



W GORĄCEJ
WODZIE COMPANY

HOT WATER CO.

INTERNACJONALIZACJA
PRZEDSIĘBIORSTW

S P I S T R E Ś C I

1. Opis przedsiębiorstwa	04
1.1. Misja przedsiębiorstwa	05
1.2. Cele przedsiębiorstwa	06
1.3. Produkty	07
2. Branża	10
3. Analiza otoczenia	12
3.1. Analiza mikrootoczenia	12
3.1.1. Klienci	12
3.1.2. Konkurenci	14
3.1.3. Dostawcy	18
3.2. Analiza makrootoczenia	19
4. Wybór teorii	30
5. Wdrożenie teorii	35
6. Orientacja firmy	36
7. Konsumenci	40
8. Segmentacja	45
8.1. Rosja	46
8.2. Czechy	47
8.3. Norwegia	48
9. Standaryzacja produktów	49
10. Motywy działalności	52
11. Formy działalności	55
11.1. Rodzaj franchisingu	55
11.2. Pakiet franchisingowy	56
11.3. Umowa	58

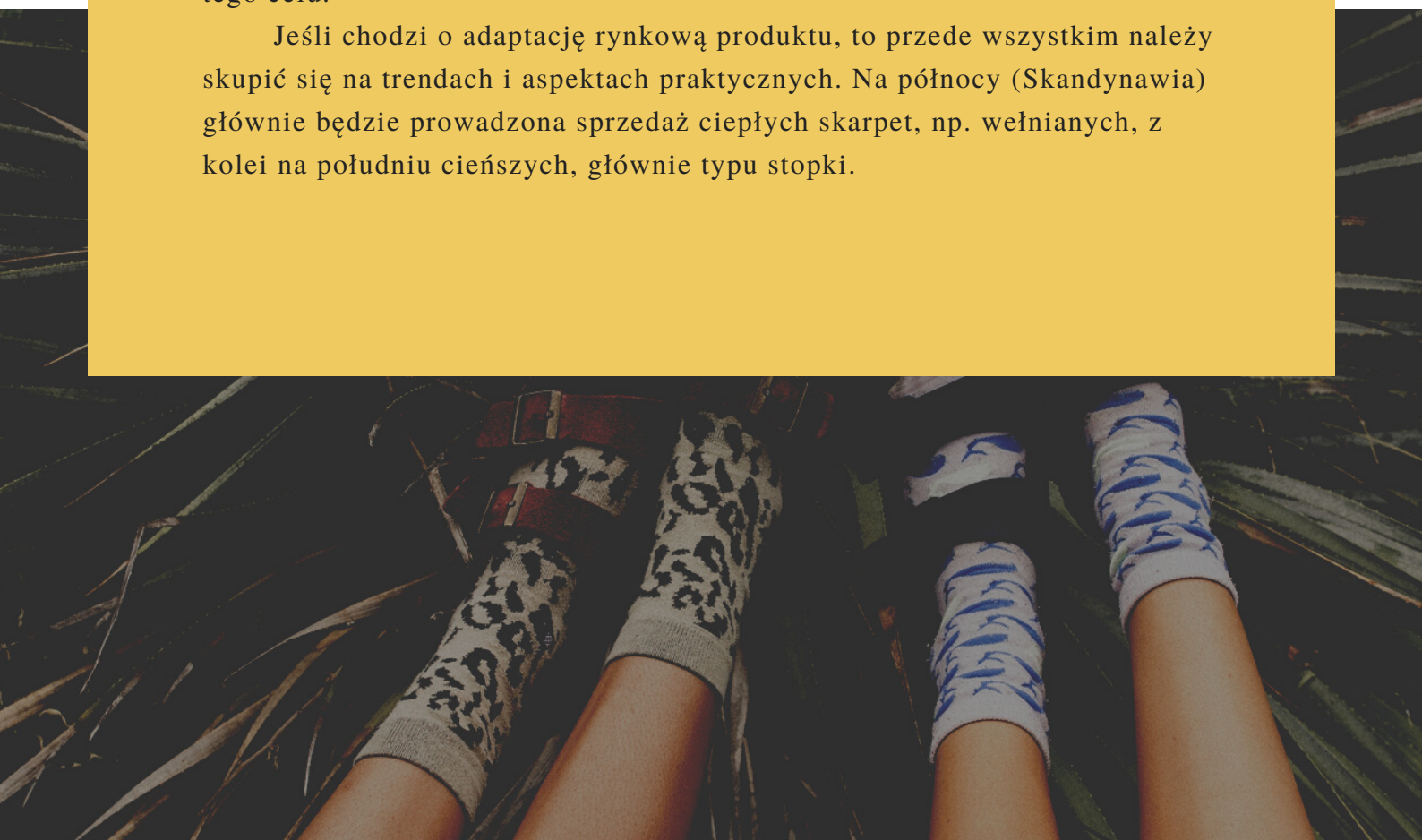
12. Marketing na eurorynku	59
12.1. Strategia marketingowa	61
12.2. Marketing internetowy	63
12.3. Marka	64
13. Plan finansowy	65
13.1. Rachunek zysków i strat	66
13.2. Bilans	67
13.3. Rachunek przepływów finansowych	68
13.4. Cele finansowe	69
13.5. Wskaźniki rentowności	69
Bibliografia	71
Netografia	71



1. OPIS PRZEDSIĘBIORSTWA

Producent skarpetek W Gorącej Wodzie Company posiada w swojej ofercie wiele marek skarpetek: m.in. Banana Socks (wesołe, kolorowe skarpetki), Skarpetex (linia basic), Sportsox (Gore-Tex). Poza tym oferuje także rzadko spotykane warianty skarpet, np: skarpetki konopne. Ponadto w planach jest tworzenie limitowanych serii skarpet na różne wydarzenia (np. na Super Bowl w USA), oraz skarpet z lokalnymi bohaterami kreskówek (np. w Polsce Bolek i Lolek, w Czechach Krecik). Innym z pomysłów na rozwój sprzedaży, oraz reklamę jest wykorzystanie automatów vendingowych do sprzedaży skarpet. Jest to rozwiązanie niezbyt popularne jak na razie, więc wzbudziłoby na pewno spore zainteresowanie. Na chwilę obecną rozwiązanie to było głównie wprowadzane w Azji i częściowo w USA, więc chcielibyśmy je wprowadzić na rynek Europejski. Ponadto, w nawiązaniu do nazwy naszej firmy, wszystkie nasze skarpety byłyby produkowane z takiej mieszanki tkanin, aby można je było prać w bardzo wysokich temperaturach, bez obaw o uszkodzenie, bądź zbiegnięcie się materiału. Oczywiście produkty nadal byłyby robione z bawełny, Gore-Texu, czy poliestru, jednak dobieralibyśmy do nich odpowiednie dodatkowe składniki, które pomagałyby w osiągnięciu tego celu.

Jeśli chodzi o adaptację rynkową produktu, to przede wszystkim należy skupić się na trendach i aspektach praktycznych. Na północy (Skandynawia) głównie będzie prowadzona sprzedaż ciepłych skarpet, np. wełnianych, z kolei na południu cieńszych, głównie typu stopki.

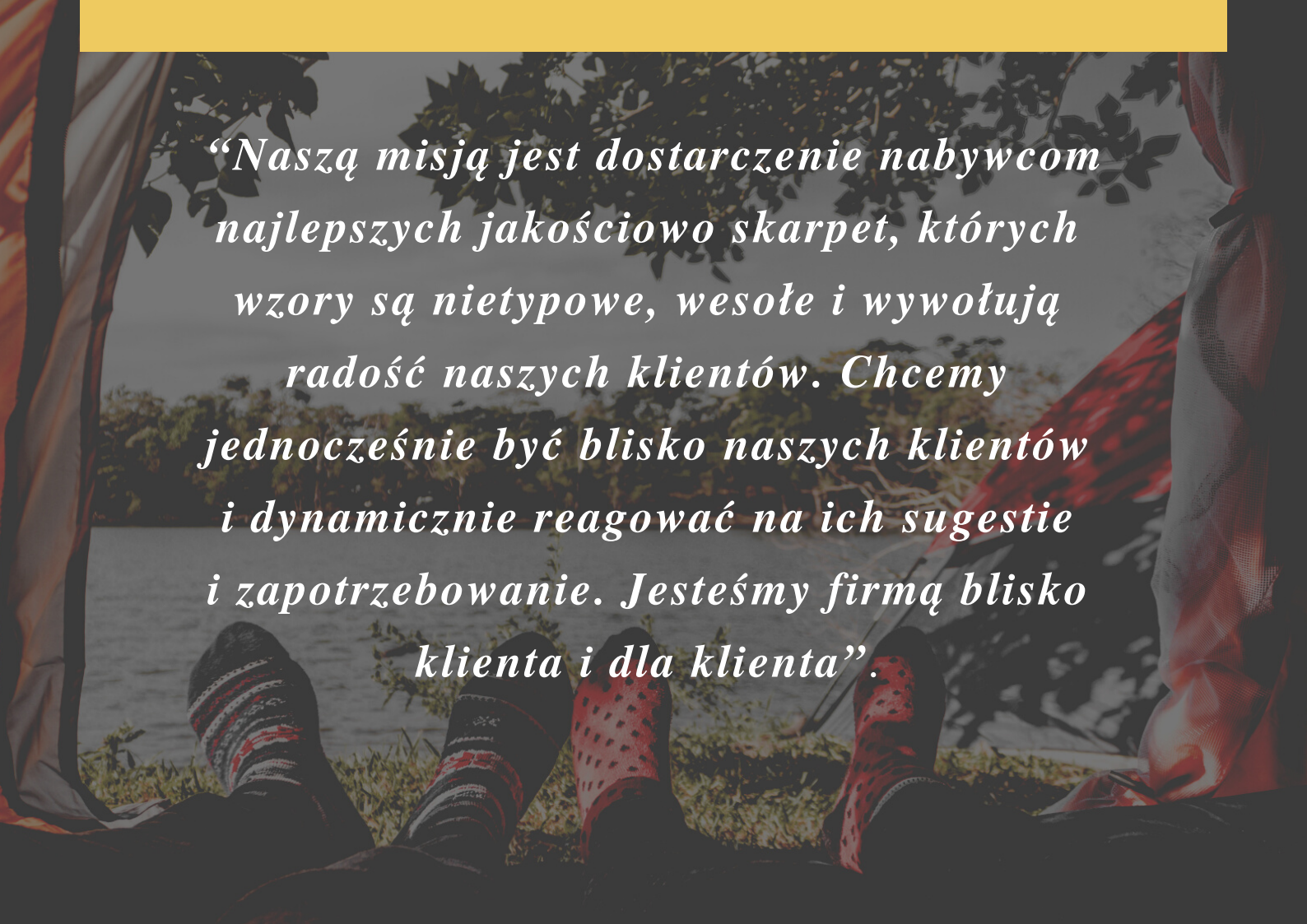


1.1. MISJA PRZEDSIĘBIORSTWA

W celu skonstruowania misji przedsiębiorstwa wzięliśmy pod uwagę następujące czynniki:

- Przedmiot działalności: Produkcja i sprzedaż kolorowych i nietypowych skarpet
- Nabywcy: Osoby młode i w średnim wieku
- Wartość dla nabywców: Kolorowe i wesołe wzory skarpet w dobrej jakości
- Oczekiwania nabywców: Przystępna cena i łatwa dostępność atrakcyjnych produktów
- Oczekiwania zarządu: Zysk

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki proponujemy misję brzmiącą:



“Naszą misją jest dostarczenie nabywcom najlepszych jakościowo skarpet, których wzory są nietypowe, wesołe i wywołują radość naszych klientów. Chcemy jednocześnie być blisko naszych klientów i dynamicznie reagować na ich sugestie i zapotrzebowanie. Jesteśmy firmą blisko klienta i dla klienta”.

1.2. CELE PRZEDSIĘBIORSTWA

Cel główny

Zaspokojenie potrzeb klientów poprzez oferowanie wysokiej jakości produktów i usług.

Rodzaje celów	Podstawowe kategorie	Cele pośrednie
Cele rynkowe	Obrót	Poprawa obrotu do roku poprzedniego o 50%
Cele ekonomiczne	Zysk	Osiągnięcie zysku na poziomie 25%
	Rentowność sprzedaży	
	Rentowność kapitału ogółem lub własnego	Utrzymanie rentowności
Cele finansowe	Płynność finansowa	Utrzymanie płynności finansowej i zdolności kredytowej;
	Zdolność kredytowa	Zachowanie struktury kapitału (większy udział kapitału własnego, niż obcego)
	Struktura kapitału	
Cele socjalne	Zadowolenie z pracy	Utrzymanie obecnych pracowników (wydłużenie średniego czasu stażu pracy);
Cele związane z władzą i prestiżem	Niezależność	Utrzymywanie płynności finansowej i brak podziałów udziałów firmy;
	Wizerunek i prestiż	Wizerunek firmy postrzegany jako produkty dobrej jakości

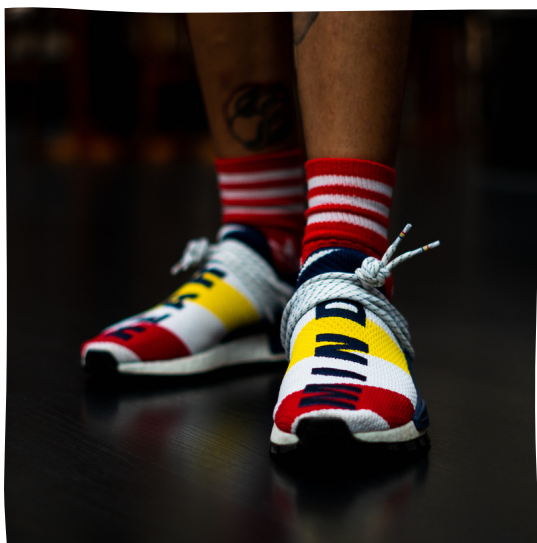
1.3. PRODUKTY



Nasza firma oferuje różne rodzaje skarpet, skupiając się głównie na modnych obecnie kolorowych skarpetach w różnorakie wzory. Linia Banana Socks, będzie oferować nie tylko skarpetki w banany, co sugerowałaby z początku jej nazwa. Będzie to klasyczna seria skarpet modowych, w której mieścić się będą wszelkiego rodzaju kolory i wzory.

Poza główną serią kolorowych skarpet, oferujemy także skarpety “skarpetex”, czyli naszą linię basic - zwykle jednolite czarne, białe lub szare. Będą one znacznie tańsze, jednak także wykonane z dobrych materiałów. Jest to propozycja dla osób mniej ekstrawaganckich, biznesowych, lub po prostu preferujących prostszy styl ubioru.





Jednak poza naszymi dwoma głównymi liniami wymienionymi wyżej, zamierzamy także tworzyć skarpety specjalistyczne, nietypowe, czy serie limitowane. Jednym z pomysłów byłby skarpety sportowe wykonane z materiału Gore-Tex.

Byłaby to propozycja dla osób aktywnych, lubiących na przykład wyprawy górskie, długie piesze eskapady lub tym podobne aktywności. Zapewniają one lepszą izolację termiczną niż zwykłe bawełniane czy poliestrowe skarpetki, są także nieprzemakalne i wiatroodporne. Wszystkie te zalety występują przy zachowaniu tak zwanego “oddychania” materiału. Skarpety te byłyby naturalnie jedną z najdroższych propozycji naszej firmy, gdyż produkcja samego materiału jest kosztowna, a także jego wykorzystanie. Gore-Tex jest bowiem znakiem towarowym i należy nabyć prawa do jego wykorzystania. Wierzmy jednak że jakość tego produktu i zapotrzebowanie na niego byłyby argumentem pozwalającym na zyskowną produkcję i sprzedaż tych skarpet.

Innymi pomysłami jakie mamy na nasze produkty, to na przykład skarpety konopne, skarpety ekologiczne z materiałów pochodzących z recyklingu i produkowane w sposób jak najbardziej ekologiczny, czy też skarpety sygnowane innymi znanymi markami.



Działania te pozwoliłyby na budowanie renomy firmy, byłby swego rodzaju ciekawostkami, których jednym z celów byłoby zwrócenie uwagi na naszą firmę. Jednocześnie ceny tych skarpet nie byłyby zbyt wysokie, przez co wiele osób byłoby na nie stać. Obecny trend pro-ekologiczny sprzyjałby ich sprzedaży wśród coraz większej ilości osób. W przypadku skarpet ekologicznych można by także wykorzystać strategię przekazywania części dochodu z nich na działalność ekologiczną na świecie - np. na ratowanie gatunków zwierząt zagrożonych wyginięciem.



2. BRANŻA

Do naszej pracy wzięliśmy pod uwagę 10 konkurentów z branży skarpet. Są to firmy produkujące głównie kolorowe i modne skarpety. Raczej staramy się skupić na firmach produkujących tylko skarpety, a nie na takich, których skarpety są tylko jednym z produktów (np. Nike, Adidas).

Według danych na 2017 rok, globalny rynek skarpet wyceniany jest na około 21517.9 mln\$. dolarów. Zgodnie z przewidywaniami do 2025 roku wzrośnie do 34902.1 mln. Inne dane mówią o zmniejszającym się wzroście dochodów w globalnym rynku skarpet, który z 7,4% w 2011 ma spaść do 3,7% w 2023.

Poniżej przedstawiamy kilka wykresów mówiących o produkcji skarpet przez największych producentów uwzględnionych przez nas w kolejnym punkcie.

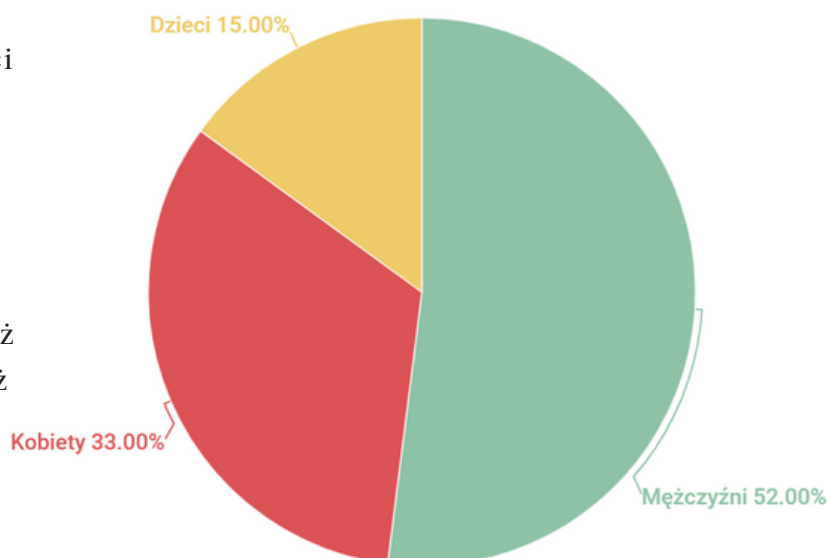
Według badań konkurencji istnieje taki podział rynku skarpet ze względu na płeć, jak widać powyżej. Należy więc zwrócić uwagę na projekt skarpet dla męskiej części społeczeństwa (zajmującą 52% całego rynku), ponieważ to właśnie mężczyźni są głównymi nabywcami designerskich skarpet.

Kolejną rzeczą jest to, że kobiety rzadziej kupują skarpety (trochę więcej niż 30%). Wynika to w dużej mierze z faktu, iż kobiety często zamiast skarpet noszą np. rajstopy. Powiązanie to jest z tym że flagowym produktem na rynku są

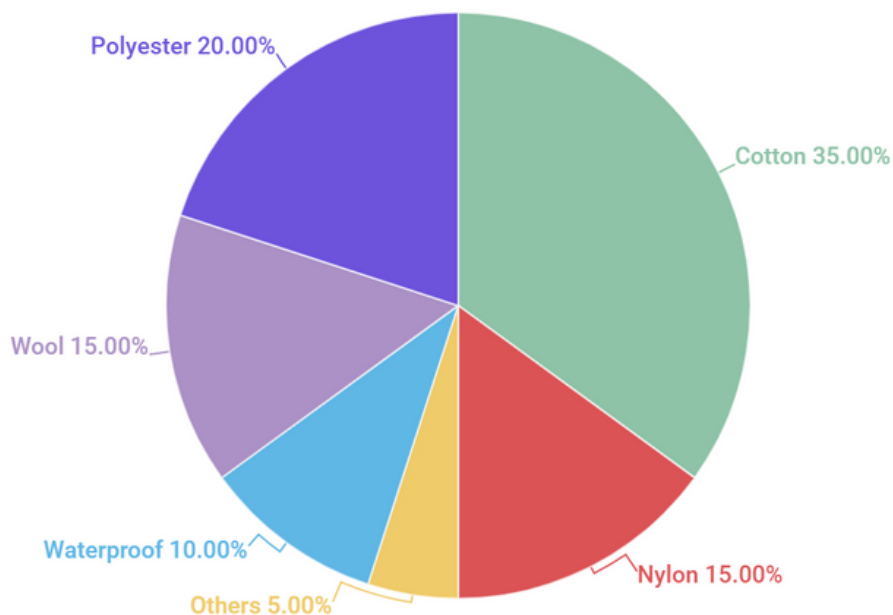
skarpetki klasyczne, do połowy łydki, model unisex, kolorowe. Style stricte dla kobiet to zaledwie 30% całości. Chcemy popracować nad tym wynikiem i robimy to przy pomocy pewnych zmian. Pojawiają się nowości, jak np. linia dla kobiet, która ma wejść jesienią. Marka postawiła między innymi na nowe materiały: wiskożę, drukowany nylon, delikatną bawełnę. Coś, co można nosić z obcasami, z wąskimi butami. Do tego kolory i wzory. Linia dla kobiet ma także własną komunikację, m.in. profil na Instagramie, unikatowe ekspozycje handlowe i ciekawą kampanię. To ukłon w stronę kobiet, które twierdziły, że asortyment na rynku jest zbyt "unisex", zbyt męski, zbyt uliczny.

Na koniec widzimy że najmniejszy sukces ma rynek skarpet dla dzieci (15%), co może wynikać z tego, iż dzieci i ich rodzice nie przywiązują tak dużej wagi do mody i obecnie panujących trendów.

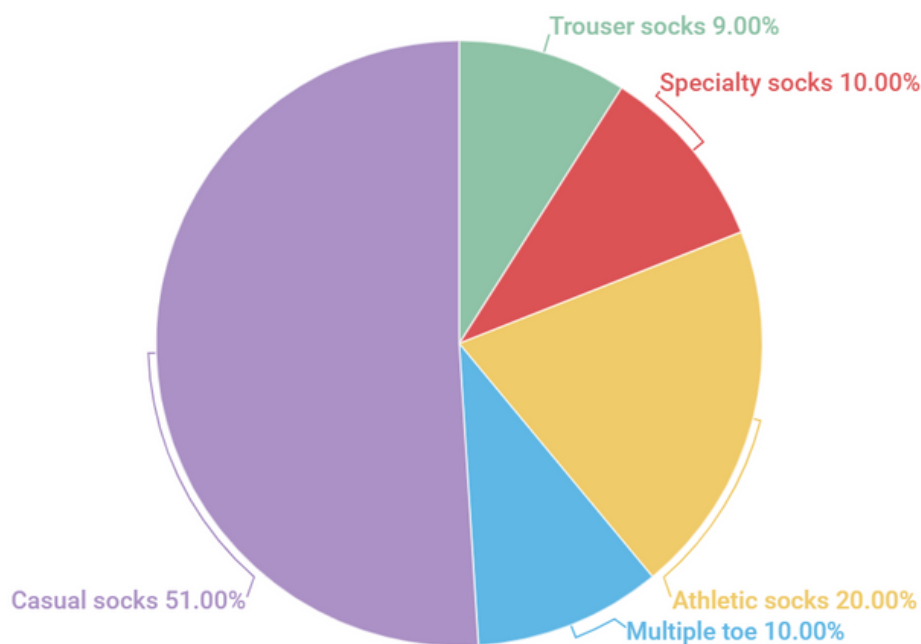
PODZIAŁ SKARPET ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ



PODZIAŁ SKARPET ZE WZGLĘDU NA MATERIAŁY



PODZIAŁ SKARPET ZE WZGLĘDU NA RODZAJE SKARPET



Na wykresie powyżej możemy zobaczyć podział rynku na rodzaje skarpet. Ponad 51% rynku to klasyczne skarpetki (Casual socks). Dalej są skarpetki sportowe (Athletic socks 20%). Na trzecim miejscu znajdują się skarpetki specjalistyczne (np. robocze) (Speciality socks 10%) i skarpetki “multiple toe” (z miejscem na każdy palec) 10%. I na koniec trouser socks (9%), czyli skarpetki przypominające rajstopy do połowy łydki.

3. ANALIZA MIKRO- I MAKROOTOCZENIA

3.1. ANALIZA MIKROOTOCZENIA

3.1.1. KLIENCI



Rynek kolorowych skarpet jest dość mocno rozwinięty na całym świecie, w tym w Rosji. Istnieje wiele większych lub mniejszych marek wywodzących się z tego kraju. Trzeba więc znaleźć sposób, aby przewyższyć konkurencję - jakościowo, cenowo, czy na przykład pod względem wzornictwa. Poza tym Polska może się w Rosji nadal kojarzyć z krajem podporządkowanym, niesamodzielnym, co może być kolejną trudnością do przezwyciężenia. Należy więc tworzyć nową wartość dla wymagających już klientów i zaspokajać ich obecne potrzeby, przy jednoczesnych staraniach o polepszenie wizerunku Polski i produktów polskich.

PKB per capita w Rosji wynosi 10 743,10 USD (2017).



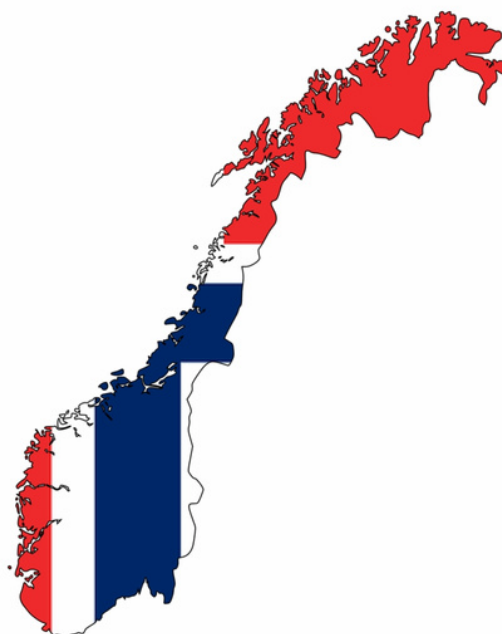
Czeski klient wymaganiami przypomina niemieckiego. Rozpoczynając działalność na rynku czeskim polski przedsiębiorca musi dokonać nie tylko bardzo rzetelnej analizy rynkowej czeskiej branży, w której działa. Równie ważny jest dobry marketing i PR. Wynika to z konieczności przekonania Czechów, że polskie produkty i usługi są na światowym poziomie. W świadomości Czechów ciągle jeszcze pokutuje - chociaż w mniejszym stopniu niż kiedyś - pogląd sprzed 30 lat kojarzący polskie wyroby z niską jakością.

PKB na głowę w Czechach wynosi 20 368,14 USD (2017).

Rynek skarpet jest bardzo rozwinięty w Norwegii. Wynika to przede wszystkim z zimnego klimatu. Norwegia jest również bardzo korzystnym rynkiem dla inwestorów zagranicznych ze względu na rozwiniętą gospodarkę kraju. Dlatego istnieje tam bardzo duża konkurencja między firmami zagranicznymi i krajowymi.

Jest to również jeden z najbardziej rygorystycznych krajów w zakresie prawa imigracyjnego. Jednak przedstawiciele legalnego biznesu wciąż mają możliwość prowadzenia tam swojej działalności, jak w każdym rozwiniętym kraju.

PKB na głowę w Norwegii wynosi 75 504,57 USD (2017).



Rynek kolorowych skarpet zyskuje coraz większą popularność w Polsce. Klienci oczekują nowych i ciekawych wzorów, jednak po niższych cenach, niż te które oferuje konkurencja (średnio 50zł za parę skarpet). Choć wizyta w placówce firmy, telefon i email pozostają najważniejszymi sposobami kontaktu z firmą, rośnie popyt na nowe kanały komunikacji – narzędziem, którego najczęściej klientom brakuje, jest czat internetowy. Obsługa klienta jest dla Polaków bardzo istotnym faktem.

W Polsce głównymi klientami są finalni konsumenci – osoby prywatne, nabywające dobra i usługi w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb.

PKB na głowę w Polsce wynosi 13 811,66 USD (2017).



3.1.2. KONKURENCI

Analiza konkurencji polega na uzyskaniu jak największej ilości informacji dotyczących podmiotów rywalizujących na rynku z przedsiębiorstwem. W naszym przypadku analiza konkurencji odnosi się do wszystkich krajów, tj. Polski, Rosji, Czech oraz Norwegii, równocześnie. Wynika to z faktu, że produkty każdej z wymienionych niżej firm można kupić w dowolnym kraju zarówno w sklepach stacjonarnych jak i sklepach internetowych. Z wymienionymi niżej firmami walczymy o klientów, ale również o przewagę konkurencyjną polegającą na wysokiej jakości produktach oraz ciekawych i nieszablonowych wzorach skarpet.

Produkty, które produkują firmy dla nas konkurencyjne to różnego rodzaju skarpety, głównie te z kolorowymi wzorami. Firmy te działają na rynkach globalnych, głównie za pomocą narzędzia jakim jest internet.





Sox Box (Rosja) - Produkuje charakterystyczne skarpetki, posiadające jakieś znaczenie. Sprzedaż jest prowadzona głównie w internecie. Oferowane są także skarpetki customowe, produkowane specjalnie dla klienta. Jeśli chodzi o kanały sprzedaży, to poza internetem firma rozwija sieci franczyzowe.



Sock 'n' Roll (Australia) - Jest australijską firmą, która oferuje szeroką gamę indywidualnych projektów skarpet z dostawą do domu. Oferuje ponad 200 stylów i wzorów w ofercie. Firma stara się mieszać różne ciekawe i niecodzienne pomysły, stroniąc od prostoty. Sprzedaż ogólnosiwiatowa skupia się na działalności e-commerce.



Solmate Socks (USA) - Firma została założona w 2000 roku przez Marianne Wakerlin, a jej idea brzmiała "Życie jest zbyt krótkie żeby nosić skarpetki do pary". Jest to firma rodzinna, słynąca z produkcji skarpet, które różnią się jedna od drugiej. Są one kolorowe, z ciekawymi wzorami, inspirowane naturą. Ponadto firma określa się jako eco-friendly.

NORSE PROJECTS

Norse Projects (Dania) - Firma ta w swoich założeniach odwołuje się do takich idei jak kreatywność, sztuka, design czy funkcjonalność. Jako skandynawska firma nawiązuje także do estetyki i kultury nordyckiej, łącząc je z miłością do innowacji i postępu.

Ich hasło brzmi: "Stworzone na całe życie - dobre na każdą porę".



Anonymous (Japonia) - Skarpetki Anonymous są tworzone w Tokio. Firma bazuje na założeniu, że należy przywiązywać dużą wagę do szczegółów, oraz do jakości. Producent oferuje duży asortyment kolekcji, łącząc ponadczasowe motywy z odważną kolorystyką, aby wytworzyć unikalne połączenia. Celem firmy jest tworzenie zespołu, który sprawi, że każdy znajdzie prawdziwe szczęście. Produkty firmy są dostępne w wielu sklepach internetowych.



Happy Socks (Szwecja) - Firma założona w 2008 roku w Szwecji. Obecnie sprzedaje swoje produkty w ponad 90 krajach. Firma odwołuje się w swoich założeniach do wartości takich jak szczęście, kreatywność, jakość, rzemiosło. Ponadto firma ma na koncie liczne współprace i kolekcje limitowane (m.in. z PSG, Snoop Dogg, Adidas, Minecraft). Jest to jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek modnych skarpet na świecie.



Democratique Socks (Dania) - Firma została założona w 2011 roku w Kopenhadze przez zespół doświadczonych ludzi ze świata mody. Firma chciała zapełnić lukę jaka powstała w sektorze skarpetkowym, produkując skarpety wysokiej jakości, będące jednocześnie w niskiej cenie. Przez lata istnienia na rynku firma współpracowała z wieloma innymi markami na całym świecie. Obecnie produkty tej firmy sprzedawane są w ponad 30 krajach świata.



DOIY (Hiszpania) - Firma powstała w Barcelonie w 2008 roku. Jako swój główny atut wymienia bycie zgraną drużyną. Ponadto odwołuje się do dzielenia się wiedzą, pomysłami i szerzenia kreatywności.



Sammy Icon (Ukraina) - Rozpoczynając swoją historię w 2013 r., dziś Sammy Icon jest pełnoprawną marką akcesoriów odzieżowych, znaną przede wszystkim ze swoich jasnych skarpet z różnorodnymi oryginalnymi kolorami i wzorami.

Pracując nad każdą kolekcją, pozostają wierni swojej głównej zasadzie - "aby Twoje zwykłe akcesoria codziennego użytku były jasne". Na koncie mają już ponad 200 oryginalnych projektów, a ich liczba z pewnością będzie rosła z sezonu na sezon. Kontynuując rozwój, stale poszerzają linię produktów, nadając przedmiotom użytkowym ducha przygody.

Dziś produkty Sammy Icon można znaleźć w ponad 20 krajach świata, w tym takich liderów światowej mody, jak USA, Kanada, Wielka Brytania, Włochy, Niemcy, Japonia, Chiny, Rosja.



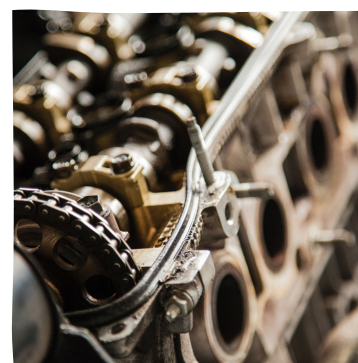
Socks in the Box (Polska) - Firma stara się stworzyć markę łączącą jakość i dobrą cenę. Twierdzi, że ma swoje pomysły na dawanie ludziom czegoś co może ich wyróżnić. Odwołuje się do wartości takich jak lubienie tego co się robi, czerpania satysfakcji z pracy, oraz dawania ludziom zadowolenia.

3.1.3. DOSTAWCY

Produkcja skarpet odbywa się jedynie w Polsce, dlatego głównymi dostawcami tkanin, urządzeń itd. są firmy z Polski. Strefa logistyczna, czyli transport i magazynowanie jest rozszerzone na państwa docelowe, gdyż firmy z którymi współpracujemy są obecne w interesujących nas państwach.



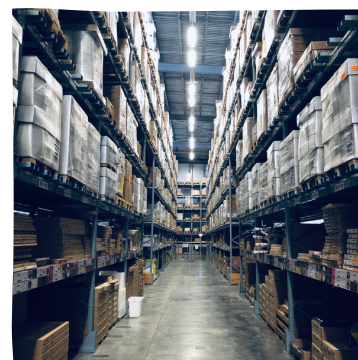
Producenci tkanin - stawiamy na polskich producentów, na polskie tkaniny, na długookresową współpracę, z takimi firmami jak: Miranda Textiles, Kary, Wamatex czy Andropol.



Dostawca maszyn do produkcji skarpet: firma fds innovazione Polska Sp. z o.o., która dostarcza nam maszyny FUTUR 5C.



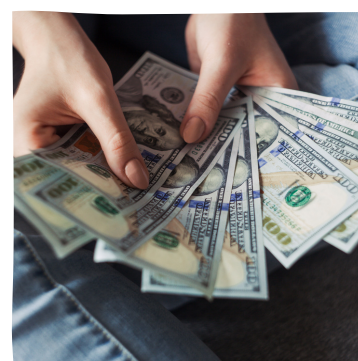
Gore-Tex – znak towarowy należący do firmy W.L. Gore & Associates. Firma opatruje tym znakiem produkty, w których występują oparte na teflonie włókna, nici i membrany.



Magazyny Panattoni - międzynarodowa firma deweloperska zajmująca się głównie nieruchomościami przemysłowymi oraz magazynami.

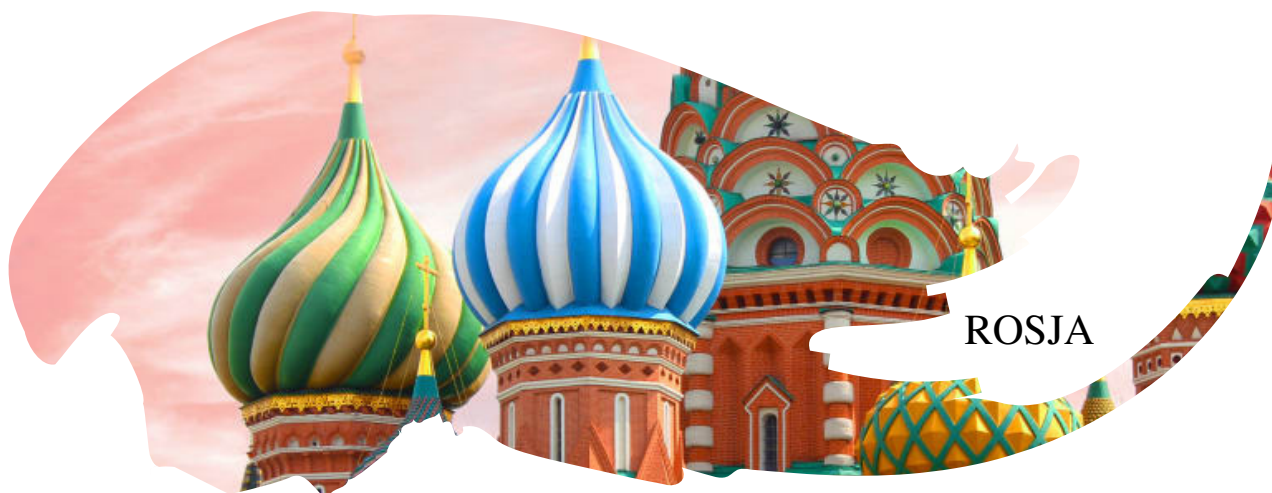


Firma transportowa Trans.eu Group S.A., która zrzesza firmy spedycyjne i transportowe.



Firma księgowa PwC, która zarówno zajmuje się rozliczaniem naszych finansów, jak i również kadrami i płacami. Świadczą oni również usługi z zakresu doradztwa podatkowego i prawnego.

3.2. ANALIZA MAKROOTOCZENIA



Otoczenie ekonomiczne

W 2017 roku PKB Rosji wzrosło o 1,5% w porównaniu do roku poprzedniego. Problemem mogą być wciąż napięte relacje polsko-rosyjskie, jednak Rosja otwiera się na przedsiębiorstwa zagraniczne, oferując na przykład ułatwienia dotyczące pozwoleń na budowę, niskie koszty powierzchni biurowych, czy też ulgi podatkowe.

Otoczenie demograficzne

Populacja Rosji w 2019 zmalała o 210 000 i osiągnie 143 601 000 ludzi w 2020 roku. Migracja ludności zwiększyła populację o 160 000 ludzi rocznie uwzględniając emigrację i imigrację. Średnia liczba urodzeń w Rosji wynosi 1 754 213 rocznie, liczba zgonów to 1 947 668 w roku. Od 1980 gęstość zaludnienia Rosji uległa zmianie z 8,5 na 8,8 osoby na kilometr kwadratowy w 2017 roku.

Otoczenie polityczno - prawne

Rosja teoretycznie jest państwem demokratycznym z silną rolą prezydenta. Jest federacją składającą się z republik, krajów, obwodów, miast o znaczeniu federalnym, obwodu autonomicznego i okręgów autonomicznych. Uważa się jednak że rosyjska demokracja jest słabo rozwinięta, zaś rządy Władimira Putina określa się jako zagrażające swobodom obywatelskim.

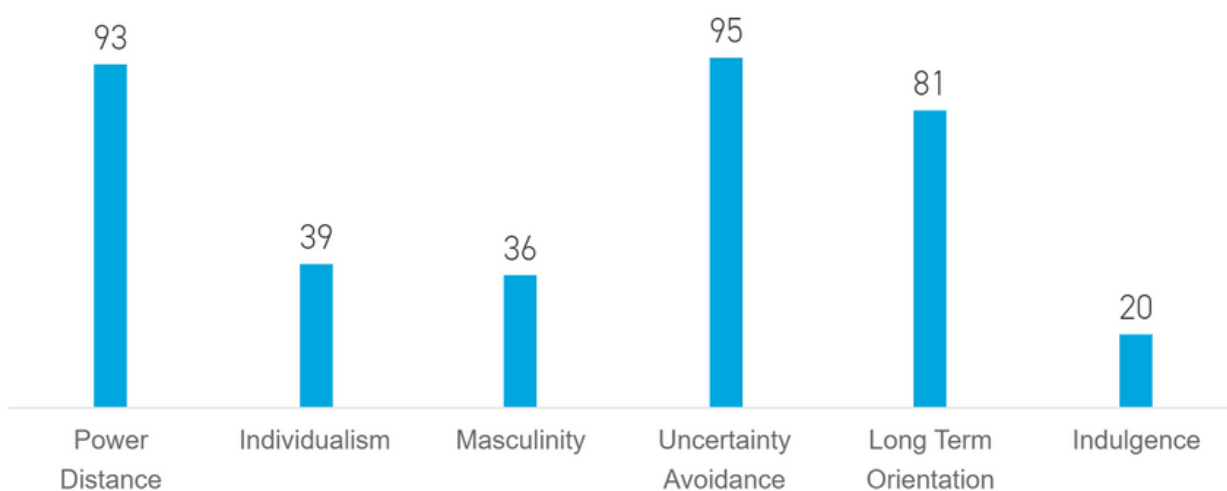
Otoczenie technologiczne

Rosja pamiętana jest często jako rozwinięty technologicznie kraj, jeszcze z czasów zimnej wojny. Dziś Rosja jest jednym ze światowych liderów w produkcji i eksporcie broni i technologii wojskowej.

Otoczenie społeczne

Powszechnie wciąż panuje stereotyp co do Rosji, mówiący o alkoholizmie i biedzie. Jednak kraj ten wciąż się rozwija, zaś młodzież często jest ciekawa świata. Wpływ globalizacji jest widoczny także w Rosji i tak jak na całym świecie może w przyszłości skutkować większą unifikacją kulturową, co korzystnie wpłynęłoby na sprzedaż skarpet, powodując brak konieczności adaptacji produktowej.

Poniżej prezentujemy wykres pochodzący z Hofstede Insights, ukazujący 6 aspektów (każdy oceniony w skali od 0 do 100) otoczenia społecznego w Rosji.



Dystans władzy w Rosji jest silny, oznacza to, że w społeczeństwie panuje nierównowaga w odniesieniu do władzy, pozycji i majątku. Hierarchia w organizacjach odzwierciedla nierówności między ludźmi na dolnych i na górnych szczeblach drabiny. Istnieją duże różnice wynagrodzeń między wysokimi i niskimi stanowiskami.

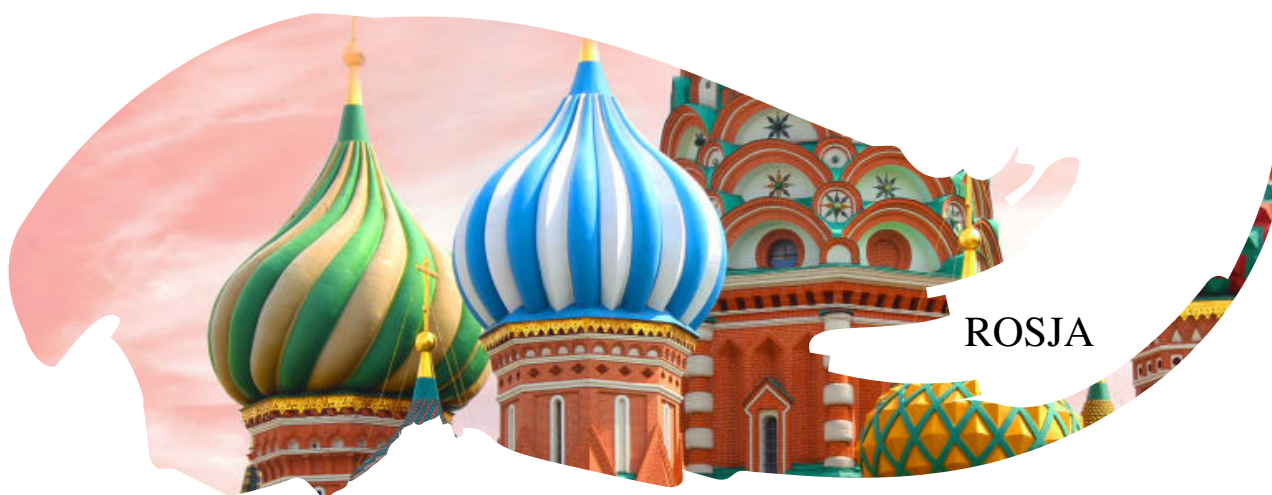
Rosjanie bardziej identyfikują się jako „my” niż jako „ja”. Jest to społeczeństwo kolektywistyczne, gdzie źródłem identyfikacji jest sieć powiązań społecznych. Oznacza to również, że dla Rosjan relacje międzyludzkie są ważniejsze od osiągnięcia celu, np. awansu, a interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki.

Spółeczeństwo jest bardziej kobiece, co może zaskakiwać. Jednak Rosjanie są na ogół skromni, ponieważ często żyją na stosunkowo niskim poziomie, cenią sobie relacje, współpracę.

Rosjanie czują się bardzo zagrożeni niepewną sytuacją oraz na co dzień mierzą się z dużą biurokracją. W negocjacjach kładą nacisk na budowanie relacji, zawsze są dobrze do nich przygotowani. Są bardzo formalni, co można odczytywać jako oznakę szacunku.

Rosja jest krajem o pragmatycznym sposobie myślenia. W społeczeństwach o pragmatycznej orientacji ludzie wierzą, że prawda zależy bardzo od sytuacji, kontekstu i czasu. Wykazują zdolność do łatwego dostosowywania tradycji do zmienionych warunków, silne skłonności do oszczędzania i inwestowania. oszczędność i wytrwałość w osiąganiu wyników.

3.2. ANALIZA MAKROOTOCZENIA



Otoczenie ekonomiczne

W 2017 roku PKB Rosji wzrosło o 1,5% w porównaniu do roku poprzedniego. Problemem mogą być wciąż napięte relacje polsko-rosyjskie, jednak Rosja otwiera się na przedsiębiorstwa zagraniczne, oferując na przykład ułatwienia dotyczące pozwoleń na budowę, niskie koszty powierzchni biurowych, czy też ulgi podatkowe.

Otoczenie demograficzne

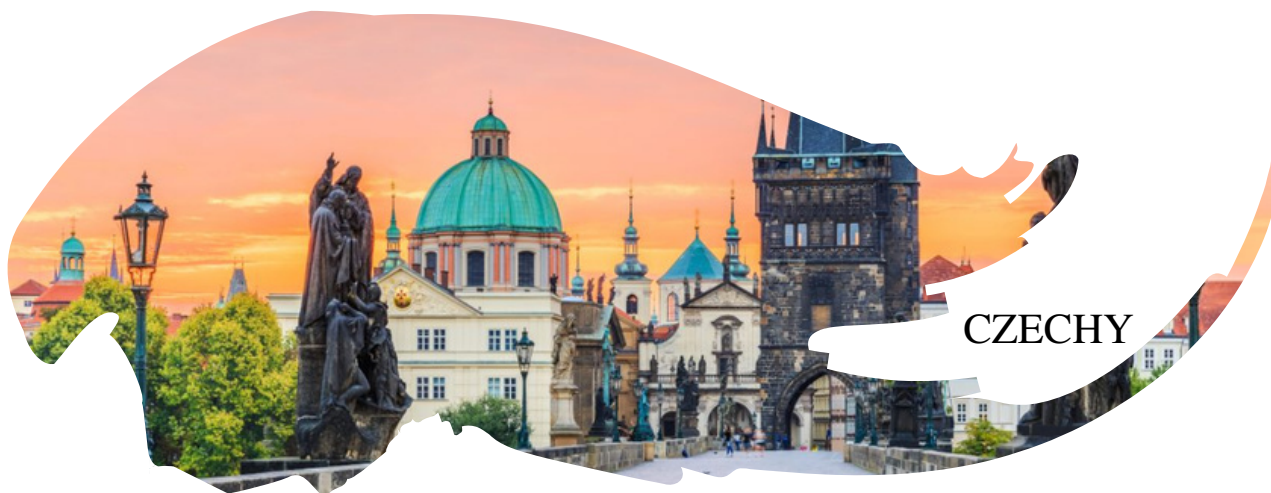
Populacja Rosji w 2019 zmalała o 210 000 i osiągnie 143 601 000 ludzi w 2020 roku. Migracja ludności zwiększyła populację o 160 000 ludzi rocznie uwzględniając emigrację i imigrację. Średnia liczba urodzeń w Rosji wynosi 1 754 213 rocznie, liczba zgonów to 1 947 668 w roku. Od 1980 gęstość zaludnienia Rosji uległa zmianie z 8,5 na 8,8 osoby na kilometr kwadratowy w 2017 roku.

Otoczenie polityczno - prawne

Rosja teoretycznie jest państwem demokratycznym z silną rolą prezydenta. Jest federacją składającą się z republik, krajów, obwodów, miast o znaczeniu federalnym, obwodu autonomicznego i okręgów autonomicznych. Uważa się jednak że rosyjska demokracja jest słabo rozwinięta, zaś rządy Władimira Putina określa się jako zagrażające swobodom obywatelskim.

Otoczenie technologiczne

Rosja pamiętana jest często jako rozwinięty technologicznie kraj, jeszcze z czasów zimnej wojny. Dziś Rosja jest jednym ze światowych liderów w produkcji i eksporcie broni i technologii wojskowej.



Otoczenie ekonomiczne

Rok 2015 przyniósł kontynuację wzrostu gospodarczego w Czechach charakteryzującego się wzrostem dynamiki PKB na poziomie 4,3% oraz niskim poziomem inflacji. Sprzyjające otoczenie makroekonomiczne wpłynęło na wzrost konsumpcji rynkowej.

Gospodarka Republiki Czeskiej jest bardzo otwarta na inwestycje zagraniczne. Dzięki członkostwu w Unii Europejskiej kraj uzyskał dostęp do wspólnego rynku i umocnił pozycję taniej bazy produkcyjnej. Obecnie 80% wymiany handlowej w Czechach odbywa się z krajami OECD (spośród których 80% to kraje UE).

Otoczenie demograficzne

Liczba ludności Czech w 2019 urosła o 7 000 i osiągnie 10 592 000 ludzi w 2020 roku. Migracja ludności zwiększyła populację o 11 999 ludzi rocznie uwzględniając emigrację i imigrację. Średnia liczba urodzeń w Czechach wynosi 105 514 rocznie, liczba zgonów to 114 018 w roku. Od 1980 gęstość zaludnienia Czech uległa zmianie z 133,4 na 137,5 osób na kilometr kwadratowy w 2017 roku.

Otoczenie polityczno - prawne

Republika Czeska jest demokracją parlamentarną. Organem ustawodawczym jest dwuizbowy parlament. Niższa izba parlamentu – Izba Poselska (Poslanecká sněmovna) składa się z 200 parlamentarzystów, wybieranych na czteroletnią kadencję, zaś senat składa się z 81 członków wybieranych na sześcioletnią kadencję.

Rejestracja firmy zajmuje średnio 15 dni, wymaga wykonania 8 procedur, a koszt stanowi równowartość 8,4 proc. dochodu narodowego brutto w przeliczeniu na 1 mieszkańca.

Otoczenie technologiczne

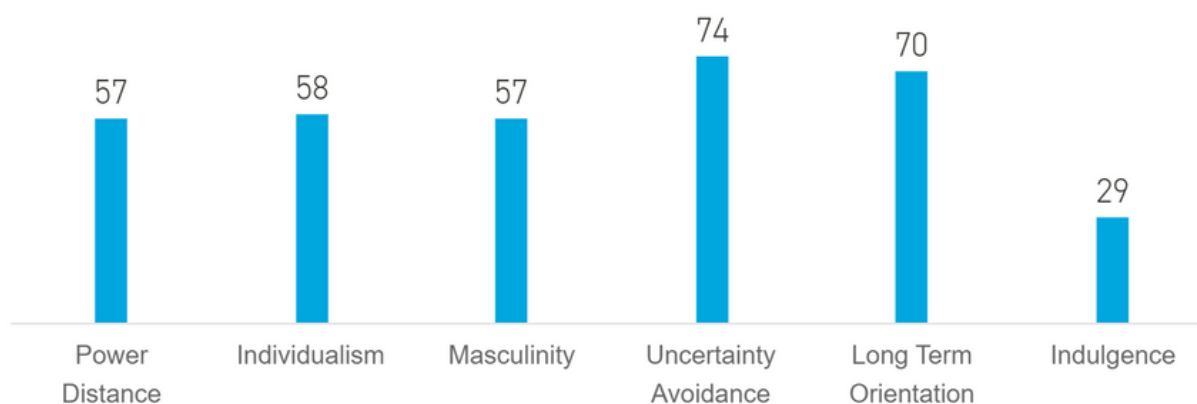
Czesi posiadają bardzo rozwiniętą technologię informacyjną. Posiadają również dwie elektrownie jądrowe. Te aspekty pozwalają na bardzo dobrą i szybką komunikację, oraz na rozwój sprzedaży internetowej. Elektrownie atomowe zaś zapewniają czystsza niż elektrownie węglowe energię.

Otoczenie społeczne

Silne tempo wzrostu gospodarczego miało pozytywny wpływ na rynek pracy – zatrudnienie w Czechach wzrosło w 2017 r. o 1,6% r/r.

Średnia miesięczna płaca brutto w Republice Czeskiej w I połowie 2008 r. wyniosła 22 840 CZK (ok. 900 euro) i była o 9,1 proc. wyższa niż w tym samym okresie roku poprzedniego.

Czechy należą do najbardziej laickich państw na świecie. Zgodnie ze Spisem Powszechnym z 2011 roku za wierzących uznało siebie 20,6% mieszkańców Czech, przy czym tylko 13,9% przynależy do któregoś z kościołów lub organizacji religijnych. Mianem „niewierzących” określiło siebie 34,2% respondentów. 45,2% mieszkańców nie umiało bądź nie chciało określić swojego stosunku względem religii.



Zgodnie z danymi na temat Czech, pochodzącymi z Hofstede Insights, można wysnuć następujące wnioski odnoszące się do otoczenia społecznego w tym kraju:

Dystans władzy w Czechach jest stosunkowo wysoki. Oznacza to, że Czechy są hierarchicznym społeczeństwem i z reguły taki stan rzeczy jest akceptowany. Hierarchia w organizacjach jest postrzegana jako swego rodzaju odzwierciedlenie wrodzonych nierówności. Popularna jest centralizacja, a za idealnego szefa uważa się życzliwego autokratę.

Jeśli chodzi o indywidualizm, to Czechy z wynikiem 58 punktów w tej kategorii można określić jako kraj indywidualistyczny. Oznacza to, że preferuje się luźne ramy społeczne, jednak przy założeniu, że jednostki dbają o siebie i swoje najbliższe otoczenie. W takich społeczeństwach z reguły relacja pracownik-pracodawca oparta jest na wzajemnych korzyściach, zaś decyzje o zatrudnieniu czy awansie podejmowane są na podstawie zasług i osiągnięć.

Kolejnym aspektem jest to, że Czechy są raczej społeczeństwem “męskim”. Tego typu społeczeństwa napędzane są w dużej mierze poprzez takie czynniki jak konkurencja, osiągnięcia czy sukces. Od managerów w tego typu państwach oczekuje się bycia stanowczym i zdecydowanym. Kładzie się silny nacisk na sprawiedliwość, konkurowanie czy wyniki.

Następnym wymiarem jest unikanie niepewności. Czechy mają tutaj wysoki wynik, bo aż 74 punkty. Oznacza to wysoką skłonność do unikania niepewności - utrzymywanie sztywnych zasad, przekonań, zachowań; niechęć do niekonwencjonalnych i ryzykownych pomysłów. Społeczeństwa z wysokim współczynnikiem unikania niepewności odczuwają emocjonalną potrzebę posiadania reguł (nawet jeśli te wydają się nie działać), zajęć, pracy, precyzji czy punktualności.

W wymiarze orientacji długoterminowej, Czechów można określić jako społeczeństwo pragmatyczne. Podobnie do Rosjan, Czesi wierzą, iż prawda zależy w dużej mierze od kontekstu i od sytuacji. Tak samo łatwo dostosowują tradycje do zmiennych warunków, charakteryzują się skłonnością do oszczędzania i inwestowania.

Ostatni z wyszczególnionych tutaj aspektów to wyrozumiałość, rozumiana jako próba kontroli swoich pragnień i impulsów. Może ona być wysoka lub niska - w Czechach wyniosła 29 punktów, co jest wynikiem niskim. Oznacza to występowanie w społeczeństwie cynizmu czy pesymizmu. Czechy określane są jako społeczeństwo powściągliwe, za czym idzie to, że nie kładą oni dużego nacisku na czas wolny i w dość mocny sposób kontrolują zaspokajanie swoich pragnień. Ludzie z tą orientacją mają poczucie, że ich działania są ograniczone przez normy społeczne.





Otoczenie ekonomiczne

Po ponad 15 latach szybkiego wzrostu (średnio ponad 5% rocznie), Norwegia doświadczyła światowej recesji gospodarczej, pomimo tego, że spadek produkcji był mniejszy niż w innych krajach. Po zahamowaniu w 2009 roku, tendencja wzrostowa powróciła w 2013 roku. Jednak od 2014 roku tempo wzrostu się zmniejszyło (+1,8%). W 2015 roku odnotowano wzrost na poziomie 0,9%. Norweska gospodarka, zależna w dużym stopniu od węglowodorów, które stanowią 60% eksportu i zapewniają pracę 1 na 9 osób, została mocno dotknięta spadkiem cen ropy. Prognozy wzrostu na 2016 rok są mało optymistyczne (1,6%).

Otoczenie demograficzne

Liczba ludności Norwegii w 2019 urosła o 52 000 i osiągnie 5 442 000 ludzi w 2020 roku. Migracja ludności zwiększyła populację o 28 000 ludzi rocznie uwzględniając emigrację i imigrację. Średnia liczba urodzeń w Norwegii wynosi 64 067 rocznie, liczba zgonów to 41 882 w roku. Przyrost naturalny wyniesie około 0,41 procent rocznie. Od 1980 gęstość zaludnienia Norwegii uległa zmianie z 11,2 na 14,5 osób na kilometr kwadratowy w 2017 roku.

Otoczenie polityczno - prawne

Ustrój państwa: Monarchia konstytucyjna oparta na demokracji parlamentarnej.

Zgodnie ze wskaźnikiem demokracji, będącym miarą stanu demokracji w różnych państwach, opierającym się na 60 wskaźnikach pogrupowanych w pięciu różnych kategoriach: proces wyborczy i pluralizm, swobody obywatelskie, funkcjonowanie administracji publicznej, partycypacja polityczna oraz kultura polityczna, Norwegia znajduje się na pierwszym miejscu wśród badanych krajów, jeśli chodzi o jakość demokracji (dane na 2017 rok).

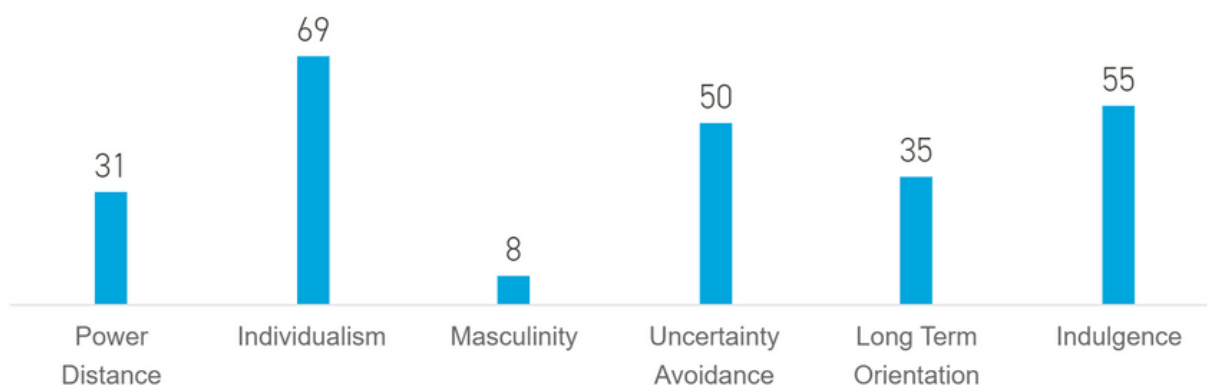
Otoczenie technologiczne

Tzw. zielone technologie w Norwegii są najbardziej dynamiczne w branżach transportu, inteligentnych miast oraz odpadów przemysłu naftowego. Istnieje kilka norweskich firm o silnym wzroście, które eksportują produkty za granicę. Wyżej wymienione branże mogą liczyć na zapomogi od państwa mające na celu przyspieszenie i ułatwienie rozwoju.

Otoczenie społeczne

Z względnie homogenicznego społeczeństwa Norwegia przeszła do zglobalizowanego, zróżnicowanego kulturowo i pełnego różnych społeczności imigrantów kraju, w zaledwie 35 lat. Czterdzieści lat temu, większość Norwęgów nigdy nie widziała nikogo z ciemną skórą, a dziś prawie jedna czwarta mieszkańców stolicy - Oslo, to właśnie imigranci. Jest ich nieco ponad 8% całkowitej populacji Norwegii.

Poniżej prezentujemy wykres pochodzący z Hofstede Insights, ukazujący 6 aspektów (każdy oceniony w skali od 0 do 100) otoczenia społecznego w Norwegii.



W Norwegii występuje niezwykle niski poziom dystansu do władzy, co oznacza, że Norwedzy są osobami niezależnymi, występująca u nich hierarchia jest tylko dla wygody, ponieważ każdy jest równy wobec prawa. Władza jest zdecentralizowana, a menedżerowie i przywódcy liczą na doświadczenie i zaangażowanie zespołu w pracę. Komunikacja w tym społeczeństwie jest bezpośrednia, Norwedzy dążą do konsensusu i są zorientowani na uczestnictwo.

Norwegia jest społeczeństwem indywidualistycznym, co oznacza, że osobiste opinie i własne zdanie są bardzo cenione. Tak samo mobilność zawodowa jest wyższa i występuje duże zorientowanie na rozwój kariery zawodowej i awanse.

Niski wynik męskości oznacza, że w kraju dominują takie wartości jak troska o innych i o jakość życia. Kobiece społeczeństwo to takie, w którym jakość życia jest znakiem sukcesu, a wyróżnianie się z tłumu nie jest godne podziwu. Dla Norwęgów ważne dbanie jest o bliźniego, o słabszego, ale także występuje troska o środowisko. Bardzo ważna jest również solidarność społeczna, a wychodzenia ponad tłum i wywyższanie się nie jest nagradzane społecznie.

Norwegia zdobyła dokładnie 50 punktów w punkcie unikania niepewności. Oznacza to, że społeczeństwo nie wykazało żadnych preferencji w tym wymiarze. Tak samo wynik 55 punktów w wyrozumiałości oznacza brak preferencji.

Kultura norweska jest bardziej normatywna niż pragmatyczna. Oznacza to przywiązanie i dbanie o kulturę i o jej trwanie, ale wykazują również niewielką skłonność do oszczędzania na przyszłość.



Otoczenie ekonomiczne

Dynamika wzrostu gospodarczego przekłada się bezpośrednio na szanse i zagrożenia wobec firmy. Dynamiczny wzrost PKB wiąże się ze wzrostem inwestycji i wydatków konsumentów a przez to znacznie osłabia walkę konkurencyjną oraz umożliwia wzrost całej organizacji. Recesja wiąże się z przeciwnymi skutkami, czyli spada popyt a przez to zaostrza się walka konkurencyjna, co prowadzi do eliminacji najsłabszych firm. Recesja jest również powodem wojen cenowych w branżach, które znajdują się w fazie dojrzałości.

W Polsce poziom bezrobocia jest na względnie niskim poziomie, co może wpływać na problemy z zatrudnieniem nowych pracowników. Ogólną tendencją w kraju jest zatrudnianie pracowników z zagranicy (głównie ze wschodu), do czego coraz więcej firm musi się dostosować.

Otoczenie polityczno - prawne

Sytuacja prawna i polityczna, w jakiej działa przedsiębiorstwo, może wywierać na nie różnoraki wpływ. W Polsce ważną rolę mogą pełnić zmiany legislacyjne związane z problemami, jakie pozostawiła po sobie gospodarka PRL. Wiele sektorów i gałęzi wytwórczości ulega gruntownej restrukturyzacji. Bardzo ważne konsekwencje dla niektórych branż niesie ze sobą również dostosowywanie polskiego prawa do standardów Unii Europejskiej. Ze względu na fakt, że przepisy prawne powstają w parlamencie, rządzie i radach samorządowych duże znaczenie mają poglądy prezentowane przez opcję rządzącą. Do głównych czynników wymagających rozważenia przy analizie otoczenia prawno-politycznego należą: prawo podatkowe, regulacje antymonopolowe, regulacje dotyczące promocji i reklamy, regulacje ekologiczne, koncesje i zezwolenia, ogólna sytuacja polityczna, stabilność rządu, stanowisko w sprawie prywatyzacji.

Wprowadzenie zakazu handlu w niedziele negatywnie odbija się na każdym biznesie związanym ze sprzedażą produktów, szczególnie w takich miejscach jak centra handlowe.

Otoczenie demograficzne

Populacja Polski w 2019 zmaleje o 58 000 i osiągnie 37 734 000 ludzi w 2020 roku. Migracja ludności zmniejszyła populację o 10 000 ludzi rocznie uwzględniając emigrację i imigrację. Średnia liczba urodzeń w Polsce wynosi 333 698 rocznie, liczba zgonów to 403 311 w roku. Od 1980 gęstość zaludnienia Polski uległa zmianie z 116,1 na 124,6 osób na kilometr kwadratowy w 2017 roku.

Otoczenie technologiczne

Rozwój techniki może prowadzić do wzrostu jednych i marginalizacji innych branż lub nawet do powstawania całkiem nowych gałęzi przemysłu przy jednoczesnym eliminowaniu pewnych przestarzałych. Główne czynniki, które trzeba wziąć pod uwagę analizując otoczenie technologiczne przedsiębiorstwa to: nakłady finansowe na rozwój techniki, stosowane procesy, pojawiające się produkty i technologie, standaryzacja i unifikacja.

Coraz częściej klienci oczekują możliwości płatności kartą, lub BLIK-iem w każdym sklepie. Obserwuje się ogólną tendencję odchodzenia od płatności gotówką.

Otoczenie społeczne

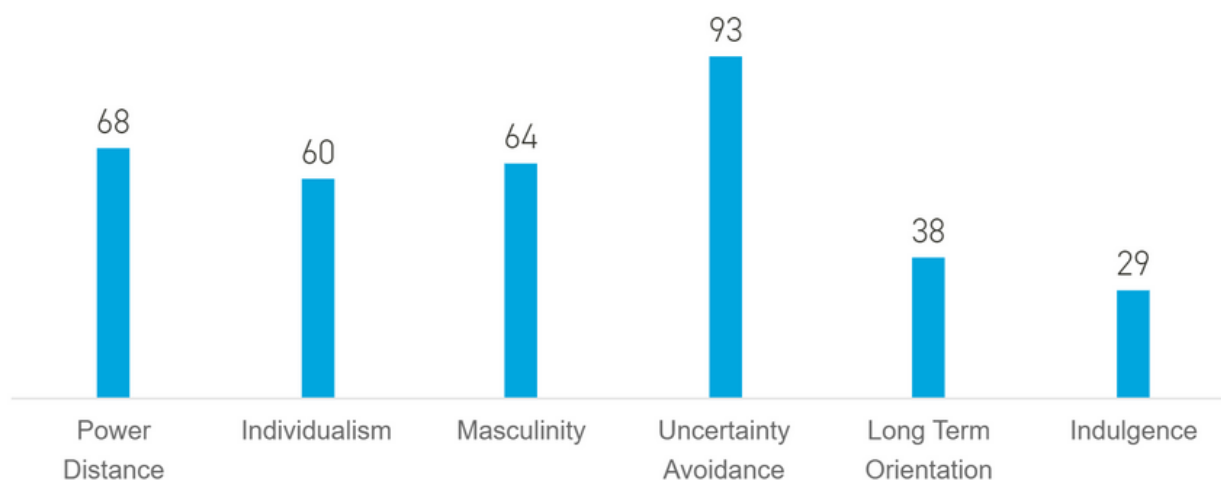
Pierwszym przykładem jest ruch społeczny, zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych, dotyczący zdrowych warunków życia człowieka. Miał on pozytywny wpływ np. na branże: ze zdrową żywnością, napojami bezalkoholowymi, produkującymi rowery i motocykle. Z kolei ruch ten wywarł negatywny wpływ na branżę tytoniową.

Innym przykładem wpływu otoczenia społecznego jest np. rosnąca rola akcjonariuszy w zarządzaniu spółkami giełdowymi. Walne zgromadzenia często zwalniają zarządy spółek, mają wpływ na strategię czy sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz domagają się obniżania kosztów funkcjonowania biznesu. Tutaj dużą rolę mają fundusze inwestycyjne oraz emerytalne. Tendencja ta będzie się nasilała w Polsce.

Kolejnym zjawiskiem jest odchodzenie od państwa opiekuńczego. Jest to przyczyną np. obniżania wydatków na opiekę społeczną, prywatyzacji szeregu firm, zmniejszania roli związków zawodowych czy też wprowadzania ulg w celu promowania inwestycji prywatnych. Warto tutaj również podkreślić np. powstawanie SSE (Specjalnych stref ekonomicznych) czy też pojawienie się programu dofinansowania związanego ze środkami z Unii Europejskiej.

Nasza firma stawia na produkty z Polski - m.in. na polskich dostawców tkanin. Dodatkowo stara się być ekologiczna, co pozytywnie wpływa na jej wizerunek, ale jednocześnie nie szkodzi Polakom, w dobie życia, gdzie zdrowy tryb życia jest ważny i istotny. Obserwujemy również trend kupowania Polskich produktów.

Poniżej znajduje się wykres z Hofstede Insights, mówiący o sześciu aspektach otoczenia społecznego w Polsce.



Polska jest społeczeństwem hierarchicznym, oznacza to, że ludzie akceptują hierarchiczny porządek, w którym każdy zna swoje miejsce. Hierarchia w organizacji jest postrzegana jako odzwierciedlenie nierówności, centralizacja władzy jest bardzo popularna, a podwładni oczekują, że zostanie im powiedziane co mają zrobić.

Polacy są społeczeństwem indywidualistów. Preferują luźne ramy społeczne, oczekuje się od nich, że będą dbać o siebie i swoje rodziny. Relacje z przełożonymi są oparte na umowie dotyczącej wzajemnych korzyści. Decyzje o awansach są oparte wyłącznie na zasługach pracowników.

Polska jest społeczeństwem męskim. Polacy są nastawieni na walkę o swoje, na walkę z konkurencją, dążą do osiągnięcia sukcesu. Ludzie żyją aby pracować.

Polska ma bardzo wysoką preferencję do unikania niepewności. Polacy utrzymują sztywne ramy zachowań, nie tolerują niekonwencjonalnych pomysłów, zachowań, stylów ubioru. W Polsce występuje również duże przywiązanie do kultury i tradycji. Wszystko odbywa się ceremonialnie, zgodnie z regułami. W Polsce występuje niski wynik wyrozumiałości. Oznacza to, że Polacy są z reguły pesymistyczni i cyniczni.

4. WYBÓR STRATEGII

Wybór strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest niezwykle ważnym działaniem, które musi podjąć każda firma planująca ekspansję międzynarodową. Należy dokładnie przeanalizować każdą ze strategii i dobrać do swojej działalności taką, która najlepiej się sprawdzi w danym biznesie i w danym czasie.

Strategie internacjonalizacji można podzielić na różne grupy. Pierwszą z nich są formy eksportowe, do których zaliczamy eksport pośredni i bezpośredni. Formy eksportowe są jedną z najprostszych form internacjonalizacji. Działania te nie wymagają angażowania kapitału za granicą oraz są stosunkowo mało ryzykowne. Często jest to pierwsza forma internacjonalizacji na jaką decydują się przedsiębiorstwa chcące zacząć ekspansję zagraniczną.

Eksport pośredni polega na wykorzystaniu pośrednika krajowego do sprzedaży towarów za granicą. Takie działania nie obarczają przedsiębiorcy nadmiernym ryzykiem, ale praktycznie niwelują także kontakt z końcowym odbiorcą. Strategia ta zwykle jest stosowana przez małe przedsiębiorstwa, które głównie skupiają się na sprzedaży swoich produktów na rynku rodzimym, zaś rynek zagraniczny ma być dla nich tylko dodatkiem.

Eksport bezpośredni zaś polega na dostarczaniu produktu bezpośrednio do odbiorcy lub pośrednika zagranicznego. Ta forma eksportu wymaga już zaangażowania kapitału w budowanie i rozwój sieci eksportowych w kraju rodzimym, a także budowania relacji z klientem końcowym lub pośrednikiem zagranicznym. Jest to forma znacznie bardziej ryzykowna niż eksport pośredni, jednak daje możliwość lepszego rozpoznania potrzeb i preferencji klienta końcowego, przez co umożliwia samodzielne kształtowanie strategii marketingowej na rynku zagranicznym. Forma ta ogólnie rzecz ujmując daje większą kontrolę nad produktem, jego promocją, budowaniem relacji z klientami, będąc jednocześnie bardziej kosztowną i ryzykowną.

Kolejną grupą form internacjonalizacji są formy kontraktowe, do których zaliczyć można sprzedaż licencji, franchising, kontrakty menedżerskie, produkcję zleconą dla kooperanta, czy kontrakty na inwestycje pod klucz.

Strategią internacjonalizacji przedsiębiorstwa jaką planujemy obrać jest franchising, a dokładniej głównie franchising handlowy, polegający na udostępnieniu franchisingobiorcy naszego know how, asortymentu produktów, oraz wiedzy z zakresu ich sprzedaży.

Sam franchising stanowi długookresową postać kooperacji wertykalnej z partnerem zagranicznym będącym niezależnym podmiotem finansowym, prawnym i organizacyjnym. Franchising pozwala na łatwiejsze dostosowanie strategii sprzedaży na poszczególnych rynkach. Polega on na przekazywaniu franchisingobiorcy praw do korzystania z systemu franchisingowego, przy zastrzeżeniu o przestrzeganiu zasad umowy. W ramach umowy franchisingowej, odbiorca otrzymuje wszystkie niezbędne składniki do wyprodukowania produktu, a także zapewnia mu się wyposażenie punktu sprzedaży. Niewątpliwą zaletą franchisingu jest to, że podmioty zagraniczne lepiej znają upodobania konsumentów z danego państwa oraz obecne trendy tam panujące. Poza tym partner franchisingowy wnosi do współpracy swoją sieć kontaktów i znajomość zarządzania. Ta forma pozwala też ograniczyć koszty związane z kupnem lub wynajmem powierzchni w innych krajach. Eliminuje ona konieczność samodzielnego budowania magazynów, bądź ich wynajmu, konieczność tworzenia własnych sieci dystrybucji, czy też samodzielnego budowania punktów sprzedaży.





Jednocześnie franchising pozwala na utrzymanie jednolitej głównej strategii marketingowej, utrzymanie standardów jakości, działania czy na przykład obsługi klienta. Dzięki franchisingowi nasz firma będzie mieć kontrolę nad materiałami jakie są wykorzystywane do produkcji (w przeciwieństwie do licencjonowania), oraz nad utrzymaniem i realizowaniem ogólnej misji przedsiębiorstwa. Eliminuje to większość problemów związanych z ewentualnymi rozbieżnościami w kwestii marketingowej i wizerunkowej firmy. Dzięki temu nasza firma będzie mogła być postrzegana jako jednolita na wszystkich rynkach zagranicznych, przy zachowaniu niewielkiej różnorodności każdego z nich, o czym jest mowa w innych częściach tej pracy.

Inną formą kontraktową, jest sprzedaż licencji, która polega na dokonaniu sprzedaży prawa do wykorzystywania wiedzy, technologii, know-how, marki, znaku firmowego etc. podmiotowi zagranicznemu. Udzielanie licencji często postrzega się jako dalszy rozwój strategii eksportowych. Pozwala to na omijanie barier handlowych bez rozpoczynania produkcji za granicą. Jest to strategia obarczona relatywnie niskim ryzykiem oraz kosztami. Jeśli chodzi o samą sprzedaż licencji, to zwykle jest to jednorazowa opłata, lub regularne kwoty wpłacane licencjodawcy za każdy sprzedany produkt. Może nastąpić także wymiana licencji.

Kolejną formą kontraktową są kontrakty menedżerskie. Polegają one na świadczeniu usług z zakresu usług zarządzania na rzecz partnera zagranicznego. Taka forma pozwala wejść na rynki zagraniczne bez angażowania kapitału własnego, oraz poznać konkretne rynki, co może okazać się niezwykle przydatne w przyszłości. Taką formę wybierają zwykle wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. Korzyściami z takiego rozwiązania są wpływy od partnera zagranicznego (opłaty za zarządzanie), które są niezależne od wyników firmy, oraz możliwość uzyskania udziałów w zyskach, czy też wpływ na strategiczne działania.

Ostatnią formą kontraktową są kontrakty na inwestycje pod klucz. Taka forma polega na realizacji kompleksowej inwestycji za granicą - budowy zakładu produkcyjnego, dostawy sprzętu, czy nawet skompletowania personelu. Jest to forma kosztowna i obarczona znacznym ryzykiem inwestycyjnym.

Do kolejnej grupy form internacjonalizacji można zaliczyć formy kooperacyjne, na które składa się joint-venture i alianse strategiczne.

Joint-venture zwane jest często także przedsiębiorstwem partnerskim lub kooperacją kapitałową. Jest to ogólnie rzecz ujmując kooperacja oparta na udziałach kapitałowych w nowym przedsiębiorstwie i ustalonej umowie w ramach długookresowej współpracy między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, którzy dzielą między sobą ryzyko, zasoby, a także kontrolę i przyszłe zyski. Jest wykorzystywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa nieposiadające wystarczających zasobów czy kapitału dla stosowania bardziej rozwiniętych form internacjonalizacji. Ta forma kooperacji często występuje jako etap wstępny dla powstania zagranicznej spółki córki.

Międzynarodowy alians strategiczny jest formą, w której w przeciwieństwie do joint-venture, nie tworzy się wspólnego przedsiębiorstwa, ale zawiera się długookresowe porozumienie o współpracy. Ważnym aspektem tej formy jest założenie mówiące o partnerstwie i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, jednocześnie przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron. Kooperacja międzynarodowa między przedsiębiorstwami w formie aliansu strategicznego dotyczy zazwyczaj wybranego aspektu, zakresu. Korzyściami z takiego rozwiązania są przede wszystkim: zwiększenie konkurencyjności, zmniejszenie ryzyka, ekspansja na nowe rynki, dotarcie do nowych klientów, czy obniżanie kosztów.

Ostatnią z grup form internacjonalizacji są formy inwestycji bezpośrednich. Są to formy najbardziej kosztowne i ryzykowne ze wszystkich tu wymienionych. Mogą one polegać na tworzeniu różnych form organizacyjnych w ramach ekspansji międzynarodowej. Podstawowymi kategoriami jakie można w tej grupie wyróżnić są oddział zagraniczny (nieposiadający osobowości prawnej), oraz zagraniczna spółka córka (posiadająca osobowość prawną).

Tworzenie oddziału zagranicznego wiąże się z ponoszeniem pełni odpowiedzialności za nie, sprawowaniu kontroli, oraz kierowaniu jego działaniami. Oddziały zagraniczne mogą być dwojakiego rodzaju - takie, które przejmują część obowiązków oddziału za granicą (np. B+R, serwis, marketing), oraz takie, które prowadzą większe inwestycje zagraniczne i przejmują elementy procesu produkcji (np. montaż).

Spółki córki zaś mogą powstawać zarówno w ramach przejmowania zagranicznych firm, oraz w ramach tworzenia ich od podstaw. Takie spółki mogą prowadzić szereg działalności - zarówno produkcyjną, sprzedażową, montażową etc. Przedsiębiorstwo może w takiej spółce mieć udziały mniejszościowe lub większościowe, w zależności od tego jak dużą kontrolę chce mieć nad nią.

Podsumowując, ze wszystkich opisanych wyżej strategii wybraliśmy franchising, gdyż wydał nam się on najbardziej adekwatny względem naszego przedsiębiorstwa, o powodach czego pisaliśmy wyżej.

5. WDROŻENIE STRATEGII

W GORĄCEJ WODZIE COMPANY HOT WATER CO.



Z roku na rok powiększamy sieć sprzedaży, otwierając jednostki franczyzowe oraz własne punkty. W ciągu pierwszych trzech miesięcy planujemy otworzyć 6 sklepów - w każdym państwie po dwa. Do końca roku kolejne sześć. W ciągu 2 lat planujemy mieć otwartych 24 sklepów w Rosji, Czechach i Norwegii. Będziemy wyposażać nasze sklepy i stoiska za granicą, szukać nowych franchisingobiorców, prowadzić dla nich szkolenia i okazywać wsparcie. Równocześnie będziemy przekazywać im plany i materiały marketingowe.

Równolegle zaczniemy otwierać sklepy internetowe w wybranych przez nas państwach i zaczniemy sprzedaż internetową, która będzie obsługiwana przez dostępne sklepy i stanowiska w Czechach, Rosji i Norwegii.

6. ORIENTACJA FIRMY

Poniżej przedstawiamy tabelę zaczerpniętą z książki “Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej - ujęcie marketingowe” autorstwa M. Komora. Tabela ukazuje różnice między różnymi orientacjami - etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną. Pogrubiona została kolumna z orientacją regiocentryczną, gdyż to właśnie ta orientacja jest bazowa dla naszej firmy.

PUNKT WIDZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA	ETNOCENTRYCZNY	POLICENTRYCZNY	REGIOCENTRYCZNY	GEOCENTRYCZNY
Złożoność organizacji	Złożona w ojczyźnie, prosta w przedsiębiorstwach zależnych, filiach	Różnorodna i niezależna	Wysoka współzależność na płaszczyźnie regionalnej	Coraz bardziej skomplikowana i wysoka współzależność na całym świecie
Władza i podejmowanie decyzji	Wysoka w głównej siedzibie organizacji (centrali)	Względnie niska w głównej siedzibie organizacji (centrali)	Wysoka w regionalnej siedzibie organizacji, jak również wysoki poziom współpracy między oddziałami/firmami	Współpraca w głównej siedzibie organizacji (centrali) z oddziałami/filiami na całym świecie
Ocena i kontrola	Standardy krajowe zastosowane dla osób i rezultatów	Określone lokalnie	Ustalone regionalnie	Standardy uniwersalne i lokalne

PUNKT WIDZENIA PRZEDSIĘ- BIORSTWA	ETNOCENTRYCZNY	POLICENTRYCZNY	REGIOCENTRYCZNY	GEOCENTRYCZNY
Nagrody i sankcje (system bodźców)	Wysokie w głównej siedzibie organizacji (centrali); niskie w oddziałach/filiach	Duże zróżnicowania; występują wysokie lub niskie nagrody za wyniki oddziałów/filii	Nagrody za wkład w osiągnięcie regionalnych celów	Nagrody dla lokalnej i międzynarodowej kadry zarządzającej za osiągnięcie celów lokalnych i ogólnoswiatowych
Przepływ informacji	Duża ilość nakazów, poleceń, porad dla oddziałów czy filii	Mały przepływ między główną siedzibą organizacji (centrali) a oddziałami; mała wymiana wśród oddziałów czy filii	Mały przepływ od siedziby organizacji (centrali), jednak może występować duży od i do regionalnych centrali oraz między krajami	W obie strony zarówno między oddziałami.filiami jak i centralą na całym świecie
Identyfikacja geograficzna	Narodowość właściciela (kraj pochodzenia firmy)	Narodowość kraju ekspansji firmy - gospodarczy (host country)	Firma regionalna	Prawdziwie światowa firma, ale identyfikująca się z narodowymi interesami
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Pracownicy z kraju pochodzenia firmy - wykształceni dla kluczowych stanowisk na całym świecie	Pracownicy lokalnej narodowości (kraj ekspansji firmy) - wykształceni dla kluczowych stanowisk w swoim własnym kraju	Pracownicy z regionu ekspansji firmy - wykształceni dla kluczowych stanowisk w całym regionie	Najlepsi pracownicy z całego świata - wykształceni dla kluczowych stanowisk na całym świecie

Zgodnie z koncepcją EPRG, nasza firma początkowo określiłaby swoją orientację jako regiocentryczną. Orientacja ta zakłada traktowanie pewnej grupy państw jako jednego regionu (w naszym wypadku Europa - eurorynek). Charakteryzuje się ona wysoką współzależnością części organizacji na poziomie regionalnym, zatrudnianiem pracowników z regionu ekspansji firmy, mniejszy przepływ informacji od i do siedziby firmy (choć może być większy jeśli mówimy o regionalnych centralach), czy też wysokim poziomem władzy w regionalnych siedzibach, lub wysokim poziomem współpracy między oddziałami firmy.

Negatywne skutki tej orientacji, takie jak słabszy przepływ informacji, niwelowałby fakt, że początkowo jedynym regionem, na którym nasza firma by działała, byłby region środkowo-wschodniej i północnej Europy. W późniejszym czasie poszerzalibyśmy zasięg naszego działania także na zachodnią i południową część, chcąc objąć działaniem wszystkie, lub większość państw Unii Europejskiej. Tym samym, z czasem staralibyśmy się, aby orientacja firmy w przyszłości zmieniła się na geocentryczną, gdyż planujemy w przyszłości wejść także na rynek Ameryki Północnej, Południowej, oraz Azji i Australii, czy nawet Afryki.

Fakt objęcia orientacji regiocentrycznej, a w późniejszym czasie geocentrycznej, nie oznacza jednak zupełnego braku adaptacji produktowej i tym samym występowania stuprocentowej standaryzacji. Staralibyśmy się oczywiście stworzyć produkty, które będą mogły być sprzedawane w niezmienionej formie we wszystkich krajach zbytu, jednak pamiętalibyśmy także o ekskluzywnych produktach krajowych czy regionalnych, o których pisaliśmy we wcześniejszej części pracy. Oznaczałoby to pewne modyfikacje w działaniach, a także wprowadzanie elementów charakterystycznych dla orientacji policentrycznej (dostosowanie produktu do danego kraju, jak na przykład sprzedaż limitowanych serii skarpetek z bohaterami kreskówek znanymi tylko w danym kraju, jak chociażby Bolek i Lolek w Polsce).

Regiocentryczna, a w późniejszym czasie geocentryczna orientacja młodej firmy działającej w branży skarpet jest korzystna pod tym względem, iż kolorowe skarpety stają się popularne na całym świecie. Wzory, kolorystyka czy rozmiary nie różnią się wiele w zależności od państwa. Postępująca globalizacja pozwala także znajdować szereg motywów znanych chociażby z popkultury, które pozwolą na nawiązywanie współpracy z innymi światowymi markami czy osobami (jak to na przykład zrobiła firma Happy Socks wykorzystując wizerunek zespołu The Rolling Stones na swoich skarpetkach). Taka większościowa standaryzacja pozwoliłaby znacznie ograniczyć koszty produkcji, zaś niewielka adaptacja ułatwiłaby wejście na nowe rynki, oraz utrzymanie się na nich, poprzez budowanie pozytywnego wizerunku firmy, która zwraca także uwagę na lokalne wartości, kulturę, czy upodobania. Nawet pojedynczy produkt w danym kraju pozwoliłby na lepsze kojarzenie marki w tym kraju, oraz na zbudowanie lepszego wizerunku firmy.



7. KONSUMENCI

Ważnym elementem sprzyjającym upodobnieniu się potrzeb i zachowań konsumentów w Unii Europejskiej jest jednolita polityka ochrony praw konsumentów. W ramach UE prowadzona jest polityka dotycząca ochrony praw konsumenta we wszystkich krajach członkowskich, zapewniająca jednolite prawa dla wszystkich konsumentów kupujących towary i usługi oraz ustanawiająca sprecyzowane prawa i obowiązki sprzedawców w krajach UE. Należy zaznaczyć, że polityka ochrony konsumenta została w ostatnich latach znacznie rozszerzona i obecnie obejmuje ważne dla konsumentów elementy dotyczące bezpieczeństwa, ekonomii, prawa, tematykę informowania konsumentów, jak również kształcenia i wsparcia instytucji ochrony konsumenta.

Wobec powyższego możemy mówić, że powstał nowy konsument - konsument europejski bądź też eurokonsument. Jest to spowodowane europeizacją, upodabnianiem się postaw, potrzeb i zachowań konsumentów w całej Unii Europejskiej. Eurokonsument ma obecnie większą świadomość swoich praw, przejawia się bardziej strategicznym zarządzaniem własnym budżetem, staje się wielokulturowy, jest mobilny, zarówno pod względem przestrzeni jak i życia społecznego. Opisane nowe postawy i potrzeby konsumentów wpływają na to, że mieszkańcy UE mają potrzeby nowych, innych kontaktów społecznych, poprzez takie źródła jak Facebook, Instagram, Twitter, ale również mają większą świadomość społeczną, są proekologiczni i są zorientowani na humanitarne wymiary życia społecznego.

Tabela poniżej przedstawia podstawowe informacje dotyczące mieszkańców Polski, Czech, Rosji i Norwegii. Znajdziemy w niej liczbę ludności w milionach, PKB per capita w dolarach amerykańskich oraz średnie roczne zarobki netto w euro. Największa liczba ludności znajduje się w Rosji, jest to aż 144,5 miliona osób, natomiast Norwegia to w naszym przypadku najmniej liczny kraj, posiada jedynie 5,26 miliona mieszkańców. Jednak, chociaż jest to kraj z najmniejszą liczbą mieszkańców, to PKB jest tam najwyższe. Wynosi 81 695\$. Są tam również najwyższe średnie roczne zarobki: 77 748€.

Podstawowe informacje dotyczące konsumentów Polski,
Czech, Rosji oraz Norwegii.

	Liczba ludności w milionach	PKB na osobę w dolarach amerykańskich	Średnie roczne zarobki netto w euro
Polska	38,43	15 431	15 613
Czechy	10,58	22 850	16 838
Rosja	144,5	11 327	6 180
Norwegia	5,26	81 695	77 748

Poniższa tabela przedstawia strukturę gospodarstw domowych w Polsce, Czechach, oraz Rosji. Na osoby dorosłe z dziećmi składają się: jedna osoba dorosła z dziećmi, dwie osoby dorosłe z dzieckiem, dwie osoby dorosłe z dziećmi, dwie osoby dorosłe z trzema lub więcej dziećmi, osoby dorosłe (trzy lub więcej) z dziećmi.

Struktura gospodarstw domowych w Polsce, Czechach,
Rosji i Norwegii w %.

	1 os. gospodarstwo domowe	Osoby dorosłe z dziećmi	2 lub więcej os. dorośli poniżej 65 lat	2 lub więcej osoby dorośle powyżej 64 lat
Polska	9,0	58,7	26,0	6,3
Czechy	9,4	51,2	29,1	10,3
Rosja	8,1	56,6	23,4	11,9
Norwegia	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.

Poniższe tabele zawierają informacje na temat udziału procentowego kobiet i mężczyzn oraz procentowej strukturze wiekowej w Polsce, Czechach, Rosji i Norwegii. Jedynym krajem, w którym nieznacznie większą ilość stanowią mężczyźni to Norwegia. W pozostałych krajach jest większy udział kobiet w stosunku do mężczyzn. Polska i Czechy to kraje, w których przeważają osoby starsze (powyżej 65 roku życia) nad osobami młodszymi (osoby poniżej 15 roku życia).

Procentowy udział kobiet oraz mężczyzn w społeczeństwie w Polsce, Czechach, Rosji i Norwegii.

	Kobiety	Mężczyźni
Polska	51,6	48,4
Czechy	50,9	49,1
Rosja	53,6	46,4
Norwegia	49,6	50,4

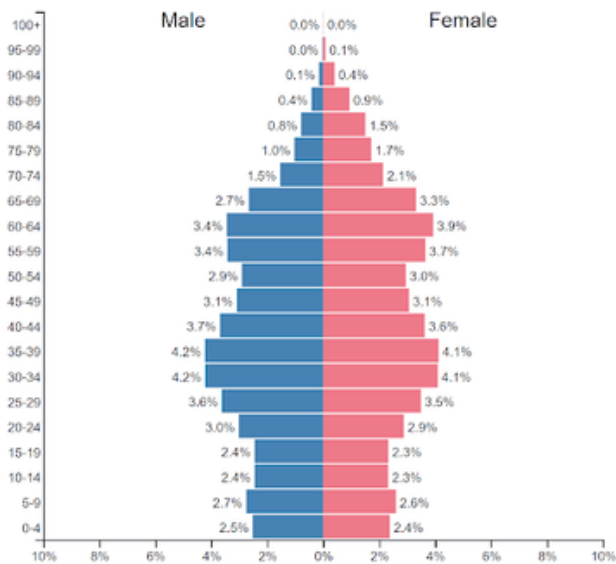
Struktura wiekowa w społeczeństwie Polskim, Czeskim, Rosyjskim i Norweskim w %.

	Osoby poniżej 15 roku życia	Osoby w wieku 15-24	Osoby w wieku 25-65	Osoby powyżej 65 roku życia
Polska	14,9	10,6	58,0	16,5
Czechy	15,3	9,4	56,2	19,1
Rosja	17,5	9,8	58,8	13,9
Norwegia	18,0	12,6	52,8	16,6

Poland ▼

2017

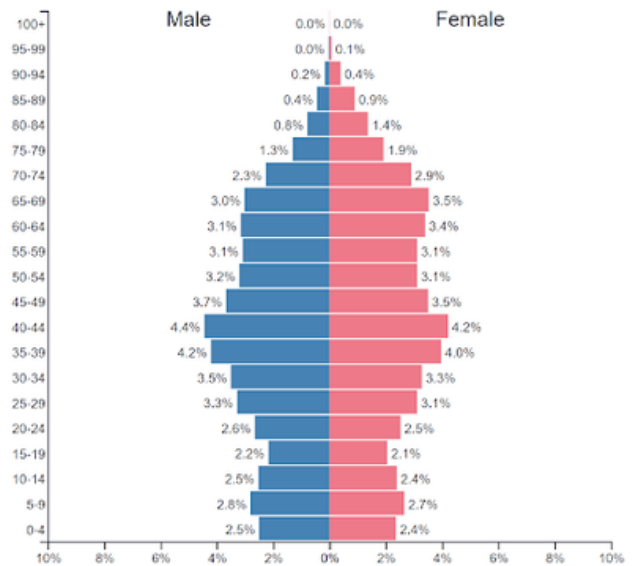
Population: 38,563,573



Czech Republic ▼

2017

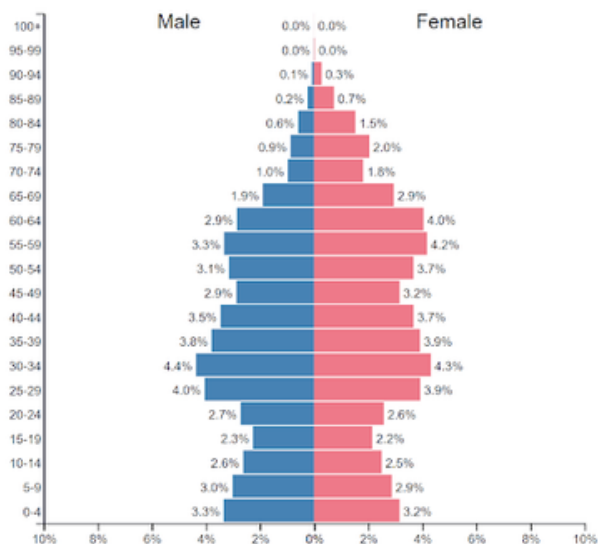
Population: 10,555,130



Russian Federation ▼

2017

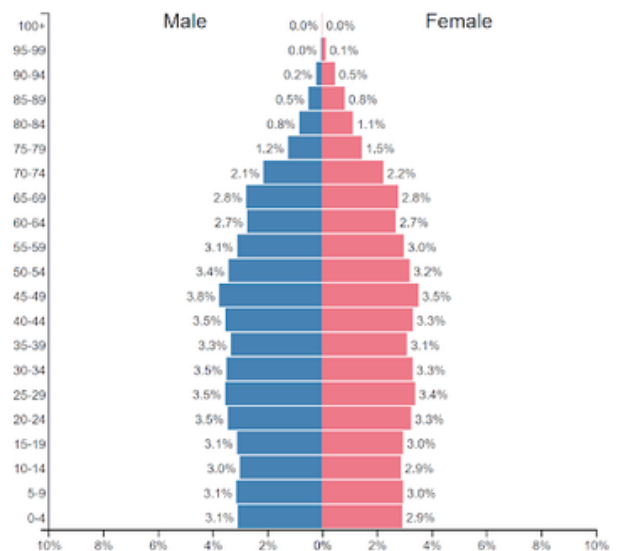
Population: 143,375,006



Norway ▼

2017

Population: 5,330,800



EUROPE ▼

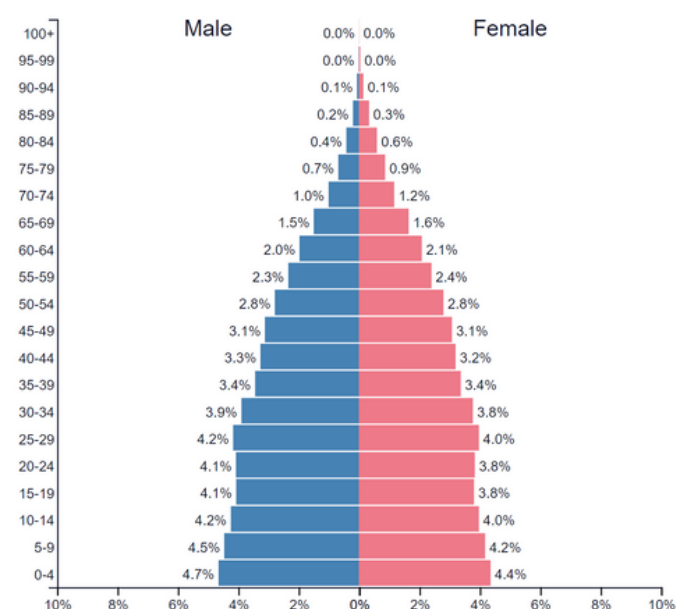
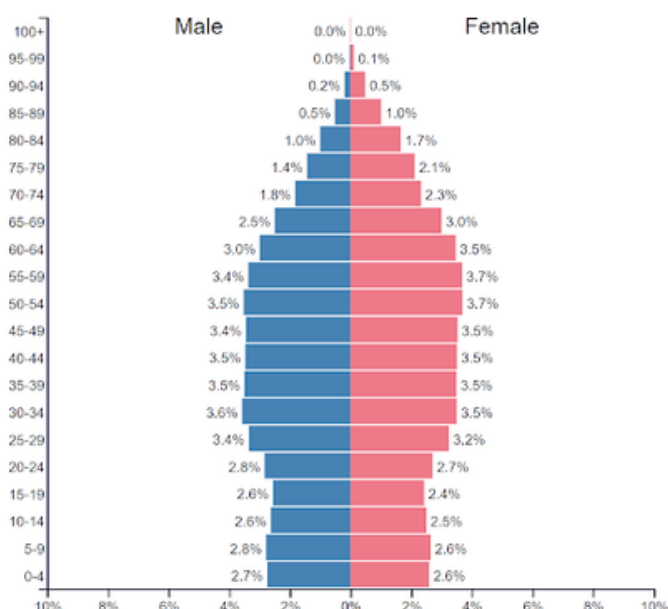
2017

Population: 739,207,742

WORLD ▼

2017

Population: 7,515,284,153



We wszystkich krajach, które omawiamy, czyli w Polsce, Czechach, Rosji i Norwegii, ale również w Europie oraz na całym świecie możemy zauważyć tendencję do dłuższego życia kobiet, niż mężczyzn. Jeśli wcześniej mówiliśmy o tym, że mężczyźni umierają szybciej ze względu na ciężką i stresującą pracę, to teraz, w czasach postępującego równouprawnienia różnica ta powinna się zacierać. Jednak wciąż kobiety przeżywają swoich mężów. Istnieje pogląd mówiący o tym, że kobiety żyją dłużej, ponieważ mają zdrowsze nawyki: mniej palą i nie nadużywają alkoholu w takim stopniu, jak mężczyźni, a do tego lepiej się odżywiają. Jednak liczba palących kobiet rośnie, wiele z nich sięga też po niezdrowe potrawy i napoje. A seniorki są generalnie w gorszej formie niż seniorzy, więc argument dotyczący zdrowszego stylu życia wydaje się wątpliwy.

8. SEGMENTACJA

Segmentacja rynku jest procesem podziału rynku wg. określonych kryteriów, w naszym przypadku możemy wyróżnić takie kryteria jak:

- jednostka konsumpcyjna,
- wiek,
- wykształcenie,
- główne źródło utrzymania,
- sytuacja materialna,
- rejon stałego zamieszkania,

Segmentacja polega na podziale rynku na możliwie jednorodne grupy nabywców, które wymagają zastosowania odmiennych strategii marketingowych. Takie działanie ułatwia wybór rynku, na którym działalność przedsiębiorstwa będzie opłacalna, ułatwia to również zaplanowanie strategii związanych z produktami, dystrybucją oraz promocją. Wchodząc na nowy rynek możemy lepiej dopasować się do potrzeb klientów. Pozwala to również dotrzeć do tych konsumentów, których preferencje zostały uwzględnione przy kształtowaniu działań marketingowych.

Głównym celem segmentacji jest analiza struktury rynku, czyli potrzeb klientów, które rynek tworzą. Możemy wyróżnić rynki jednolite, pod względem struktury potrzeb i zróżnicowane. Skrajnie zróżnicowany rynek to taki, w którym każdy klient ma specyficzne potrzeby. Chcąc uniknąć kosztów związanych z marketingiem na miarę każdego klienta staramy się dzielić rynek na jednolite segmenty. Drugim celem segmentacji jest pozycjonowanie produktu, czyli nadanie mu, w odbiorze klientów, pewnych specyficznych atutów, wyróżniających produkt względem konkurentów i innych segmentów.

Procedura segmentacji rynku składa się z trzech etapów:

1. Etap badań.
2. Etap analizy.
3. Etap profilowania

Etap badań skupia się na analizie konsumentów, na poznaniu ich cech, motywacji i zachowań, ale również cech demograficznych, psychograficznych oraz mediograficznych (reakcji na środki strategii marketingowej). Etap analizy skupia się na stworzeniu odpowiednich grup segmentów, gdzie w późniejszym etapie profilowania wybieramy konkretne segmenty, w które będziemy kierować nasze produkty oraz działania marketingowe.

8.1. ROSJA



Kryteria segmentacji	1	2	3	4	1
Jednostka konsumpcyjna	Jedna osoba	Małżeństwo	Rodzina z małymi dziećmi	Rodzina z dziećmi w wieku szkolnym	Grupa osób
Wiek	Dzieci	Młodzież	Średni	Dojrzały	Emerytalny
Wykształcenie	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	
Główne źródło utrzymania	Przy rodzinie	Świadczenia socjalne	Praca najemna	Wolny zawód	Własne przedsiębiorstwo
Sytuacja materialna	Zadowalająca	Dobra	Bardzo dobra		
Rejon stałego zamieszkania	Wielkomiejski	Miejsko-przemysłowy	Rolniczy	Turystyczny	

W Rosji segmentem docelowym są pojedyncze osoby, głównie zaliczane do młodzieży i wieku średniego, ponieważ nasz produkt kierowany jest właśnie do osób młodszych, lubiących odważniejszy styl ubioru. Są to osoby raczej ze średnim i wyższym wykształceniem, mające stabilne i dobre zarobki. Rosja jest mocno spolaryzowana jeśli chodzi o dochody społeczeństwa - klasa średnia jest tutaj wyjątkowo mała. Nasz produkt więc, ze względu na swoją cenę wyższą niż standardowe skarpety, nie będzie raczej kierowany do klasy niższej. Tak samo naszymi klientami będą raczej osoby zamieszkujące tereny miejskie, zwracające uwagę na modę, styl i interesujące się światowymi trendami.

8.2. CZECHY



Kryteria segmentacji	1	2	3	4	1
Jednostka konsumpcyjna	Jedna osoba	Małżeństwo	Rodzina z małymi dziećmi	Rodzina z dziećmi w wieku szkolnym	Grupa osób
Wiek	Dzieci	Młodzież	Średni	Dojrzały	Emerytalny
Wykształcenie	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	
Główne źródło utrzymania	Przy rodzinie	Świadczenia socjalne	Praca najemna	Wolny zawód	Własne przedsiębiorstwo
Sytuacja materialna	Zadowalająca	Dobra	Bardzo dobra		
Rejon stałego zamieszkania	Wielkomiejski	Miejsko-przemysłowy	Rolniczy	Turystyczny	

W Czechach naszą grupą docelową są osoby o bardzo dobrej sytuacji materialnej, które pracują w dużych korporacjach, bądź prowadzą własną działalność gospodarczą, mające wyższe wykształcenie. Są to najczęściej młode osoby, które nie założyły jeszcze rodziny. Segmentacja została oparta na stylu życia mieszkańców Czech. Dzięki temu w Czechach będziemy mogli sprzedawać skarpety różnego rodzaju. Mamy również nadzieję, że Czechów ujmą skarpety zrobione z konopii, ze względu na stosunkowo wysoką popularność konopii indyjskich w tym kraju, wynikającą z depenalizacji narkotyków.

8.3. NORWEGIA



Kryteria segmentacji	1	2	3	4	1
Jednostka konsumpcyjna	Jedna osoba	Małżeństwo	Rodzina z małymi dziećmi	Rodzina z dziećmi w wieku szkolnym	Grupa osób
Wiek	Dzieci	Młodzież	Średni	Dojrzały	Emerytalny
Wykształcenie	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe	
Główne źródło utrzymania	Przy rodzinie	Świadczenia socjalne	Praca najemna	Wolny zawód	Własne przedsiębiorstwo
Sytuacja materialna	Zadowolająca	Dobra	Bardzo dobra		
Rejon stałego zamieszkania	Wielkomiejski	Miejsko-przemysłowy	Rolniczy	Turystyczny	

W Norwegii naszą grupą docelową tak samo jak i w Czechach są osoby o bardzo dobrej sytuacji materialnej, nawet jeszcze lepiej. Norwegia dla nas jest jednym z najważniejszych rynków. Powiązано to jest z dwoma czynnikami. Pierwszy czynnik to jest klimat, przez to że południowa i środkowa Norwegia jest położona w strefie klimatu umiarkowanego morskiego, a północ (za kołem polarnym) w strefie umiarkowanego chłodnego morskiego, w zimie pogoda może osiągać - 40, natomiast latem może być około +30. Dzięki temu nasza firma ma możliwość sprzedawać pełen asortyment produktów, w tym ekskluzywne kolekcje skarpet naturalnych (piłśń, filc). Tak samo dzięki sytuacji klimatycznej naszym potencjalnym konsumentem jest niemalże każdy mieszkaniec Norwegii.

9. STANDARDYZACJA PRODUKTÓW

Doświadczenia praktyki gospodarczej wskazują, że nie wszystkie produkty nadają się w równym stopniu do standaryzacji. Można stwierdzić, że łatwiej jest ujednolicić dobra zaopatrzeniowe niż konsumpcyjne. Wśród dóbr konsumpcyjnych wyróżnia się artykuły trwałe i nietrwałe, z których te pierwsze są podatniejsze na standaryzację. Trudniej jest sprzedawać globalnie artykuły nietrwałe, gdyż z reguły są one dość ściśle dostosowane do smaków, gustów i przyzwyczajeń nabywców na danym rynku lokalnym. Oczywiście można znaleźć wiele przykładów, choćby nawet z ubraniami, które są potwierdzeniem, że standaryzacja takich produktów jest możliwa (Zara, PULL&BEAR, H&M).

Cele standaryzacji produktów W Gorącej Wodzie Company

- ujednolicenie pewnych usług, przedmiotów, narzędzi w taki sposób, by niezależnie od miejsca ich wykonywania/użytkowania jakość i ilość była taka sama lub jak najbardziej zbliżona dla każdego korzystającego,
- stworzenie kryteriów schematu ich wykonywania, co w kolejnych procesach przekłada się na ich kontrolę i ocenę,
- optymalizacja kosztów – fundusze nie są przeznaczone na działania mało efektywne i nieefektywne,
- eliminowanie błędów przez co wzrasta efektywność przedsiębiorstwa.

Celem standaryzacji produktów W Gorącej Wodzie Company jest zastosowanie w produkcji przemysłowej jednolitych wzorców, np.:
znormalizowanie wyrobów pod względem wymiarów, użytych materiałów, itp.
Pozwala to na obniżanie kosztów, umożliwia masową produkcję, współpracę urzędów pochodzących od różnych producentów, wymianę zużytych części, łatwiejsze dokonywanie zamówień handlowych.

Wady standaryzacji

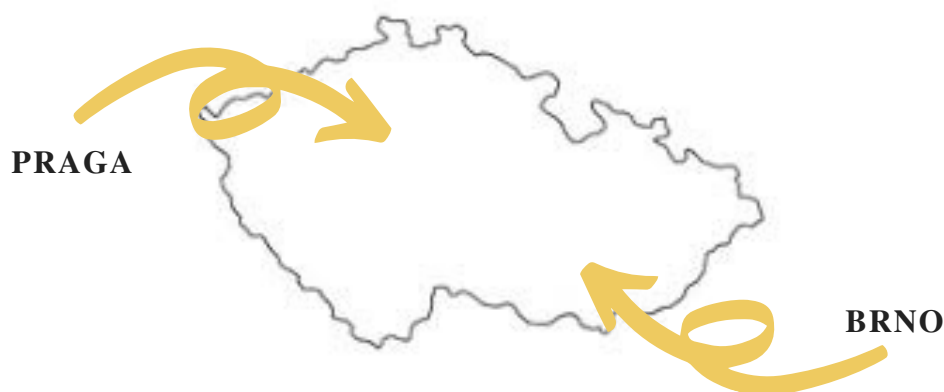
- zanik inicjatywy w poszukiwaniu nieszablonowych rozwiązań,
- zła komunikacja,
- pogorszenie relacji między pracownikami,
- izolowanie się pracowników,
- pogorszona skuteczność szybkiego reagowania na coraz szybciej zachodzące zmiany w otoczeniu.

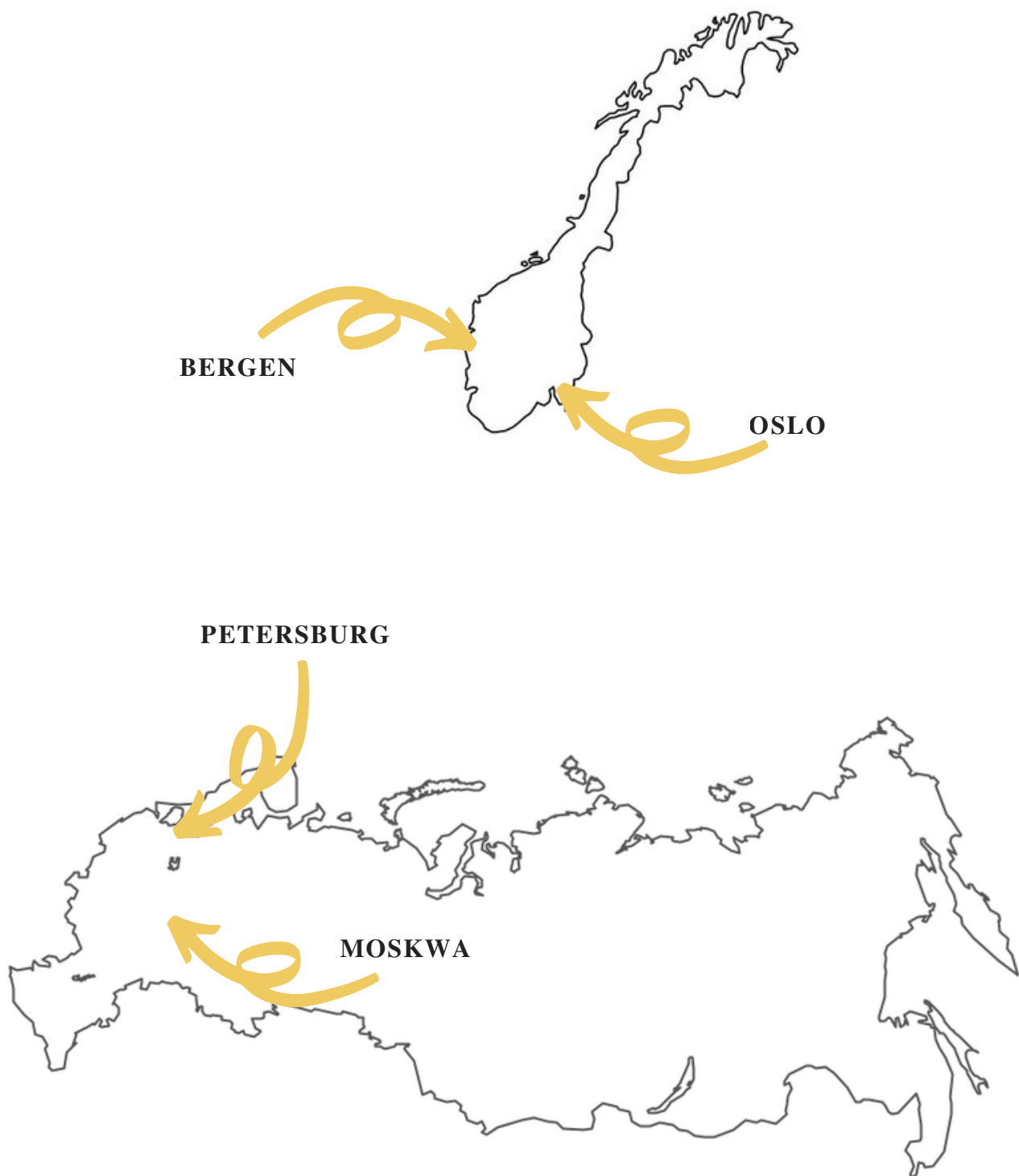
Zalety standaryzacji

- usprawnienie procesów wykonawczych, ale również koncepcyjnych
- wzrost wskaźnika efektywności
- eliminacja zbędnych czynności
- urzeczywistnienie wielowymiarowości przedsiębiorstwa poprzez określone instrukcje, regulaminy i procedury
- zmniejszenie kosztów przedsiębiorstwa
- zmniejszenie zachowań niepożądanych
- łatwość i skuteczność w przeprowadzaniu kontroli
- wzrost jakości

Nasze skarpety są produkowane w Polsce. Policzyliśmy, że da to balans między ceną produkcji i odległością między naszymi potencjalnymi rynkami zbytu. Polska jest idealnym wariantem, ponieważ jest w pewnym sensie centrum logistyki w całej Europie. Co dotyczy magazynów, to także są zlokalizowane w Polsce, ze względu na niskie koszty wynajmu powierzchni.

Jak pisaliśmy już wcześniej w ciągu pierwszych trzech miesięcy chcemy otworzyć 6 sklepów, w każdym państwie po 2 sklepy, a do końca roku kolejne sześć. Pierwsze sklepy otworzymy w Pradze, Brnie, w Olslo, w Bergen oraz w Moskwie i Petersburgu.





Jednak jeśli chodzi o Rosję, problematyczne może być dotarcie z naszym produktem do wschodniej części kraju, ze względu na wielkość samej Rosji i jej zróżnicowanie. Planujemy więc sprzedawać nasze towary przez sklep internetowy, przy wykorzystaniu miejscowych dostawców (Poczta Rosji). Za to zachód Rosji dla nas jest bardzo wygodnym rynkiem ze względu na takie rzeczy jak logistyka towaru, zarobki potencjalnego konsumenta i klimat.

10. MOTYWY DZIAŁALNOŚCI

W kontekście umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw istotne są motywy internacjonalizacji firm podejmujących aktywność zagraniczną, w tym na obszarze eurorynku. W literaturze występują pewne zróżnicowania dotyczące klasyfikacji motywów podejmowania decyzji umiędzynarodowienia przez przedsiębiorstwa.

Motywy internacjonalizacji można podzielić na trzy podstawowe grupy:

- motywy ekonomiczne oraz nieekonomiczne,
- motywy ofensywne oraz defensywne,
- motywy zorientowane na zasoby, na produkcję (kosztowe) oraz na zbył (rynkowe).

Pierwszy podstawowy podział motywów dotyczy podziału na ekonomiczne i nieekonomiczne. Do typowych motywów ekonomicznych umiędzynarodowienia zaliczyć można dążenie do uzyskania zysku, zmniejszenie ryzyka oraz orientację na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, np. poprzez aktywność zagraniczną można zrekompensować negatywne efekty krajowych cykli koniunkturalnych, uzyskać wzrost przychodów, udział w rynku, oszczędności kosztów czy wzrost rentowności. Motywy ekonomiczne mogą również dotyczyć dostępu do niższych zasobów naturalnych, finansowych, siły roboczej, uzyskania zwolnień podatkowych (np. w Polsce przez działalność w strefach ekonomicznych) czy wykorzystanie istniejącego w niektórych krajach braku ograniczeń w działalności produkcyjnej 24h na dobę (np. przeniesienie produkcji silników firmy Audi AG na Węgry).

Drugim podziałem przyczyn umiędzynarodowienia jest podział na motywy ofensywne i defensywne. Taki podział proponuje również M. Gorynia [2007, s. 59], wyjaśniając, iż ofensywne dotyczą zwiększenia zysków, uzyskania dostępu do nowych rynków i klientów zagranicznych w celu zwiększenia sprzedaży, z kolei defensywne mają na celu utrzymanie zysków, dotychczasowej wielkości sprzedaży oraz rynków i klientów.

Trzeci podział motywów internacjonalizacji zaproponowany przez K. Macharzina i J. Wolfa wyróżnia następujące grupy przyczyn podjęcia działań zagranicą: motywy zorientowane na zasoby, zorientowane na produkcję (kosztowe), zorientowane na zbyt (rynkowe). Motywy zorientowane na zasoby dotyczą zapewnienia przedsiębiorstwu dostępu do niezbędnych zasobów np. przez uzyskanie lepszego zaopatrzenia produkcyjnego w surowce czy dostępu do zasobów personalnych na rynku zagranicznym. Motywy produkcyjne czy kosztowe to głównie przyczyny związane z oszczędnościami, np. przez produkcję w krajach o niższych kosztach czynników produkcji czy posiadających dostęp do nowoczesnych technologii obniżających koszty. Z kolei do grupy motywów zorientowanych na zbyt (motywy rynkowe) można zaliczyć np. wejście na zagraniczne rynki europejskie o większym potencjale zbytu, wyższej sile nabywczej konsumentów czy niewielkiej konkurencji. Przykładem przyczyn rynkowych jest również działalność na obszarze rynku wewnętrznego UE przedsiębiorstw azjatyckich czy firm z USA, które prowadzą tu działalność w celu uniknięcia istniejących barier taryfowych i pozataryfowych

Poniżej zaprezentowano poszczególne motywy zorientowane na zasoby, na produkcję (kosztowe) i na zbyt (rynkowe).

Motywy zorientowane na zasoby

- Wykorzystanie potencjału siły roboczej.
- Polepszenie szans na wykorzystanie w przyszłości alternatywnych metody wejścia na rynek (np. przez nawiązanie kontaktów z odpowiednim partnerem dla zawiązania joint-ventures).
- Pozyskanie i wykorzystanie know-how.
- Uzyskanie bezpieczeństwa zaopatrzenia w surowce.

Motywy zorientowane na produkcję

- Dywersyfikacja ryzyka.
- Pełne wykorzystanie posiadanych lub możliwych do rozszerzenia mocy produkcyjnych.
- Kompensacja zmian kursów walutowych.
- Wyrównanie słabych stron wynikających z dotychczasowego miejsca produkcji.
- Wykorzystanie przewagi kosztowej przez produkcję za granicą (np. poprzez niższe koszty siły roboczej czy transportu)
- Zmniejszenie jednostkowych kosztów na B + R ze względu na dużą skalę produkcji.
- Spadek kosztów przez wykorzystanie ekonomii skali.
- Przeciwdziałanie odpływowi know-how.
- Wykorzystanie państwowych programów wsparcia internacjonalizacji (inwestycji).

Motywy zorientowane na zbyt

- Podwyższenia znajomości firmy i jej produktów na rynku.
- Wyrównanie sezonowych zmian popytu na rynku krajowym.
- Zmniejszenie przewagi konkurencyjnej konkurentów inwestujących za granicą przez własne inwestycje przedsiębiorstwa.
- Zapewnienie zbytu produktów firmy w przypadku inwestycji zagranicznych głównych odbiorców krajowych (np. kooperacji na rynku motoryzacyjnym).
- Zapewnienie długookresowych udziałów w rynku światowym (np. ze względu na to, że konkurenci prowadzą ekspansję na rynek krajowy tzw. cross investment).
- Stabilizacja przychodów przedsiębiorstwa przez sprzedaż na zróżnicowanych rynkach o zdyferencjonowanych cyklach koniunkturalnych.
- Przewyciężenie pojawienia się nasycenia rynku krajowego.
- Wejście na rynki zagraniczne o niskiej konkurencji.
- Omijanie barier taryfowych i pozataryfowych.



11. FORMY DZIAŁALNOŚCI

Formą działalności naszego przedsiębiorstwa jest forma kontraktowa. Jesteśmy franchisingodawcą na podstawie umowy praw do korzystania z systemu franchisingu przez franchisingobiorcę oraz zobowiązania się partnerów do przestrzegania narzuconych w umowie obowiązków.

Naszym zadaniem jest dostarczenie wszystkich części pełnych produktów, czyli skarpetek. Jednak nie należy wymieniać tutaj jedynie naszego produktu, a również wyposażenie stoisk/sklepów, jednolity, stworzony przez nas marketing oraz promocje.

Nasi franchisingobiorcy są zobowiązani do przestrzegania naszych reguł prowadzenia punktów sprzedaży. Wszystko odbywa się zgodnie z naszą koncepcją. Nasi franchisingobiorcy są dużymi przedsiębiorstwami na rynkach zagranicznych (Czechy, Rosja, Norwegia), znajdują się już na rynkach długo, dlatego nasze umowy z nimi są długoterminowe.

11.1. RODZAJ FRANCHISINGU

Naszą franczyzę można nazwać franczyzą dystrybucyjną. Oznacza to, że my udostępniamy franchisingobiorcą nasze produkty, w postaci skarpetek różnego rodzaju, oraz naszą wiedzę o systemie sprzedaży, jak również cały plan marketingowy. Dodatkowo niektórzy klienci mogą otrzymać swoje towary bezpośrednio do domu. Nasza rola sprowadza się więc do produkcji i do udzielania wskazówek m.in. sprzedażowych, wystrojowych, natomiast biorcy zajmują się sprzedażą produktów za granicą.

Nasza franczyza zalicza się do tych bezpośrednich, ponieważ to my bezpośrednio nawiązujemy kontakt z naszymi partnerami za granicą i nie korzystamy z usług pośrednika.

11.2. PAKIET FRANCHISINGOWY

Pakiet franchisingowy stanowi istotę naszego systemu i zawiera kompletną koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej. Zawiera on: znak towarowy, podręcznik operacyjny, spis usług świadczonych przez franchisodawców na rzecz franchisobiorców oraz opłaty na rzecz franchisodawcy.

Znakiem towarowym jest nasze logo, jak również opakowania naszych unikatowych skarpetek. Używanie znaku towarowego polega w szczególności na umieszczaniu tego znaku na towarach objętych rejestracją lub ich opakowaniu, a umieszczony znaczek ® w sąsiedztwie znaku towarowego wskazuje, że znak towarowy został zarejestrowany i podlega ochronie prawnej.



Podręcznik operacyjny ma do spełnienia dwa podstawowe zadania. Przede wszystkim zawiera on opis zasad, według których franchisobiorcy mają prowadzić działalność w ramach danego systemu franchisingowego. Dlatego też nasz podręcznik operacyjny jest być bardzo obszerny i szczegółowo opisuje wszystkie aspekty działalności prowadzonej przez franchisobiorcę. Z drugiej strony dzięki swej szczegółowości, a niekiedy nawet drobiazgowości, podręcznik operacyjny ma za zadanie umożliwić franchisodawcy należyłą ochronę jego koncepcji działalności i tajemnic handlowych.

Spis usług świadczonych przez franchisodawców na rzecz franchisobiorców składa się z dwóch części: usług wstępnych oraz usług bieżących.

Usługi wstępne:

1. Intensywny program szkoleniowy z zakresu m.in.:
 - oferowanych produktów,
 - informacji na temat konkurencji,
 - technik marketingowych,
 - zasad sprawozdawczości.
2. Pomoc przy budowie i remoncie lokalu.
 - Zastosowanie się do planów, aby uzyskać jednolity wizerunek sieci.
3. Zamówienie i instalacja wyposażenia.
4. Zamówienie pierwszej dostawy produktu.
5. Dostarczenie standardowego oprogramowania do zamawiania produktów, do zwrotów/reklamacji oraz do sprawozdawczości.
6. Pomoc w zorganizowaniu kampanii promocyjnej w związku z otwarciem punktu franchisingowego.

Usługi bieżące:

1. Regularne wizyty i doradztwo ze strony przedstawicieli franchisodawcy.
2. Wspólne programy zakupowe dla produktów lub usług pochodzących od dostawców zewnętrznych.
3. Kampanie reklamowe i public relations organizowane dla całego systemu franchisingowego.
4. Dostarczanie jednolitych materiałów promocyjnych do wykorzystania w punktach franchisingowych.
5. Organizacja udziału w targach.
6. Wdrożenie wspólnych procedur w zakresie kompleksowej obsługi klientów.
7. Umożliwienie franchisobiorcom wzajemnej wymiany doświadczeń poprzez organizowanie.
8. Opracowanie wspólnej dla całego systemu witryny internetowej.

Opłata franchisingowa na poziomie wstępnym wynosi 10% całości wstępnych kosztów przez nas ponoszonych. Bieżąca opłata jest pobierana za korzystanie przez biorców ze znaku towarowego oraz za wsparcie w postaci usług bieżących. Opłata ta jest liczona jako procent od wartości sprzedaży realizowanej przez franchisobiorcę. Inną składką jest wpłata pieniędzy na wspólny fundusz marketingowy, w związku z tym, że jedną z najważniejszych korzyści wynikających z franchisingu dla franchisobiorcy jest rozpoznawalność marki i tzw. good will franchisodawcy i jego systemu jako całości.

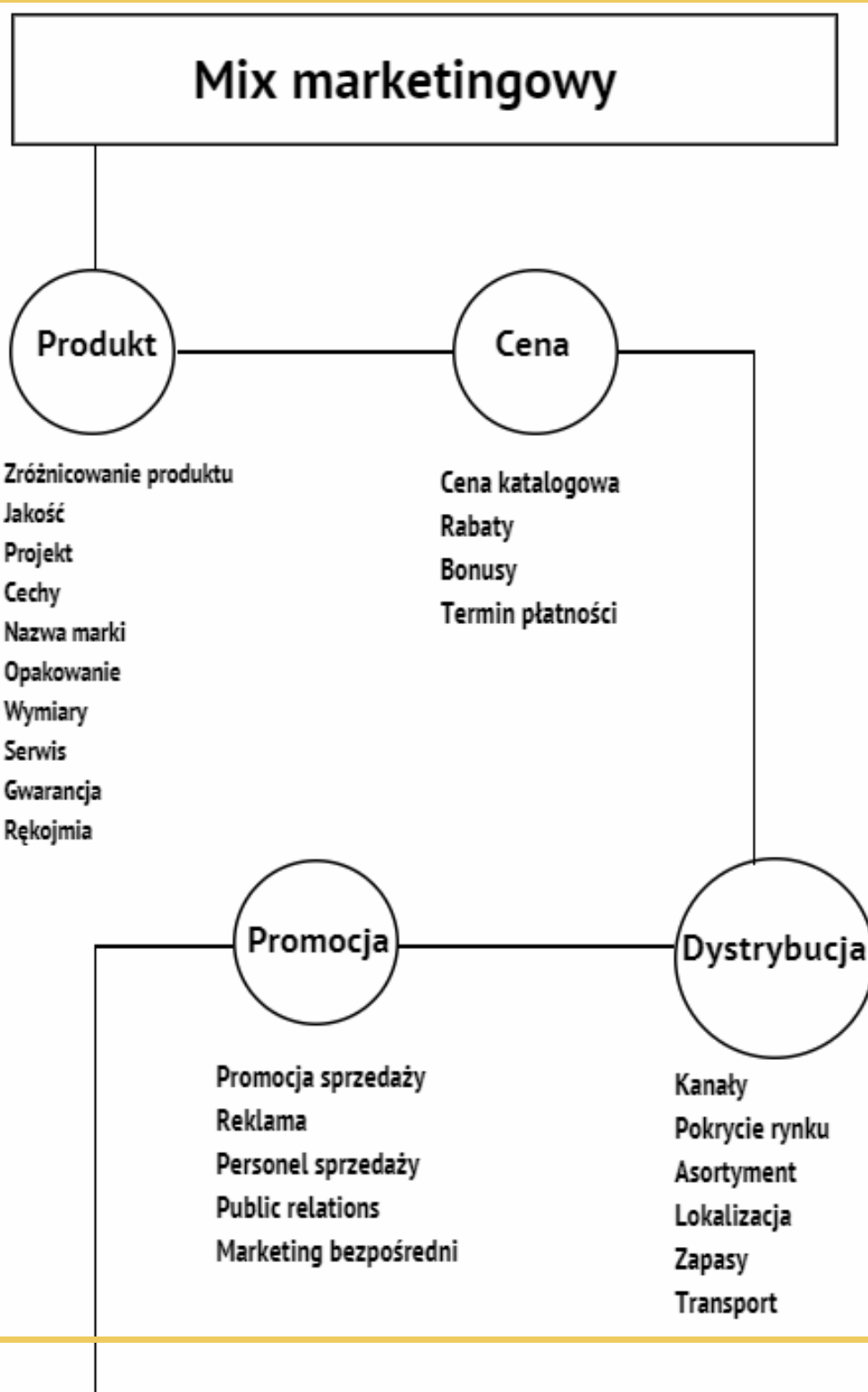
11.3. UMOWA

Umowa franchisingowa precyzyjnie określa prawa i obowiązki stron oraz wszelkie inne istotne warunki współpracy. Do jej warunków zaliczyć można:

- Uprawnienia przyznane Franchisodawcy oraz Indywidualnemu Franchisobiorcy;
- Towary lub usługi, które mają być dostarczone Indywidualnemu Franchisobiorcy;
- Obowiązki Franchisodawcy oraz Indywidualnego Franchisobiorcy;
- Warunki płatności przez Indywidualnego Franchisobiorcę;
- Okres obowiązywania umowy, który powinien być wystarczająco długi aby umożliwić Indywidualnym Franchisobiorcom zamortyzowanie ich wstępnych inwestycji;
- Warunki na jakich Indywidualny Franchisobiorca może sprzedać lub przenieść tytuł prawny do działalności franchisingowej;
- Postanowienia dotyczące korzystania przez Indywidualnego Franchisobiorcę ze znaków rozpoznawczych Franchisodawcy, nazwy handlowej, znaku towarowego, znaku usługowego oznaczenia sklepu, logo itp.;
- Prawo Franchisodawcy do adoptowania systemu franchisingowego do nowych lub zmienionych metod prowadzenia działalności;
- Postanowienia dotyczące rozwiązania umowy;
- Postanowienia regulujące kwestię zwrotu, w przypadku rozwiązania umowy franchisingowej, wszelkich środków trwałych oraz wartości niematerialnych niematerialnych prawnych należących do Franchisodawcy lub do innej osoby.

12. MARKETING NA EURORYNKU

McCarthy sklasyfikował różne działania marketingowe w „miks” czterech szerokich kategorii narzędzi marketingowych, które nazwał czterema P (4P) marketingu: produkt (product), cena (price), dystrybucja (place) i promocja (promotion). Zmienne marketingowe dla każdego P przedstawia poniższy diagram.



4P miksu marketingowego	4P nowoczesnego zarządzania marketingowego
Produkt (produkt)	Ludzie (people)
Dystrybucja (place)	Procesy (processe)
Promocja (promotion)	Programy (programs)
Cena (price)	Dokonania (perfeormance)

Biorąc pod uwagę zakres, złożoność i bogactwo marketingu, co zauważyliśmy przy okazji marketingu holistycznego, tradycyjne 4P wyraźnie już dziś nie wystarczają. Aktualizując je w duchu orientacji holistycznej marketingu, otrzymujemy bardziej reprezentatywny zestaw kategorii, który lepiej odzwierciedla nowoczesne realia marketingu: ludzie (people), procesy (processes), programy (programs) i dokonania (performance) - co pokazuje diagram 2. Ludzie koresponduje po części z marketingiem wewnętrznym oraz z faktem, że pracownicy są czynnikiem decydującym o sukcesie marketingowym.



12.1. STRATEGIA MARKETINGOWA

Strategia marketingowa jaką obraliśmy to Przywództwo kosztowe.

Celem firmy W Gorącej Wodzie Company jest osiągnięcie jak najniższych kosztów produkcji i dystrybucji, by pobić cenowo konkurentów i zdobyć większy udział w rynku. Strategia nie wymaga dużych umiejętności marketingowych. Problemem może być scenariusz, w którym konkurenci osiągają jeszcze niższe koszty, uderzając w ten sposób w pozycję firmy, która oparła swoją przyszłość wyłącznie na przywództwie kosztowym.

Poniżej przedstawiamy tabelę zaczerpniętą z książki “Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej - ujęcie marketingowe” autorstwa M. Komora.

Zróznicowanie warunków rynkowych między krajami UE-15 i UE-13

Warunki rynkowe działalności w stosunku do Polski są podobne w zakresie:	Rynek	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Otoczenia polityczno-prawne	UE-15	4,45	1,643	0,132	2,190	155	0,030
	UE-13	4,13	1,507	0,121			
Otoczenia ekonomicznego	UE-15	4,15	1,711	0,137	-0,798	155	0,426
	UE-13	4,28	1,408	0,113			
Otoczenia kulturowego	UE-15	4,22	1,438	0,116	-2,877	154	0,005
	UE-13	4,55	1,438	0,115			
Otoczenia technologicznego	UE-15	4,26	1,671	0,134	-0,785	154	0,434
	UE-13	4,39	1,365	0,110			
Otoczenia ekologicznego	UE-15	4,51	1,466	0,117	0,258	155	0,797
	UE-13	4,48	1,272	0,102			
Konkurencji	UE-15	4,47	1,667	0,133	-2,216	155	0,028
	UE-13	4,78	1,303	0,104			
Handlu	UE-15	4,56	1,571	0,126	-0,846	155	0,399
	UE-13	4,67	1,317	0,105			

W badaniach przedsiębiorstw dotyczących zróżnicowania warunków rynkowych między krajami UE-15 oraz UE-13, poddano weryfikacji hipotezy H.11.1 oraz określono zróżnicowania rynkowe między krajami UE-15 a UE-13. W tym celu przeprowadzono obliczenia statystyczne, tzn. zastosowano test T dla prób zależnych, tzn. *paired samples T-test*.

W badaniach podjęto również problematykę stosowania instrumentów marketingu przez polskie przedsiębiorstwa w ramach internacjonalizacji na rynku krajów UE. Interesujący wydaje się zwłaszcza zakres stosowania marketingu-mix przez polskie podmioty. W kwestionariuszu badawczym zapytano o zakres stosowania instrumentów marketingu na eurorynku. Wobec powyższego postawiono następujące hipotezy:

- Występuje zróżnicowanie między MŚP a dużymi przedsiębiorstwami w stosowaniu na eurorynku instrumentów marketingu.
- Występuje zróżnicowanie między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej i stosowaniu na eurorynku instrumentów marketingu.
- Występuje zróżnicowanie między przedsiębiorstwami ze względu na realizowaną orientację międzynarodową w stosowaniu na eurorynku instrumentów marketingu.

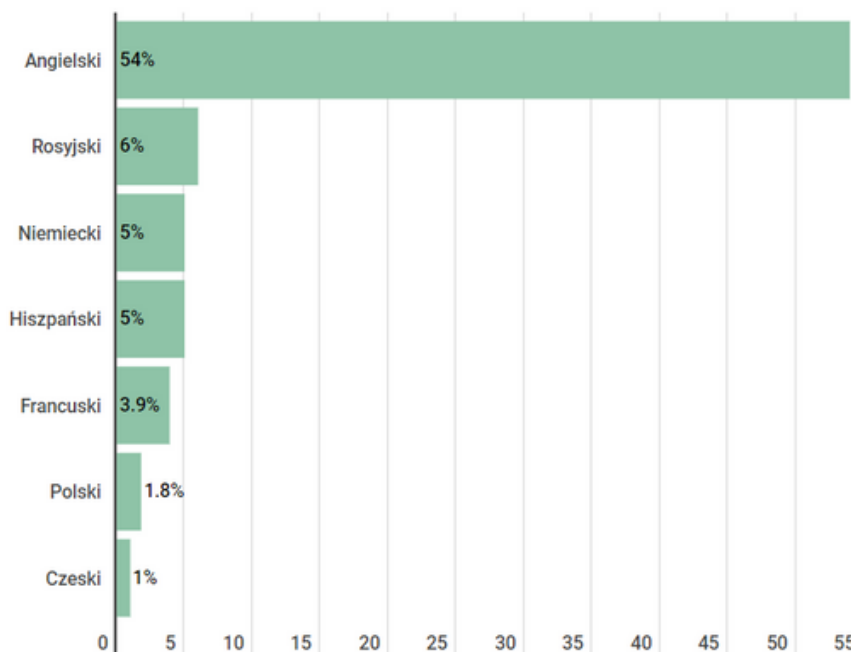


12.2. MARKETING INTERNETOWY

Główną różnicą internetowego obszaru w Europie jest oczywiście różnorodność języków. Najbardziej rozpowszechnionym językiem używanym przy wyszukiwaniach internetowych jest angielski, na 2 miejscu - niemiecki i włoski, na trzecim - francuski. Przy czym 65% Europejczyków (dane Special Eurobarometer) wykorzystuje język ojczysty przy szukaniu informacji w internecie. Warto więc przy tworzeniu stron internetowych uwzględnić fakt, że najlepszym wariantem jest ułożenie treści reklamowych w różnych europejskich językach, aby trafić do różnych grup odbiorców.

Rosyjski rynek reklamowy jest bardzo specyficzny. Przez to, że gospodarka Rosji jest niestabilna, a przemiany w prawie reklamowym następują mniej więcej co 8-10 miesięcy, marketingowcy muszą stale adaptować się do nowych warunków i umieć szybko podejmować decyzje.

Analizując inność, czy odmienną kulturowo-narodową, nie wolno zapominać o tym, że Europa wciąż jest rynkiem z wysokim poziomem dyferencjacji, gdzie państwa mają narodowe wartości. Zajmując się więc rozwojem w Europie, fachowcy muszą uwzględniać narodowościową odmienną kultur i patrzeć na rynek każdego kraju oddzielnie (pomimo postępującej unifikacji i regionalizacji rynków europejskich w jeden eurorynek).



12.3. MARKA

Jedną z najcenniejszych wartości niematerialnych firmy są jej marki. Prawidłowe zarządzanie ich wartością jest rolą marketingu. Budowanie silnej marki jest zarazem sztuką i nauką. Wymaga precyzyjnego planowania, głębokiego, długofalowego zaangażowania oraz kreatywnie projektowanego i realizowanego marketingu. Silna marka zapewnia dużą lojalność konsumenta u jej podstaw znajduje się doskonały towar lub usługa.



HOT WATER CO.

Korzyści marketingowe płynące z silnych marek:

- Korzystniejsze spostrzeżenia dotyczące działania produktu,
- Większa lojalność,
- Większa skuteczność przekazów marketingowych,
- Mniejsza wrażliwość na działania marketingowe konkurencji,
- Mniejsza wrażliwość na kryzysy marketingowe,
- Większe możliwości wprowadzania rozszerzeń marki,
- Mniej elastyczna reakcja klientów na podwyżki cen,
- Bardziej elastyczna reakcja klientów na obniżki cen,
- Większa współpraca handlowa i wsparcie,
- Wyższe marże,
- Łatwiejsze rekrutacja i utrzymanie pracowników,
- Większe zwroty na rynku finansowym.

13. PLAN FINANSOWY

W planie finansowym wyróżnimy trzy części: rachunek zysków i strat, bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych. Zakładamy w nich, że naszą przyjętą strategią internacjonalizacji jest franchising i to franchisingobiorcy będą opłacać swoich pracowników oraz swoje lokale. Naszym kosztem jest koszt utrzymania fabryki, pracowników, zakup materiałów oraz w przeważającej części marketing. Wartości w rachunku zysków i strat, bilansie oraz rachunku przepływów pieniężnych są przybliżone. Szacowane są one na naszych domysłach oraz wynikach finansowych naszych konkurentów. Dodatkowo są uwzględnione wyniki naszych analiz przeprowadzonych w poprzednich rozdziałach, zarówno na analizie otoczenia, jak i segmentacji. Plan finansowy został stworzony na 10 lat.

Posiadamy własną fabrykę, w której produkujemy nasze skarpetki i następnie dystrybuujemy je na teren Czech, Norwegii oraz Rosji. Naszym kosztem w wynagrodzeniach są nasi pracownicy, którzy pracują w fabryce oraz magazynach oraz zarząd i właściciele, a także kadra zarządzająca. Outsourcowane są takie czynności jak sprzątanie, księgowość, kadry i płace, transport etc.

Nasz plan finansowy zakłada, że z upływem lat nasza firma będzie się rozwijać i będzie dążyć do bycia liderem na rynku. Wynika z tego, że nasze zyski z roku na rok będą coraz większe, tak samo jak znajomość naszej marki i jej prestiż. Jesteśmy w stanie w bardzo prosty sposób zaadaptować się do zmieniających się trendów na rynku modowym, przez wzgląd na posiadanie własnej fabryki i produkcję skarpet na bieżąco, z roku na rok z coraz mniejszymi zapasami, dopasowując się do popytu.



13.1. RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Pozycja	2019	2021	2024	2029
A. Przychody razem:	1 750 000,00	3 500 000,00	12 000 000,00	45 000 000,00
Sprzedaż produktów i usług	1 500 000,00	3 000 000,00	10 000 000,00	40 000 000,00
Sprzedaż materiałów i towarów	250 000,00	500 000,00	2 000 000,00	5 000 000,00
Zmiana stanu produktów	-	-	-	-
Zyski nadzwyczajne	-	-	-	-
Inne	-	-	-	-
B. Koszty razem:	1 610 000,00	3 005 000,00	8 750 000,00	19 940 000,00
Materiały	200 000,00	800 000,00	2 500 000,00	10 000 000,00
Energia elektryczna	90 000,00	150 000,00	300 000,00	700 000,00
Woda	20 000,00	40 000,00	80 000,00	300 000,00
Ogrzewanie	30 000,00	50 000,00	100 000,00	400 000,00
Czynsz	-	-	-	-
Telefon	10 000,00	15 000,00	20 000,00	40 000,00
Wynagrodzenie	760 000,00	1 200 000,00	3 800 000,00	5 000 000,00
Marketing	200 000,00	400 000,00	1 000 000,00	2 000 000,00
Wyposażenie	250 000,00	250 000,00	750 000,00	1 000 000,00
Inne	50 000,00	100 000,00	200 000,00	500 000,00
C. Zysk brutto	140 000,00	495 000,00	3 250 000,00	25 060 000,00
D. Podatek dochodowy	32 826,00	146 426,00	1 028 026,00	8 007 226,00
E. Zysk netto	107 174,00	348 574,00	2 221 974,00	17 052 774,00

13.2. BILANS

Wyszczególnienie	2019	2021	2024	2029
1. Aktywa				
Aktywa trwale:	3 000 000,00	3 500 000,00	5 750 000,00	8 750 000,00
- Grunty	1 000 000,00	1 000 000,00	2 000 000,00	3 000 000,00
- Urządzenia	1 000 000,00	1 500 000,00	2 250 000,00	3 250 000,00
- Budynki	1 000 000,00	1 000 000,00	1 500 000,00	2 500 000,00
Aktywa obrotowe:	700 000,00	1 500 000,00	5 200 000,00	29 000 000,00
- Zapasy produktów	200 000,00	100 000,00	500 000,00	2 000 000,00
- Zapasy materiałów	200 000,00	800 000,00	2 500 000,00	10 000 000,00
- Środki pieniężne	300 000,00	600 000,00	2 200 000,00	17 000 000,00
AKTYWA RAZEM:	3 700 000,00	5 000 000,00	10 950 000,00	37 750 000,00
2. PASYWA				
- Kapitał własny	3 600 000,00	4 500 000,00	10 950 000,00	37 750 000,00
- Kredyt	200 000,00	100 000,00	-	-
PASYWA RAZEM:	3 700 000,00	5 000 000,00	10 950 000,00	37 750 000,00

13.3. RACHUNEK PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH

Wyszczególnienie	2019	2021	2024	2029
A. Wpływy razem:	5 550 000,00	8 100 000,00	22 920 000,00	82 750 000,00
- Sprzedaż	1 750 000,00	3 500 000,00	12 000 000,00	45 000 000,00
- Kapitał własny	3 600 000,00	4 500 000,00	10 950 000,00	37 750 000,00
- Kredyt	200 000,00	100 000,00	-	-
B. Wydatki razem:	1 610 000,00	3 116 820,00	8 661 820,00	19 440 000,00
- Materiały	200 000,00	800 000,00	2 500 000,00	10 000 000,00
- Wyposażenie	250 000,00	250 000,00	750 000,00	1 000 000,00
- Wynagrodzenie	760 000,00	1 200 000,00	3 800 000,00	5 000 000,00
- Czynsz	-	-	-	-
- Promocja	200 000,00	400 000,00	1 000 000,00	2 000 000,00
- Koszty ogólne	200 000,00	355 000,00	500 000,00	1 440 000,00
- Spłata kredytów	-	100 000,00	100 000,00	-
- Spłata odsetek	-	11 820,00	11 820,00	-
D. Przepływy pieniężne netto	3 940 000,00	7 788 180,00	14 258 180,00	63 310 000,00
E. Skumulowane przepływy pieniężne	3 940 000,00	4 728 180,00	18 086 360,00	82 296 360,00

13.4. CELE FINANSOWE

Do naszych celów finansowych zaliczyć możemy stałe zwiększanie się procentowe zysku w stosunku do roku poprzedniego oraz do lat poprzedzających. Jest to zapewnienie sobie pewnej pozycji na rynku, oraz przede wszystkim bezpieczeństwa. Innym celem jest poprawa i utrzymanie płynności finansowej. Jest to również zwiększenie przychodów ze sprzedaży oraz zmniejszenie kosztów jednostkowych produktów.

13.5. WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI

Wskaźniki rentowności sprzedaży określają stosunek zrealizowanych wyników finansowych do wielkości sprzedaży.

Zyskowność netto sprzedaży (ROS) = $(\text{zysk netto} / \text{przychody ze sprzedaży}) \times 100\%$

ROS 2019 = 6,12%

ROS 2021 = 9,96%

ROS 2024 = 18,52%

ROS 2029 = 37,89%

Zyskowność brutto sprzedaży = $(\text{zysk brutto} / \text{przychody ze sprzedaży}) \times 100\%$

Zyskowność brutto sprzedaży 2019 = 8,00%

Zyskowność brutto sprzedaży 2021 = 14,14%

Zyskowność brutto sprzedaży 2024 = 27,08%

Zyskowność brutto sprzedaży 2029 = 55,69%

Wskaźniki rentowności majątku informują o wielkości osiąganego zysku w relacji do wielkości majątku (pokazują jakie zyski wytwarzają aktywa)

Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) = (zysk netto / aktywa ogółem) x 100%

ROA 2019 = 2,89%

ROA 2021 = 6,97%

ROA 2024 = 20,29%

ROA 2029 = 45,17%

Wskaźnik siły zarobkowej aktywów (ROI) = (zysk operacyjny / aktywa ogółem) x 100%

ROI 2019 = 3,78%

ROI 2021 = 9,90%

ROI 2024 = 29,68%

ROI 2029 = 66,38%

Wskaźniki rentowności kapitałów własnych w planie finansowym określają stosunek między zyskiem netto a wartością kapitałów własnych.

Return On Equity (ROE) = (zysk netto / kapitał własny ogółem) x 100%

ROE 2019 = 2,97%

ROE 2021 = 7,75%

ROE 2024 = 20,29%

ROE 2029 = 45,17%

Bibliografia

Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami

Koch R., Słownik Zarządzania i Finansów, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu

Komor M., Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej -
ujęcie marketingowe - wybrane aspekty

Komor M., Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu: Konsument na rynku
Unii

Kotler P., Marketing – Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola

Kusińska A., Segmentacja rynku i typologia konsumentów

Piasecki B., Ekonomia i zarządzanie małą firmą

Rutkowski A., Zarządzanie finansami

Netografia

<http://www.fortunet.pl/robot-entry?article=1824>

<http://www.franchising.info.pl>

<http://webmedia.pl/bp2000/biznesplan/franchise.html>

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>

<https://www.michalstopka.pl/>

<https://www.populationpyramid.net/>

<https://www.swiatnauki.pl/8,683.html>

<https://www.marketwatch.com/press-release/socks-market-will-grow-at-62-cagr-during-2017-2025-2018-09-05>

<https://www.statista.com/outlook/90050200/100/socks/worldwide#market-revenue>

<https://www.populationof.net/pl>