

# eksporter

magazyn przedsiębiorców

NR 2(3)/2014

## Polskie okna na świat

Najlepsi  
inwestują  
w modele  
biznesowe

Międzynarodowa  
optymalizacja  
podatkowa

Tworzenie  
strategii  
eksportowej  
w firmie



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

## Słowem wstępu

Niewątpliwie sektor polskiej stolarki otworowej otworzył się na rynki zagraniczne. Znajdujemy się w czołówce państw unijnych pod względem wartości produkcji, a także dostaw wewnątrzspółnotowych. Od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wartość tego eksportu wzrasta rocznie o ok. 18%. Polskie firmy są nie tylko aktywne w sprzedaży, ale odnoszą też sukcesy marketingowe, czego przykładem są chociażby dostawy okien do hotelu Hilton w Nowym Jorku przez firmę Drutex czy partnerstwo rozpoznawalnych europejskich klubów piłkarskich z krakowską firmą Oknoplast.

To wszystko powoduje, że wyroby ze znacznikiem „Made in Poland” są coraz bardziej rozpoznawalne na świecie i rzeczywiście cenione, a jednocześnie oznaczenie to staje się synonimem jakości. Cieszy, że sukcesy na rynkach zagranicznych osiągają nie tylko potentaci na rynku, ale także lokalne firmy. W bieżącym numerze prezentujemy Państwu m.in. wywiad z dyrektorem techniczno – marketingowym polickiej firmy GM Plast Sp. z o.o., który opowiada o doświadczeniach eksportowych firmy i przekonuje, że dobra organizacja, wykorzystanie sprzyjających warunków oraz kompetencja mogą zapewnić sukces na rynkach zagranicznych.

Korzystając z okazji gratuluję firmie Pixel Legend pozyskania dotacji w ramach SME Instrument. Sukces jest tym większy, że szczecińska firma jest jedynym podmiotem w kraju, który uzyskał wsparcie w pierwszym naborze. W przyszłym numerze zamieścimy wywiad z jej właścicielem, Panem Janem Filipowiakiem, na temat pierwszych doświadczeń z realizacji projektu w ramach SME Instrument.



*Paweł Mieczan*

**OD REDAKCJI** W poprzednim numerze w artykule „Polska firma w przetargach w Unii Europejskiej i na świecie” omyłkowo zamieściliśmy informację mówiącą, że próg graniczny w zamówieniach publicznych wynosi 14 tys. EUR. Według obecnie obowiązujących przepisów jest to 30 tys. EUR. Za pomyłkę, przepraszamy.

Magazyn „Eksporter”

Redaktor naczelny: Paweł Mieczan

Redakcja: Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii

Wydawca: Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie



Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie  
Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii

ul. Jagiellońska 20-21, 70-363 Szczecin  
tel./fax. +48 91 449 43 54  
e-mail: [innowacje@zut.edu.pl](mailto:innowacje@zut.edu.pl)  
[www.innowacje.zut.edu.pl](http://www.innowacje.zut.edu.pl)

Enterprise Europe Network jest największą na świecie siecią wsparcia rozwoju współpracy technologicznej i handlowej, dającą możliwość nawiązywania kontaktów międzynarodowych lokalnym firmom i instytucjom. Obejmuje ona swoim zasięgiem ponad 50 krajów na całym świecie i obsługiwana jest przez niemal 600 punktów kontaktowych. Dzięki dofinansowaniu z Komisji Europejskiej, usługi sieci są dla przedsiębiorstw bezpłatne.

Publikacja została sfinansowana ze środków Komisji Europejskiej w ramach projektu Enterprise Europe Network.



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

Opublikowane w magazynie materiały mają charakter informacyjny i nie stanowią wykładni prawa. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za decyzje podejmowane na podstawie treści zamieszczonych w wydawnictwie.

# Polska stolarka otworowa zdobywa rynki zagraniczne



Według wstępnych danych Głównego Urzędu Statystycznego, wartość polskiego eksportu w 2013 r. wyniosła 638 599,0 mln PLN i wzrosła ona o ok. 5,8% w stosunku do 2012 r.

Według szacunków, stolarka okienna i drzwiowa wykonana z tworzyw sztucznych, drewna, żeliwa, stali oraz aluminium wygenerowała w tym okresie wartość 4,8 mld PLN. Także w tych kategoriach nastąpił wzrost eksportu w porównaniu z 2012 r. Wyniósł on łącznie 10,2% w stosunku do osiągniętej wówczas wartości 4,3 mld PLN.

## Najpopularniejszym branżowym wyrobem eksportowym jest stolarka z drewna

Według danych Ministerstwa Gospodarki z 2012 r., w Polsce działa ok. 2,5 tys. producentów okien i drzwi, z czego 60% ich wyrobów jest przeznaczana na eksport. Najpopularniejszym branżowym wyrobem eksportowym

jest stolarka z drewna, w dalszej kolejności z tworzywa sztucznego, żeliwa lub stali, a najmniejszą wartość wykazały wyroby z aluminium. Stolarka drewniana osiągnęła wartość ponad 2,1 mld PLN, podczas gdy produkty z tworzyw sztucznych 2,09 mld PLN.

W gronie największych odbiorców polskiej stolarki otworowej znajdują się niemal w każdej kategorii te same kraje, tj. Niemcy, Francja, Belgia, Wielka Brytania i kraje skandynawskie.

Najbardziej wartościowym kierunkiem polskiej stolarki otworowej są Niemcy (dominacja w trzech kategoriach). W pozostałych dwóch największą kwotowo wielkość wykazała sprzedaż do Danii i Wielkiej Brytanii. Ponadto najczęściej występującym krajem na pierwszych pięciu miejscach zestawienia była Francja. Warto zauważyć wysokie pozycje w zestawieniu relatywnie niewielkich krajów w skali europejskiej, tj. Belgii, Danii czy Szwajcarii, co wskazuje na atrakcyjne kierunki eksportowe dla firm specjalizujących się w branży. Rozwojowi sprzedaży na rynkach zagranicznych sprzyja m.in. obecny w UE trend związany z energooszczędnością, a tym samym wymianą okien i drzwi na nowe.

### Wstępne dane eksportu polskiej stolarki otworowej w 2013 r.

	Łączna wartość eksportu (w mln PLN)	Łączna wartość eksportu (w mln PLN)	Łączna wartość eksportu (w mln PLN)	Łączna wartość eksportu (w mln PLN)
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z tworzyw sztucznych	2 095,00	2 001,74	3 208 753	3 061 559
Okna, okna balkonowe i ich ramy, z drewna	1 610,86	1 490,44	1 771 661	1 654 812
Drzwi, ich futryny i progi, z drewna	491,87	421,65	1 724 356	1 586 416
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z żeliwa lub stali	304,54	200,04	325 489	260 227
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z aluminium (z wył. okuć drzwiowych)	310,92	263,59	655 194	411 228

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Jak pokazują dane Związku Producentów, Dostawców i Dystrybutorów Polskie Okna i Drzwi z 2012 r., ok. 30% stolarki otworowej dostępnej w państwach Unii Europejskiej stanowią okna i drzwi, które wyprodukowano w Polsce. Sprzyja temu wsparcie w ramach środków unijnych w postaci dedykowanego Branżowego Programu Promocji Stolarki Okiennej i Drzwiowej. Ukierunkowany jest on na działania marketingowe, jak np. udział w targach i misjach branżowych, reklamę za granicą, organizację konferencji branżowych. Program ten spotkał się z negatywnym odbiorem w niemieckiej organizacji branżowej Związku Producentów Okien i Fasad (Verband Fenster + Fassade). List do Komisji Europejskiej opublikowany w październiku 2012 r. na stronie Związku wskazał, że takie dotowanie eksportu polskich podmiotów zagraża interesom niemieckich producentów. Pomimo to, branża ta jest w dalszym ciągu wspierana ze środków europejskich, przez co ma większe możliwości ekspansji.

#### Najwięksi odbiorcy polskiej stolarki otworowej w 2013 r. (w PLN)

	Pozycja				
	1.	2.	3.	4.	5.
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z tworzyw sztucznych	Niemcy 705 795 068	Włochy 268 534 098	Francja 215 100 781	Czechy 195 630 564	Belgia 167 762 684
Okna, okna balkonowe i ich ramy, z drewna	Wielka Brytania 389 944 536	Niemcy 386 216 506	Niemcy 332 030 109	Francja 189 913 707	Norwegia 70 351 265
Drzwi, ich futryny i progi, z drewna	Dania 75 746 200	Niemcy 75 043 497	Wielka Brytania 66 431 620	Słowacja 60 750 732	Czechy 55 140 275
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z żeliwa lub stali	Niemcy 90 142 401	Rosja 28 236 282	Francja 18 349 335	Wielka Brytania 13 951 771	Szwajcaria 12 660 012
Drzwi, okna i ich ramy oraz progi drzwiowe z aluminium (z wył. okuć drzwiowych)	Niemcy 91 909 767	Belgia 31 470 984	Norwegia 30 440 190	Francja 26 789 908	Szwecja 17 212 660

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

## Wyznaczamy trendy w branży stolarki otworowej

**O sytuacji polskiej stolarki otworowej i jej konkurencyjności na rynkach zagranicznych rozmawiamy z Prezesem związku Polskie Okna i Drzwi, p. Januszem Komurkiewiczem, pełniącym na co dzień funkcję członka zarządu w firmie Fakro Sp. z o.o.**

### Paweł Mieczan: Jak Pan ocenia 2013 rok w branży stolarki otworowej w Polsce?

Janusz Komurkiewicz, prezes Związku POiD: Rok 2013 nie był dla naszej branży łatwy. Przede wszystkim wciąż dawało się odczuć skutki spowolnienia gospodarczego. Sytuację



Janusz Komurkiewicz

na rynku dodatkowo utrudniała przeciągająca się zima, która spowodowała przestój wielu inwestycji budowlanych. Dotknęło to szczególnie producentów oferujących swoje produkty tylko na rynku wewnętrznym. W lepszej sytuacji były firmy z branży, które sprzedają znaczną część swoich produktów na rynkach zagranicznych, gdyż mogły czerpać zyski również z eksportu. W ciągu roku nastąpiła jednak poprawa koniunktury. Podsumowując, mimo trudności, branża stolarki otworowej z powodzeniem dalej się rozwija, co świadczy o jej sile.

### Eksport stolarki otworowej w ostatnich latach systematycznie rośnie. Czy polskie produkty są już rozpoznawalne za granicą?

Polskie rozwiązania są bardzo konkurencyjne i coraz lepiej rozpoznawalne na europejskich rynkach. Produkty ze znakiem „made in Poland” cieszą się uznaniem zagranicznych odbiorców – nie tylko ze względu na atrakcyjną cenę, ale przede wszystkim jakością, trwałość i estetykę. Rodzimi producenci wykorzystują do produkcji najlepsze materiały, a ich wyroby wytwarzane są w oparciu o innowacyjne technologie, pozwalające na stworzenie wysokiej jakości,

energooszczędnych rozwiązań. Spełniają one wymagania zagranicznych rynków i są stosowane w budownictwie energooszczędnym oraz budynkach pasywnych. Właśnie dlatego polskie firmy osiągają pozycje europejskich liderów w produkcji, np. okien pionowych z PVC czy dachowych.

### Jakie są obecnie tendencje w eksporcie polskiej stolarki otworowej?

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wartość eksportu polskich wyrobów stolarki otworowej wyniosła w 2013 roku około 1,15 mld EUR. Główne rynki zbytu produkowanych w Polsce rozwiązań to Niemcy, Francja i Włochy. Okna i drzwi „made in Poland” trafiają również do odbiorców z całej Europy, a także państw pozaeuropejskich. Jeśli chodzi o eksport, wyraźnie widać rosnącą popularność okien i drzwi z drewna, które po wielu latach zepchnęły z pierwszego miejsca wyroby z PVC. Warty podkreślenia jest także wzrost wartości sprzedanych za granicą produktów z aluminium.

### Czy przewiduje Pan rozwój eksportu w najbliższych latach?

Polscy producenci są bardzo innowacyjni, z powodzeniem wykorzystują nowoczesne zaplecze technologiczne i wiedzę swoich pracowników. Wyraźnie procentują teraz inwestycje poczynione w rodzimych zakładach produkcyjnych w latach poprzednich. Dzięki temu wyznaczamy trendy w branży stolarki otworowej. Konkurencyjność polskich firm, duży potencjał naszego sektora i rosnąca wartość eksportu w latach poprzednich pozwalają prognozować jego dalszy dynamiczny rozwój. Wymaga to oczywiście wytężonej, systematycznej pracy, ale polskie przedsiębiorstwa pokazały już, że jej się nie obawiają. Dużą rolę

w promocji stolarki otworowej „made in Poland” odgrywa Branżowy Program Promocji, w którego realizację zaangażowany jest Związek Polskie Okna i Drzwi. W ramach Programu przedsiębiorcy z branży otrzymują dofinansowanie działalności promocyjnej - zarówno w Polsce, jak i za granicą.

**Jakie bariery napotykają polscy przedsiębiorcy za granicą? Czy słynne już pismo VFF do Komisji Europejskiej utrudniło rozwój działalności eksportowej?**

Pomimo wysiłków niektórych zagranicznych podmiotów, mających zmniejszyć możliwości

promocji rodzimych produktów czy podważyć jakość pochodzących z Polski okien i drzwi, nasze wyroby cieszą się niesłabnącym uznaniem europejskich klientów. Próby zdyskredytowania polskiej stolarki otworowej to dowód na to, że nasi producenci postrzegani są w Europie jako poważna konkurencja.

W ramach swoich zadań Związek Polskie Okna i Drzwi stanowczo reaguje na wszelkie próby, często nieuczciwego, utrudniania rozwoju działalności eksportowej polskich firm. Jesteśmy pewni wysokiej jakości rodzimych rozwiązań, która jest potwierdzona odpowiednimi certyfikatami.

**Dziękuję za rozmowę.**

## Stolarka energooszczędna kierunkiem na przyszłość

**Na temat europejskiego rynku stolarki otworowej oraz polskiego eksportu z punktu widzenia zachodniopomorskich przedsiębiorstw rozmawiamy z p. Robertem Szymanowiczem, dyrektorem techniczno – handlowym w polickiej firmie GM Plast Sp. z o.o**

**Paweł Mieczan: Eksport – tak czy nie ?**

Robert Szymanowicz: Zdecydowanie tak. Nasza firma działa na rynku od 1998 r. i obecnie ponad 90% jej sprzedaży odbywa się na rynkach europejskich, głównie w Belgii i we Francji. Eksportujemy de facto każdy rodzaj naszego asortymentu, tj. okna, drzwi, fasady z aluminium, stolarkę drewnianą, a także rolety zewnętrzne. Największym zainteresowaniem pod względem liczby zamawianych wyrobów cieszą się nasze okna z PCV.

**Jakie były początki firmy ?**

Firma została założona w 1998 r. Do podjęcia decyzji o jej założeniu przyczynił się kilkuletni pobyt w Belgii naszego prezesa Grzegorza Krasowskiego, który miał możliwość zobaczyć, jak funkcjonuje tam rynek stolarki otworowej, jakie są oczekiwania i preferencje klientów. Postanowił swoje doświadczenie przenieść na grunt polski i otworzyć firmę, która w ciągu 16 lat wypracowała sobie solidną markę. Jesteśmy m.in. największym producentem stolarki otworowej z PVC w niemieckim systemie Kommerling w Polsce.

**Na co zwracają uwagę klienci, z którymi współpracujecie, głównie francuscy i belgijscy ?**

Przy wchodzeniu na rynki zachodnioeuropejskie w pierwszej kolejności postawiliśmy na jakość produktów, ceny i terminowość dostaw oraz realizacji montażu. Ponadto nie ukrywam, że kluczowe znaczenie miała znajomość tych rynków wynikająca ze wspomnianego już po-

bytu właściciela w Belgii. Z czasem udoskonaliśmy nasze produkty i wzbogaciliśmy ofertę poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych oraz wykonywanie okien i drzwi zgodnie z wymaganiami francuskiego oraz belgijskiego klienta. Dzięki temu nasze wyroby były dostosowywane do specyfiki obiektów zabytkowych w tych krajach. Sprzyjały nam także możliwości, jakie pojawiły się wraz

**Polska marka, pomimo że jest coraz bardziej ceniona i rozpoznawalna, w dalszym ciągu musi rywalizować z patriotyzmem lokalnym**

z dotacjami unijnymi. Dzięki tym środkom mogliśmy wybudować nowe hale produkcyjne oraz w pełni wyposażać je w nowoczesny sprzęt, co pozwoliło nam na spełnienie licznych, często restrykcyjnych wymagań stawianych przez zagranicznych odbiorców.

Warto podkreślić jeszcze jedną rzecz - wszyscy nasi pracownicy, obsługujący klientów zagranicznych w siedzibie firmy w Policach, posiadają bogate doświadczenie branżowe - minimum 10 - letnie. Pozwala nam to zrozumieć klienta i zidentyfikować jego potrzeby już na wstępnym etapie rozmów. Myślę, że stabilna kadra decyduje o naszej dużej przewadze konkurencyjnej.



**Robert Szymanowicz**

**Kto jest Państwa klientem na wskazanych rynkach zagranicznych?**

Sprzedajemy nasze wyroby głównie klientom instytucjonalnym, czyli np. profesjonalnym firmom zajmującym się stolarką oraz przedsiębiorstwom budowlanym. W Belgii nasza stolarka jest stosowana najczęściej w budynkach odrestaurowanych, natomiast we Francji w nowych obiektach.

**Czy sprzedają Państwo produkty pod polską marką?**

Niestety, polska marka, pomimo że jest coraz bardziej ceniona i rozpoznawalna, w dalszym ciągu musi rywalizować z patriotyzmem lokal-



nym. Nie ukrywam, że Francuzi zdecydowanie preferują własne produkty, co z ich punktu widzenia jest dobre, gdyż wspierają krajową gospodarkę. Dodatkowo różne organizacje rządowe i nie tylko stawiają coraz wyższe wymagania utrudniające zagranicznym firmom rywalizowanie na rynku. Aby móc aktywnie działać we Francji, powołaliśmy do życia firmę GM Plast France, zlokalizowaną w miejscowości Cambrai na północ od Paryża, w rejonie przygranicznym z Belgią. Lokalizacja nie była przypadkowa, gdyż - jak wspominałem - Belgia i Francja to nasi dwaj najwięksi odbiorcy. Nasza firma w Cambrai, mimo że obsługuje obecnie tylko rynek francuski, docelowo ma także przyciągać klientów belgijskich. Ze względu na firmę we Francji nasze produkty sprzedawane są tam pod francuską marką, co znacznie ułatwia rozwój. Aby zaistnieć we Francji, nasze wyroby musiały uzyskać znak CE oraz certyfikaty FSC dla produktów z drewna, a także specyficzne certyfikaty dopuszczające je do rynku francuskiego.

### **W jaki sposób promują się Państwo na rynkach zagranicznych?**

Przede wszystkim zdecydowana większość naszych klientów za granicą pochodzi z polecenia. Nasi dotychczasowi odbiorcy doceniają jakość naszych wyrobów i świadczonych usług, w związku z czym wracają do nas, m.in. wysyłając nam zdjęcia ze zrealizowanych prac. Nie ukrywam, jest to najlepszym potwierdzeniem dobrze wykonanej pracy. Klienci robią to z własnej woli, a więc cieszy nas to szczególnie. Nasi francuscy odbiorcy są wobec nas lojalni, co świadczy przede wszystkim o docenieniu naszej firmy i jej wyrobów. Powiem szczerze,

## **Otwarcie na potrzeby klienta jest bardzo cenione za granicą**

że nasze obecne zaangażowanie produkcyjne jest na wysokim poziomie i de facto nie musimy się szczególnie promować i poszukiwać nowych odbiorców. Niemniej jednak, cały czas rozwijamy naszą stronę internetową, wprowadzając nowe zakładki językowe, ponadto wraz z partnerami we Francji rozwijamy ekspozycję naszych wyrobów w ich placówkach - tzw. show roomy. W związku z tym nasze okna można obejrzeć w różnych punktach kraju.

### **Czy uczestniczą Państwo w targach zagranicznych?**

Dotychczas zagraniczne targi tylko zwiedzaliśmy, ale myślimy coraz częściej o wystawiennictwie. Planujemy w ciągu najbliższych kilku lat zorganizować tego typu imprezę promocyjną dla naszej firmy. Liczymy, że w kolejnym okresie programowania będą dostępne środki unijne przeznaczone na ten cel. Nie ukrywam, że zwiedzając targi mamy możliwość bliżej przyjrzeć się konkurencji, zobaczyć jakie rozwiązania są obecnie stosowane, jakie trendy dominują na rynku.

### **Czym się Państwo wyróżniają wśród podmiotów francuskich?**

Myszę, że dysponujemy na tyle dużym doświadczeniem i wiedzą, że możemy śmiało mówić, że rynek ten znamy równie dobrze jak firmy francuskie. Na pewno nasz nowoczesny

park maszynowy umożliwi nam wykonywanie wyrobów na najwyższym poziomie, nawet bardzo skomplikowanych. Poza tym jesteśmy otwarci na potrzeby klienta, każdy wyrób dostosowujemy do jego indywidualnych potrzeb, co zapewnia obecność naszych wyrobów w najrozmaitszych infrastrukturach. Szczególnie ta ostatnia cecha jest bardzo ceniona za granicą. Oczywiście w tym wszystkim nie można zapominać o cenie, która również ma znaczenie, aczkolwiek ceny naszych wyrobów we Francji i w Belgii są pod tym względem podobne do cen produktów lokalnych.

### **Jakie są plany na przyszłość? Jak Pan postrzega rynek zachodnioeuropejski za kilka lat?**

Chcielibyśmy być bardziej widoczni na innych rynkach, nie tylko we Francji i w Belgii. Planujemy intensyfikację eksportu do Niemiec, Holandii oraz krajów skandynawskich. Obecny kierunek, w szczególności na rynkach środkowo- i wschodnioeuropejskich, związany jest z budownictwem energooszczędnym i izolacjami termicznymi. Dotyczy to naszego regionu, głównie ze względu na uwarunkowania klimatyczne, ale znaczenie ma także polityka unijna i dyrektywy kreujące wdrażanie rozwiązań energooszczędnych. Dlatego wydaje mi się, że kierunek stolarki energooszczędnej jest najbardziej przyszłościowy.

### **Dziękuję za rozmowę.**



**Paweł Mieczan**  
autor artykułu i wywiadów



Redaktor naczelny magazynu „Eksporter”, specjalizujący się w internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, dotacjach unijnych oraz klastrach.

# Najlepsi inwestują w modele biznesowe

**Wprowadzanie innowacji do modelu biznesowego swojej firmy może dać przewagę nad konkurencją i generować dodatkowe zyski.**

Firmy działające w otwartej gospodarce mają jeden główny cel – zarabiać (więcej niż wydają). Drogi do wyprzedzenia konkurencji – a przez to pozyskania klienta – poszukiwano przez długie lata w innowacjach produktowych i procesowych. Te zawsze wiążą się z dużymi nakładami kapitału i czasu, nie zawsze jednak przekładają się na zwiększone zyski

Chociaż model biznesowy to najpopularniejszy temat wśród zagadnień biznesowych ostatnich lat, to wciąż nie powstała jego jedna, powszechnie akceptowana definicja. W węższym znaczeniu, model biznesowy to sposób, w jaki firma generuje zyski. W szerszym rozumieniu natomiast, model biznesowy opisuje, w jaki sposób firma działa i dostarcza wartość klien-

townictw. Pierwszym etapem było pojawienie się internetowych oddziałów tradycyjnych banków. Następnie pojawiły się banki istniejące jedynie w sferze wirtualnej. Były to jednak ciągle tylko nowe kanały kontaktu z klientem w tradycyjnej bankowości. Dalsza ewolucja postępuje w kierunku tzw. pożyczek peer-to-peer. Teraz nie musimy pożyczać pieniędzy od banku na jego warunkach, ale od innych osób indywidualnych, które chcą zainwestować swoje wolne środki w ten właśnie sposób. Zarówno



czy pozyskanie kolejnych klientów. Nierzadko nie udaje się nawet ukończyć innowacyjnego projektu technologicznego, ponieważ technologia nie przeszła pozytywnie np. etapu skalowania. Firma pozostaje wtedy z niczym, ewentualnie z fakturami za badania do opłacenia.

Z tego powodu coraz więcej firm zaczyna interesować się innowacjami w obrębie modelu biznesowego firmy. Z badań przeprowadzonych przez Economist Intelligence Unit wśród kadry kierowniczej wyższego szczebla można wysnuć jeden główny wniosek: **to jak firma prowadzi swój biznes, jest równie ważne (albo i ważniejsze) niż to, co sprzedaje.**<sup>1</sup> Teza ta znajduje potwierdzenie w liczbach – z badań firmy IBM wynika, że biznesy, w których rentowność w ciągu pięciu poprzednich lat rosła szybciej niż u innych firm, przeznaczały dwukrotnie więcej środków na innowacje w obrębie modelu biznesowego niż ich konkurenci.<sup>2</sup>

tom. W tym ujęciu model opisuje nie tylko rachunek zysków i strat, ale również opisuje profil klienta, dostarczaną mu ofertę i zasoby niezbędne do jej wyprodukowania.

## Zmiany na rynku

Dookoła nas można zaobserwować ciągle zmiany modeli biznesowych w niemal wszystkich branżach. Tradycyjne wydawnictwa książkowe są coraz powszechniej zastępowane elektronicznymi wersjami, tzw. e-bookami. Dalsza ewolucja branży wydawniczej postępuje w stronę tzw. self-publishing, tj. możliwości samodzielnego oferowania swoich książek szerokiemu gronu odbiorców (m.in. poprzez portale typu Amazon, Złote Myśli).

Branża finansowa również zmienia swoje oblicze według schematu podobnego do wy-

## Czy potrzebujesz nowego modelu biznesowego?

1. Czy konkurencja robi dokładnie to samo co Ty?
2. Czy na rynku pojawiła się grupa klientów, których potrzeby nie są wystarczająco zaspokojone?
3. Czy koszty prowadzenia aktualnego modelu stają się zbyt wysokie?

Jeśli na któreś z pytań odpowiedź brzmi TAK, pomyśl o nowym modelu swojego biznesu.

[1] „Business 2010 Embracing the challenge of change” - [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/Business%202010\\_Global\\_FINAL.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/Business%202010_Global_FINAL.pdf)

[2] „The IBM Global CEO Study 2006: Business Model Innovation Matters” - <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>

## Popularne schematy w obrębie modelu biznesowego:

**Freemium** – co najmniej jedna grupa odbiorców otrzymuje ofertę za darmo. Firma może sobie na to pozwolić, ponieważ zyski czerpie z użytkowników „premium” lub np. reklamodawców. Przykład: aplikacja Skype.

**Długi ogon** – przychody firmy pochodzą ze sprzedaży nie jednego, flagowego produktu, ale ze sprzedaży wielu różnych produktów, których indywidualna sprzedaż nie jest wysoka, jednak całościowy wolumen sprzedaży zaspokaja potrzeby firmy. Przykład: księgarnia Empik.

**Razor and blade** – strategia polega na zdobyciu klienta, który później będzie musiał regularnie korzystać z naszych kolejnych usług/produktów. Przykład: maszynki do golenia, do których później trzeba dokupować ostrza.

**Platforma** – istotą biznesu jest umożliwienie interakcji kilku komplementarnych grup, które wzajemnie zaspokajają swoje interesy. Obecność każdej z grup jest potrzebna do funkcjonowania modelu. Przykład: karty płatnicze VISA.

**Rozpakowanie modelu** – każdy biznes składa się z trzech płaszczyzn: produktu, relacji z klientem i infrastruktury. W rozpakowaniu modelu chodzi o skupienie się na tylko jednej z płaszczyzn i outsourcowaniu dwóch pozostałych. Przykład: telefonia PLAY.



zmiana jednego elementu pociąga za sobą zmiany kolejnych. Istnieje szereg technik wprowadzania innowacji do swojego modelu biznesowego, m.in. koncepcja „epicentrow” innowacji, narzędzia Strategii Błękitnego Oceanu czy gotowe wzorce do adaptacji w konkretnym modelu. Narzędzie oparte jest na pracy wizualnej, co czyni je intuicyjnym już od pierwszej chwili oraz ułatwia komunikację pomiędzy kilkoma osobami pracującymi nad modelem firmy. Wiele narzędzi ułatwiających prace koncepcyjne nad modelem dostępnych jest w domenie publicznej. Można również skorzystać z usług specjalistów, np. konsultantów RCLiTT.

pożyczkobiorca, jak i pożyczkodawca otrzymują warunki korzystniejsze niż te dostępne w kontakcie z bankiem, a powstająca alternatywa dla układu „wielki bank – mały klient” jest innowacją o potencjalnie przełomowym dla rynku znaczeniu. Bez względu na to, czy mowa o tradycyjnych biznesach typu sprzedaż, czy nowoczesnych usługach internetowych – postępująca ewolucja modeli biznesowych jest wszechobecna.

## Model biznesowy a rynki zagraniczne

Znajomość zasad projektowania modelu biznesowego jest przydatna również w czasie planowania ekspansji zagranicznej naszej działalności. Wbrew pozorom, sukces przedsięwzięcia na rynku krajowym wcale nie oznacza, że biznes można przenieść kopiując go wprost na kolejne rynki. Może się okazać, że reguły kulturowe, religijne lub ekonomiczne wymagają zmiany w części modelu lub jego totalnej modyfikacji. W związku z tym firma, wchodząc na nowy rynek, powinna zachowywać

się jak start-up, dla którego każdy rynek jest nowy. Brak ostatniej z wymienionych czynności spowodował porażkę wielu biznesów, które wchodząc na rynki mniej rozwinięte, wykorzystały jedynie redukcję kosztów (poprzez tańszą siłę roboczą, niższą jakość półproduktów, mniejsze porcje itd.). Pozytywnym przykładem jest natomiast firma Godrej & Boyce, która chciała sprzedawać swoje lodówki niezamożnym mieszkańcom wsi i miasteczek w Indiach. Po analizie okazało się, że ludzie ci nie potrzebują nawet najtańszej lodówki, ale tani i poręczny pojemnik z prostym układem chłodzącym. Cena rozwiązania, a przede wszystkim odpowiedź na prawdziwą potrzebę Hindusów, przełożyła się na zdobycie dużej części rynku w Indiach.<sup>3</sup>

## Od czego zacząć

Analiza – a tym bardziej projektowanie – modeli biznesowych może wydawać się zagadnieniem mocno specjalistycznym. Istnieje jednak szereg narzędzi nowoczesnej ekonomii, które ułatwiają to zadanie, a nawet czynią proces projektowania swojego biznesu czynnością atrakcyjną i wciągającą. Głównym narzędziem, które szybko zyskało pozycję w czołówce, jest Business Model Canvas. Jest to wizualny sposób opisywania i projektowania modelu biznesowego, na podstawie dziewięciu zdefiniowanych bloków: Oferta, Segment Klientów, Kanały Dystrybucji, Relacje z Klientem, Kluczowe Czynności, Kluczowe Zasoby, Kluczowi Partnerzy, Przychody i Koszty. Bloki te są wzajemnie powiązane, dlatego

### Procedurą działania dla takiego przedsięwzięcia jest:

1. Znaleźć potrzebę lub problem klienta, który rozwiążemy;
2. Opracować zarys modelu biznesowego, który rozwiązuje ten problem;
3. Przetestować model i założenia, które leżą u jego podstaw.

## Warto wiedzieć:

- Komisja Europejska dostrzegła potencjał nowych modeli biznesowych. W nowej perspektywie przeznaczyła środki finansowe dla firm, które chcą się rozwijać, wprowadzając nowe modele biznesowe. W ramach programu SME Instrument w konkursie Business Model Innovation będzie można otrzymać nawet 2 mln euro na swój projekt.
- RCLiTT ma w swojej ofercie pakiet usług związany z rozwojem Twojego modelu biznesowego. Sprawdź naszą ofertę.

## Hubert Dyba



Konsultant RCLiTT, specjalizuje się w tematach wdrażania innowacji w organizacjach oraz nowoczesnych narzędzi ekonomicznych.

[3] „How can you enter an emerging market – and improve the lives of millions?” - <http://www.innosight.com/impact-stories/chotokool-case-study.cfm>



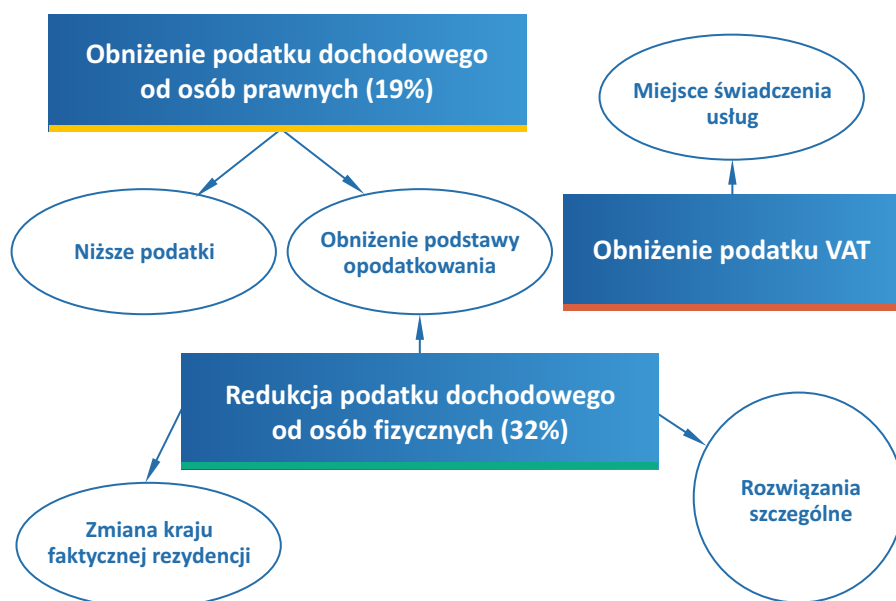
# Międzynarodowa optymalizacja podatkowa

Działalność większości z firm staje się z dnia na dzień coraz bardziej międzynarodowa. Granice, w szczególności w przypadku świadczenia usług, są wielokrotnie niezauważalne i pamiętamy o nich jedynie z uwagi na różnego rodzaju formalności, których musimy dopełnić, aby dostarczać towary lub usługi zgodnie z prawem.

Działalność w różnych obszarach geograficznych ma swoje konsekwencje podatkowe, w szczególności w zakresie podatków dochodowych – różne poziomy obciążeń podatkowych są istotnym czynnikiem decydującym o tym, czy w wyniku danego rodzaju transakcji lub aktywności osiągniemy zysk czy poniesiemy stratę. W kontekście umiędzynarodowienia działalności mogą powstać wątpliwości, w którym państwie powinien być opodatkowany dochód osiągnany w związku z aktywnością na konkretnym obszarze.

Ustalenie kraju oraz wysokości opodatkowania jest elementem planowania podatkowego. W przypadku realnego prowadzenia działalności za granicą elementem takiego planowania może być również rozważenie powołania podmiotu zagranicznego, dzięki któremu rozliczenia podatkowe będą korzystniejsze dla podatnika.

Cele, które można osiągnąć dzięki optymalizacji podatkowej przedstawia poniższy schemat:



## Nieograniczony obowiązek podatkowy i podwójne opodatkowanie

Podatnicy z siedzibą lub zarządem na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów, bez względu na miejsce ich osiągnięcia. Jest to tzw. zasada **nieograniczonego obowiązku podatkowego**. Oznacza ona, że jeżeli osiągamy dochody (przychody) poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej

i dochody te podlegają w obcym państwie opodatkowaniu, to w rozliczeniu za rok podatkowy łączymy je z dochodami (przychodami) osiąganymi na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej – **dochody te podlegają więc co do zasady opodatkowaniu w Polsce**. Zasada ta stosowana bezwzględnie prowadziłaby do zjawiska podwójnego opodatkowania, tj. do sytuacji, w której ten sam dochód (przychód) byłby opodatkowany w dwóch państwach. Zjawisku temu przeciwdziałają sami ustawodawcy, którzy zarówno w przepisach wewnętrznych, jak i w umowach międzynarodowych o unikaniu podwójnego opodatkowania wskazują, jakie mechanizmy należy stosować, aby dany przychód (dochód) został opodatkowany tylko raz. o unikaniu podwójnego opodatkowania, których stroną jest Polska, przewidują dwie metody unikania podwójnego opodatkowania – **proporcjonalnego zaliczenia** oraz **wyłączenia z progresją**.

Przy metodzie **odliczenia proporcjonalnego**, dochody z tytułu działalności wykonywanej poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub ze źródeł przychodów znajdujących się poza terytorium RP łączy się z dochodami ze źródeł przychodów znajdujących się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, następnie od podatku obliczonego od łącznej sumy dochodów odlicza się kwotę równą podatkowi dochodowemu zapłaconemu w obcym państwie. Odliczenie to nie może jednak przekroczyć tej części podatku obliczonego przed



odliczeniem, która proporcjonalnie przypada na dochód uzyskany w państwie obcym.

## Spółki offshore i onshore a klauzula unikania obowiązków podatkowych

### Przykład 1<sup>1</sup>

Metoda proporcjonalnego odliczenia:

a) dochód uzyskany w Polsce	= 30 000 zł
b) dochód uzyskany za granicą	= 20 000 zł
c) podatek zapłacony za granicą	= 5 000 zł
d) razem dochód (a + b)	= 50 000 zł
e) podatek polski wg skali podatkowej od 50000 zł	= 8 443,98 zł
f) podatek zagraniczny do odliczenia od podatku polskiego: 8 443,98 zł x 20 000 zł : 50 000 zł	= 3 377,59 zł
g) podatek do zapłacenia w Polsce: 8 443,98 zł – 3 377,59 zł minus zaliczki wpłacone w Polsce	= 5 066,39 zł

Przy metodzie **wyłączenia z progresją** z podstawy opodatkowania wyłącza się dochód osiągnięty za granicą, a podatek oblicza się w następujący sposób:

- 1) do dochodów podlegających opodatkowaniu podatkiem dochodowym dodaje się dochody z tytułu działalności wykonywanej poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub ze źródeł przychodów znajdujących się poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, zwolnione od podatku na podstawie umów o unikaniu podwójnego opodatkowania lub innych umów międzynarodowych, następnie sumy tych dochodów oblicza się podatek według skali określonej w ustawie,
2. ustala się stopę procentową tego podatku do tak obliczonej sumy dochodów,
3. ustaloną stopę procentową stosuje się do dochodu podlegającego opodatkowaniu podatkiem dochodowym w Polsce.

### Przykład 2<sup>2</sup>

Metoda wyłączenia z progresją:

a) dochód uzyskany w Polsce	= 20 000 zł
b) dochód uzyskany za granicą	= 30 000 zł
c) razem dochód (a + b)	= 50 000 zł
d) podatek polski wg skali podatkowej od 50 000 zł	= 8 443,98 zł
e) stopa procentowa (d:c)	= 16,89 %
f) podatek do zapłacenia w Polsce: 16,89 % x 20 000 zł minus zaliczki wpłacone w Polsce	= 3 378 zł

Założenie spółki kontrolowanej za granicą CFC (Controlled Foreign Corporation) może być bardzo istotnym i atrakcyjnym elementem



Obecnie trwają prace nad nowelizacją ordynacji podatkowej, w której przewiduje się przeciwdziałanie unikaniu opodatkowania poprzez stosowanie w sposób zamierzony sztucznej konstrukcji prawnej, której celem jest uzyskanie nieprzewidzianych przez prawo korzyści podatkowych. Już dzisiaj można spotkać się z coraz bardziej restrykcyjnym podejściem organów skarbowych do działań podatników.

planowania podatkowego. Analizie powinny podlegać w tym zakresie zawarte umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania z interesującymi nas państwami, co należy zestawić z wysokością obciążeń podatkowych w państwie, którego jurysdykcji podatkowej podmiot taki miałby podlegać. Może się bowiem okazać, że obciążenia w innym państwie są niższe niż w państwie macierzystym, co może pomóc w rozwijaniu działalności gospodarczej. Takimi przykładami są chociażby Cypr, Wielka Brytania czy Singapur – założenie i prowadzenie spółki w tych miejscach jest stosunkowo łatwe i nie pociąga za sobą dużych kosztów. Jest to istotne ponieważ wysokość opodatkowania podatkami dochodowymi jest bardzo różnie kształtowana przez państwa.

Należy jednak mieć na uwadze to że wykorzystywanie wehikułów międzynarodowych w planowaniu podatkowym powinno mieć charakter realny, aby nie narażała się na zarzuty niedozwolonego unikania opodatkowania.

Po spełnieniu wymagań formalnych można, dzięki różnym poziomom opodatkowania, efektywnie wykorzystywać zróżnicowane stawki podatkowe oraz sposoby unikania podwójnego opodatkowania „zakotwiczone” w umowach dwustronnych. Istnieje wiele sprawdzonych mechanizmów w zakresie optymalizacji, które dotyczą chociażby wykorzystywania spółek typu offshore przez importerów i usługodawców lub odbiorców usług, dzięki którym można nie tylko optymalizować bieżące przepływy pieniężne (np. w zakresie licencjonowania praw autorskich – mechanizm royalty streaming), lecz także – przykładowo – wypłaty dywidend i generalne zarządzanie majątkiem.

Wykorzystywanie podmiotów z państw trzecich może więc zapewnić podatnikom znaczne oszczędności, jednakże – tak jak wszystko – również te działania należy planować rozsądnie.

### Rafał Malujda



Radca prawny, specjalizuje się w prawie nowych technologii, IT i branży morskiej. Prowadzi kancelarię w Technoparku Pomerania w Szczecinie.

[www.malujda.pl](http://www.malujda.pl)



[1] Opodatkowanie dochodów z pracy najmniej wykonywanej za granicą w 2013 r., [www.finance.mf.gov.pl](http://www.finance.mf.gov.pl)

[2] Tamże

# Tworzenie strategii eksportowej w firmie

## Krok 1. Analiza możliwych korzyści z działalności eksportowej

Wywiad z przedstawicielem firmy GM Plast Sp. z o.o., opublikowany w bieżącym numerze Eksportera, rozpoczęliśmy od pytania: Eksport – tak czy nie? Decyzja o podjęciu eksportu jest dla firm często bardzo trudna, a wiele firm uznaje to za pewien poziom abstrakcji. Powoduje to, że zasadniczo nie rozważają one takiej ewentualności. Przed podjęciem działalności międzynarodowej, firmy może powstrzymywać nieznajomość języka, zwyczajów kulturowych, rynków oraz procedur eksportowych, ograni-

**Rozpoczynamy cykl artykułów poświęconych tworzeniu strategii rozwojowych firm w oparciu o rynki zagraniczne. W kolejnych wydaniach naszego magazynu będziemy Państwu prezentować, jak przygotować firmę do działalności międzynarodowej oraz jak skutecznie rozwinąć działalność w tym obszarze.**

dzynarodowej i pozyskanie partnerów na rynkach zagranicznych umożliwia także poprawę jakości produktów poprzez np. obowiązek spełnienia odpowiednich norm w wyniku chociażby certyfikacji wyrobów, co może się później przełożyć na wzrost ich konkurencyjność także na arenie krajowej. Ponadto podczas współpracy istnieje możliwość podpatrywania

się myśleniem, że jesteśmy za mali, nie mamy potencjału, a zresztą i tak nie jesteśmy w stanie konkurować z większymi podmiotami. Otóż nie do końca tak musi być. Mniejsze firmy mają większe możliwości dostosowania się do bezpośrednich potrzeb klienta, są bardziej elastyczne w podejściu i przez to łatwiej mogą spełniać jego oczekiwania.



## Dlaczego eksport ?

- dywersyfikacja źródeł przychodu,
- możliwość zwiększenia przychodu z wyrobów o tych samych parametrach, co sprzedawane w kraju,
- możliwość zwiększenia produkcji, pozwalająca na ograniczenie kosztów jednostkowych,
- bezpośredni dostęp do wiedzy rynkowej i najnowszych trendów.

czenia celne czy utrudnienia logistyczno-transportowe, które na pierwszy rzut oka mogą się okazać barierą trudną do przebrnięcia. Dlatego też w pierwszej kolejności, na postawione pytanie odpowiadają one często „Nie”. Jednakże po dokładnym przeanalizowaniu tego zagadnienia, może się okazać, że odpowiedź będzie brzmieć „Może”, a nawet „Tak”.

Eksport stwarza przede wszystkim możliwość zwiększenia przychodów z działalności przy takim samym wolumenie produkcji, gdyż ceny produktów, np. w krajach zachodnioeuropejskich mogą być wyższe aniżeli np. w Polsce. Uwzględniając nawet koszty transportu i logistyki, może się okazać, że i tak marża jaką posiada na nich polska firma za granicą, może znacznie przewyższać tę, jaka jest stosowana na rynku krajowym. Nawiązanie kooperacji mię-

trendów na rynkach zagranicznych, innowacyjnych rozwiązań tam funkcjonujących, co może przyczynić się do rozszerzenia oferty firmy i wprowadzenie przez nią nowych produktów na rynek. Co najważniejsze jednak, eksport stwarza znakomite możliwości w zakresie dywersyfikacji źródeł przychodu i tym samym częściową niezależność od zmian gospodarczych mających miejsce w kraju.

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności eksportowej łatwiej przychodzi w dużych firmach, zatrudniających dziesiątki osób, o strukturze organizacyjnej zawierającej np. działy handlowe i zatrudniające osoby z kompetencjami w tym zakresie, także językowymi. Brak tego typu usprawnień w mniejszych podmiotach często bywa barierą, tkwiącą głównie w świadomości, przejawiającą

Aby podjąć kroki związane z internacjonalizacją firmy należy w pierwszej kolejności dokonać analizy obecnej sytuacji własnej firmy na rynku oraz jej potencjału rozwoju. Należy sobie postawić pytania o wolne moce produkcyjne i możliwość ich zaangażowania w nowe zadania. Rozważając te kwestie warto przemyśleć czy w obecnej działalności firmy występują wahania sprzedaży, jak np. sezonowe amplitudy, które możemy wykorzystać do nowej, np. niszej działalności pod kątem rynków zagranicznych. Niezbędna jest także analiza, czy oferowany produkt/usługa jest na tyle atrakcyjny i konkurencyjny, że może znaleźć odbiorców za granicą. Stanowi to drugi krok tworzenia strategii eksportowej, o którym przeczytacie Państwo w kolejnym wydaniu naszego magazynu.

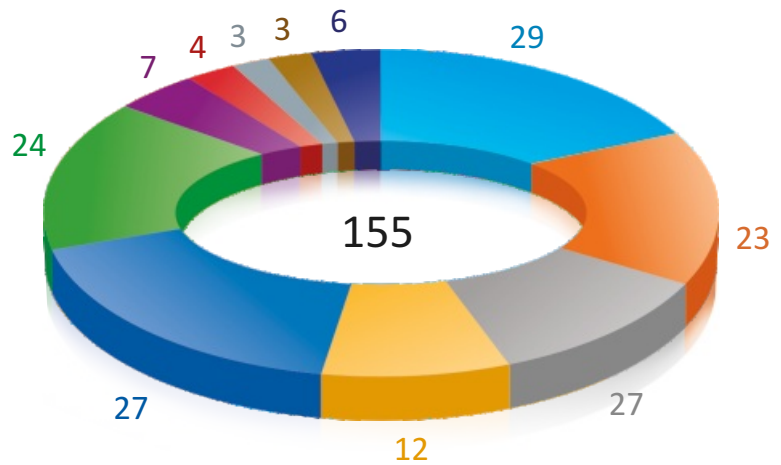
**Paweł Mieczan**

# SME Instrument – pierwsze podsumowanie

W poprzednim numerze pisaliśmy o dotacjach dla firm w ramach programu Komisji Europejskiej Horyzont 2020. W czerwcu br. zakończono pierwszy nabór wniosków do SME Instrument, który cieszył się dużym zainteresowaniem – złożono w jego ramach 2666 wniosków, z czego dofinansowanie przyznano 155 firmom. Wśród nich znalazła się jedna firma z Polski (na 69 złożonych wniosków). Tym bardziej musimy się pochwalić, że jest to firma Pixel Legend, nasz klient, któremu doradzaaliśmy na etapie aplikowania.

Gratulujemy!

Sektory w których zostały przyznane dofinansowania



- Informatyka
- Transport
- Biotechnologia
- Niskowęglowe systemy energetyczne
- Biomarkery/sprzęt diagnostyczny
- Błękitny wzrost
- Nanotechnologia
- Produkcja żywności
- Krytyczna infrastruktura miejska
- Ekoinnowacje/surowce
- Przestrzeń kosmiczna

## Oferty handlowe

### BIOTECHNOLOGIA

Numer oferty: TOUR20140402002  
Brytyjska firma z doświadczeniem w branży rozwiązań biologicznych dla przemysłu rolniczego i pokrewnych opracowała technologie produkcji bio-nawozu z odpadów.

Osoba kontaktowa: Paweł Żebrowski  
pzebrowski@zut.edu.pl

### MEBLARSTWO

Numer oferty: BRDE20140516001  
Niemiecki producent krzesel biurowych szuka podwykonawców.

Osoba kontaktowa: Paweł Mieczan  
pmieczan@zut.edu.pl

### BUDOWNICTWO

Numer oferty: 20100126019  
Belgijska hurtownia parkietów i podłóg drewnianych szuka dostawców.

Osoba kontaktowa: Paweł Mieczan  
pmieczan@zut.edu.pl

### BUDOWNICTWO

Numer oferty: 20120630001  
Francuska firma specjalizująca się w budowie drewnianych domów wodolubnych poszukuje francuzobiorców lub przedstawicieli.

Osoba kontaktowa: Katarzyna Kwaśny  
kkrwasny@zut.edu.pl

### BIOTECHNOLOGIA

Numer oferty: BORU20140408002  
Rosyjska firma specjalizująca się w produkcji preparatów przeciw-ucieczności (gleba, rośliny) poszukuje przedstawicieli i partnerów handlowych.

Osoba kontaktowa: Paweł Żebrowski  
pzebrowski@zut.edu.pl



## OFERTY TECHNOLOGICZNE

### Środek do oczyszczania wody z rozpuszczonych związków fosforu:

Oferowana technologia to środek do oczyszczania wody z rozpuszczonych związków fosforu. Środek ten jest na bazie biopolimeru o charakterze jonowym usieciowanego w obecności rozpuszczalnych związków metali wielowartościowych.

### Numer oferty: 12 LV 58AD 3R07

Firma z Łotwy opracowała technologię produkcji bloków budowlanych z polimerowego betonu o lżejszej wadze od tradycyjnych, która pozwala na ich zindywidualizowaną produkcję. Firma poszukuje partnerów do dalszych badań.

Zainteresowanie technologiami ZUT prosimy zgłaszać na adres: transfer@zut.edu.pl