Fundusz Górnośląski SA

Przewodnik Eksportera

Fundusze Europejskie Program Regionalny

Rzeczpospolita Polska

Śląskie.

Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Przedmiotem niniejszego opracowania jest Przewodnik Eksportera, który stanowi źródło informacji dla przedsiębiorców planujących rozpoczęcie działalności na rynkach międzynarodowych i wejścia na rynki zagraniczne w ramach projektu InterSilesia - „Modelowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie województwa śląskiego”.*

*Projekt realizuje **Fundusz Górnośląski S.A.** w partnerstwie z Województwem Śląskim. FGSA jest kluczową organizacją otoczenia biznesu w województwie śląskim, która aktywnie uczestniczy w realizacji polityki rozwoju regionu, tworzy warunki wykorzystywania środków krajowych i europejskich na rzecz jego rozwoju, inicjuje i angażuje się w projekty partnerskie zorientowane na wspieranie innowacyjnych procesów, organizuje usługi doradcze i szkoleniowe dla MŚP. Spółka posiada potencjał kadrowy w postaci specjalistów oraz solidną sieć współpracy w ramach realizacji przedsięwzięć finansowanych ze środków instytucji samorządowych i europejskich.*

*Wykonawcą analiz jest **INVESTIN sp. z o.o.** - Zespół Ekspertów i Analityków INVESTIN realizuje doradztwo strategiczne, prorozwojowe i proinnowacyjne dla przedsiębiorstw, instytutów naukowych, uczelni wyższych, Centrów B+R, JST, spółek skarbu państwa, a także osób fizycznych i innowatorów. INVESTIN świadczy usługi o najwyższym standardzie, wyróżniając się:*

- *Akredytacją Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii jako Instytucja Otoczenia Biznesu (Centrum Innowacji),*
- *Akredytacją Samorządu Województwa Mazowieckiego jako Mazowieckiej Instytucji Otoczenia Biznesu (Centrum Innowacji),*
- *Akredytacją Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie świadczenia usług doradczych i szkoleniowych w ramach Bazy Usług Rozwojowych (BUR),*
- *Certyfikatem wdrożenia Standardu Usług Szkoleniowo-Rozwojowych SUS 2.0 (międzynarodowy certyfikat jakości).*

**Projekt współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa III Konkurencyjność MŚP, Działanie 3.5 Umiędzynarodowienie gospodarki regionu, Poddziałanie 3.5.2 Modelowanie działalności eksportowej MŚP.*

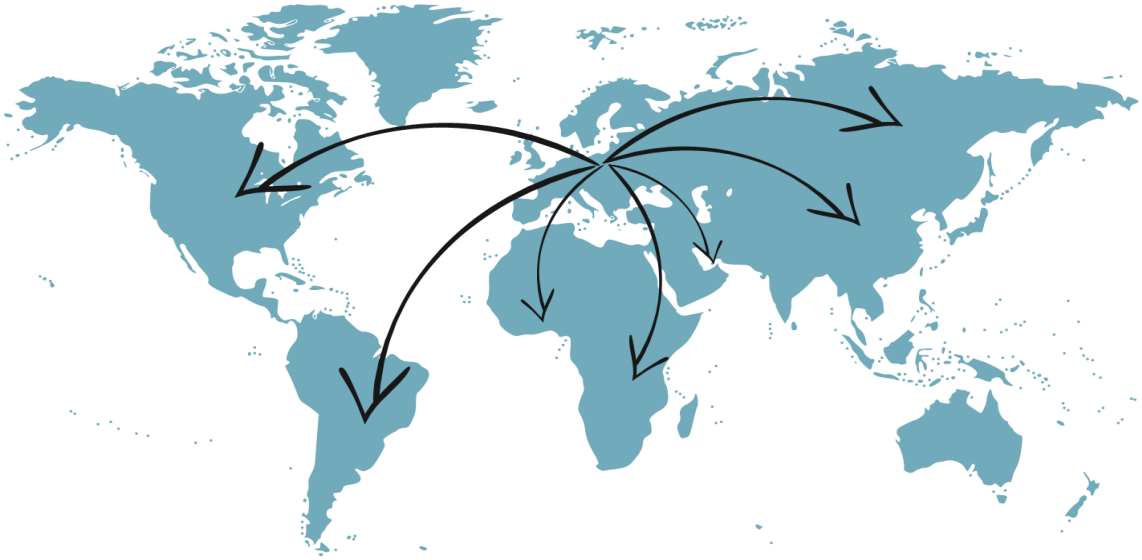
Spis treści

1. Internacjonalizacja, czym naprawdę jest? ... 3
1.1. Aktualne rozumienie internacjonalizacji w odniesieniu do tradycyjnego ujęcia: eksport-import. ... 3
1.2. Główne korzyści z obecności na rynkach zagranicznych. ... 4
1.3. Formy obecności na rynkach międzynarodowych. ... 5
1.4. Czy wszystkie rynki zagraniczne są jednakowe? ... 6
2. Strategia czy model biznesowy? Czyli jak przygotować się do internacjonalizacji? ... 7
2.1. Strategia internacjonalizacji – nasza mapa drogowa. ... 7
2.2. Czym jest model biznesowy i dlaczego warto go mieć? ... 9
2.3. Business Model Canvas – narzędzie budowania modeli biznesowych. ... 10
3. Zarządzanie zmianą – czyli jak skutecznie przygotować firmę do internacjonalizacji. ... 12
3.1. Czym jest zarządzanie zmianą? ... 12
3.2. Analiza Pola Sił. ... 13
3.3. Plan Zarządzania Interesariuszami. ... 14
3.4. Jak radzić sobie z oporem własnym i pracowników? ... 15
3.5. Czy zawsze trzeba sobie radzić samemu? Klastry, konsorcja, organizacje, otoczenia biznesu. ... 17
4. Gdzie szukać wsparcia? Instytucje wspierające internacjonalizację. ... 18
4.1. Projekty Intermacjonalizacji: InterSilesia, Global Silesia i Regionalne biura EEN realizowane przez FG SA. ... 19
4.2. Instytucje otoczenia biznesu: agencje, inkubatory, parki technologiczne. ... 20
4.3. Samorząd gospodarczy (izby gospodarcze). ... 21
5. Jak zabezpieczyć własną działalność? Rola umów w obrocie międzynarodowym. ... 23
5.1. Polskie prawo, a Konwencja Wiedeńska ... 23
5.2. Lol, MoU, Agreement – różne formy kodyfikowania współpracy. ... 24
5.3. Klauzule: Force Majeure, Language, Waiver, Entire agreement. ... 26
5.4. Prawidłowa reprezentacja. ... 28

1. Internacjonalizacja, czym naprawdę jest?

Internacjonalizacja to szansa dla przedsiębiorstw, aby pozyskać nowych klientów i wzmocnić swoją pozycję na rynku. Zdarza się również, że firmy z czasem mogą mieć problemy z dalszym rozwojem na rodzimym rynku. Wtedy atrakcyjne stają się kierunki zagraniczne gdzie znajdują się nowi potencjalni klienci. Z uwagi na różnorodność poszczególnych państw, może się okazać, że ekspansja międzynarodowa będzie znacznie bardziej rentowną ścieżką rozwojową niż zwiększanie nakładów na wzrost sprzedaży produktów na terenie kraju. Istnieje wiele zalet dywersyfikacji geograficznej rynków docelowych, do najistotniejszych należą: zmniejszenie ryzyka, zwiększenie przychodów i bazy klientów oraz podniesienie konkurencyjności marki na arenie międzynarodowej i lokalnej.

Rysunek 1. Internacjonalizacja.



Źródło: Opracowanie własne

1.1. Aktualne rozumienie internacjonalizacji w odniesieniu do tradycyjnego ujęcia: eksport-import.

Internacjonalizacja jest pojęciem znacznie szerszym niż eksport-import. Eksport i import odnoszą się bezpośrednio do sprzedaży lub zakupu produktów, usług i towarów spoza granic kraju. Są to bardzo istotne pojęcia ze względu ekonomicznego i PKB, lecz nie oznaczają ogółu działań, które mogą odpowiadać obecności podmiotów na zagranicznych rynkach. W erze globalizacji przedsiębiorstwa mogą prowadzić działania na rynkach zagranicznych nie eksportując produktów.

Internacjonalizacją bowiem jest każde działanie gospodarcze, które jest podejmowane poza obrębem kraju. Można wyróżnić internacjonalizację **bierną** (wewnętrzną) oraz **czynną** (zewnętrzną). Wewnętrzna dotyczy działań na rynku krajowym i zakłada, że podmiot korzysta z zagranicznych licencji, importuje towary lub produkty, jest podmiotem joint venture itp. Warto zaznaczyć, że działania zawierające się w pojęciu internacjonalizacji biernej często w dłuższej perspektywie determinują rozpoczęcie działań przypisywanych do internacjonalizacji czynnej. Internacjonalizacja czynna polega zaś na podejmowaniu działań gospodarczych na zagranicznych rynkach. Pojęcie uwzględnia zakładanie fili, przejmowanie podmiotów zagranicznych, sporządzanie umów kooperacyjnych, działanie w międzynarodowej sieci, itp. Internacjonalizacja jest procesem pożądanym, jeżeli przedsiębiorstwo chce być konkurencyjne w długiej perspektywie. W praktycznie każdej branży gospodarczej działa zagraniczna lub międzynarodowa konkurencja. Sytuacja takiego podmiotu jest korzystna, ponieważ posiada on zdywersyfikowane źródła przychodów, może korzystać z efektu skali, różnic kursowych oraz często realizuje produkcję po niższych kosztach. Takie przedsiębiorstwa będą mniej podatne na niekorzystną koniunkturę i konkurowanie z nimi może być istotnym wyzwaniem dla krajowych producentów.

1.2. Główne korzyści z obecności na rynkach zagranicznych.

Ekspansja międzynarodowa może oznaczać ogromną wartość dla przedsiębiorcy, który przeprowadzi ją właściwie. Już na etapie planowania, przedsiębiorstwo powinno określić zarówno optymalne działania jak i kierunki, które umożliwią później maksymalizację korzyści. Przykładowe wartości dodane, które można uzyskać realizując odpowiednio plan ekspansji zagranicznej to:

- **Większa marża wynikająca z różnicy w kursach** – może być to jedna z największych zalet działalności na rynku zagranicznym, pod względem rentowności. Z uwagi na niskie koszty produkcji, w porównaniu np. do Niemiec, można zyskać przewagę cenową nad produktami oferowanymi na zagranicznym rynku. W ten sposób przedsiębiorstwo zyskuje przychody produkując po polskich kosztach a sprzedając po standardowych cenach na rynkach zagranicznych (zwiększa się marża na produkcie przy takich samych kosztach).
- **Zapotrzebowanie na produkty na danych rynkach** – analizując inne kraje można wyróżnić te, które przejawiają szczególny popyt na dane produkty lub usługi. Jeżeli dodatkowo państwo to charakteryzuje się dużą liczbą mieszkańców i ojczysta waluta będzie miała wyższy kurs od złotego to będzie to najbardziej rentowny rynek zbytu.
- **Zwiększenie bazy klientów** – zjawisko to równoznaczne jest z natychmiastowym zwiększeniem liczby sprzedanych produktów.

- **Zmniejszenie ryzyka** – wynika to z dywersyfikacji źródeł pochodzenia zysku. Jeżeli na polskim rynku będzie niekorzystna koniunktura to podmiot może dalej czerpać zyski ze sprzedaży w innych państwach, które nie są dotknięte negatywnymi czynnikami zewnętrznymi (lub są dotknięte w mniejszym stopniu).
- **Wzrost wartości marketingowej marki** – przedsiębiorstwo staje się rozpoznawalne na całym świecie oraz może wykorzystywać tą informację w celach wizerunkowych.
- **Ekonomia skali** – jest to pojęcie wywodzące się z mikroekonomii, oznacza ono, że wraz ze wzrostem produkcji maleje istotność kosztów stałych. W praktyce odnosi się to do istotności np. kosztów wynajęcia hali produkcyjnej lub wynagrodzenia niektórych pracowników w wyniku finansowym jednostki. W wyniku takiej sytuacji przedsiębiorstwo może sprzedawać produkty po niższej cenie niż konkurencja i dzięki temu zdobywać więcej kontrahentów.

1.3. Formy obecności na rynkach międzynarodowych.

Z uwagi na duże ryzyko oraz koszty związane z ekspansją zagraniczna należy dokładnie zbadać rynek i wybrać odpowiednią formę ekspansji zagranicznej. Strategie różnią się ryzykiem i kapitałochłonnością. Warto zaznaczyć, że podejmowanie mniejszego ryzyka związane jest często z mniejszymi zyskami. Podczas decydowania o formie wejścia na rynek zagraniczny powinno się ocenić predyspozycje firmy, zbadać potencjał jednostki, produktu i zespołu. Powinno się realnie ocenić, czy podmiot będzie w stanie odpowiedzieć na zwiększenie popytu. Jako podstawowe strategie wejścia na rynki zagraniczne można wyróżnić:

- **Eksport pośredni** – polega na sprzedaży produktów kontrahentom, którzy najczęściej prowadzą zagraniczny handel hurtowy. Wadą tej strategii jest duży udział pośrednika, który przejmie część zysków. Warto też zaznaczyć, że sprzedaż hurtowa charakteryzuje się mniejszą marżą niż w handlu detalicznym, handel hurtowy zaś pozwala na wykorzystanie efektu skali. Często, jeżeli prowadzimy produkcję na zamówienie jesteśmy uzależnieni od zlecenia kontrahenta i oczekiwanych przez niego standardów. Zaletą takiej formy współpracy jest możliwe korzystania z wiedzy podmiotu, metoda pozwala również na wstępne badanie rynku, charakteryzuje się również niskimi kosztami logistycznymi i marketingowymi.
- **Eksport bezpośredni** – większe doświadczenie eksportowe, wysokie koszty, zwłaszcza jeżeli nie ma zasobów kadrowych, aby prowadzić działalność zagraniczna i korzysta się z usług zewnętrznych. Konieczne jest zadbanie o obsługę posprzedażową, relacje z klientami zagranicznymi. W przypadku takiej formy komercjalizacji trzeba zapewnić ubezpieczenie, logistykę, marketing oraz przestrzegać praw klienta. Należy również opinie konsumentów, zabezpieczenie prawne produktu (patenty itp.).

- **Licencjonowanie** – polega na udostępnieniu know-how (wzoru rozwiązania) oraz pobierania stawki licencyjnej od przychodów zyskanych na sprzedaży produktu. Ta forma eksportu zapewnia relatywnie niskie przychody, lecz znacznie ogranicza koszty.
- **Franczyza** – strategia polegająca na udostępnieniu know-how, marki, sposobu prowadzenia firmy, rozwiązań organizacyjnych, dystrybucji itp. w zamian za opłaty.
- **Joint Venture** – zakłada stworzenie wspólnego przedsiębiorstwa wraz z zagranicznym partnerem. Pozwala to na zwiększenie bazy klientów, poznanie ich preferencje oraz ominięcie barier finansowych związanych z powoływaniem przedsiębiorstwa.
- **Filia zagraniczna** – na tą metodę eksportu decydują się najczęściej podmioty, które wcześniej prowadziły działania na omawianym rynku, najczęściej są to jednostki z dużym doświadczeniem, zaawansowanie finansowe i organizacyjne. Może to też być działanie wizerunkowe pokazujące, że podmiot jest obecny na rynku i prosperuje dobrze finansowo.[1]

1.4. Czy wszystkie rynki zagraniczne są jednakowe?

Przede wszystkim należy mieć na uwadze ze poszczególne rynki prawdopodobnie będą różnić się między sobą w wielu aspektach. Prawo, kultura, obyczaje, stopień dojrzałości i rozwoju, chłonność, otwartość, to tylko niektóre z obszarów, które będą różnicować poszczególne rynki od innych. Kwestiami, które powinny być szczególnie brane pod uwagę podczas ekspansji zagranicznej winny być:

- **Wartość cła** – cło powoduje, że produkty są mniej konkurencyjne, w takim przypadku producent musi uwzględnić koszty w cenie produktu.
- **Przepisy prawa** – np. certyfikaty, które są pozytywnie odbierane w poszczególnych krajach i zwiększają przez to popyt (np. rynki skandynawskie) lub ograniczenia prawne, które nie dopuszczają do sprzedaży na terenie danego kraju.
- **Koszty transportu** – z uwagi na różnorodność terenu i różną odległość od innych państw, przedsiębiorca musi brać pod uwagę wynikające z tego powodu koszty transportu. Występują bowiem różne środki przewozu, wyróżniamy transport drogowy, morski, lotniczy oraz kolejowy.
- **Struktura społeczna** – warunkuje predyspozycje społeczeństwa do kupowania danych produktów.
- **Trendy na poszczególnych rynkach** – każdy rynek charakteryzuje się odmiennymi kierunkami rozwoju. Można jednak określić, że niektóre trendy za uzależnione od kontynentów lub regionów świata.

[1] Na podstawie Polska Agencja Inwestycji i Handlu, ABC Eksportu Strategie wejścia na rynki zagraniczne, https://www.paih.gov.pl/abc_eksportu/strategie_wejscia_na_rynki_zagraniczne#

- **Udział dochodów które zostają do konsumpcji po opłaceniu podstawowych usług i dóbr** – analizując tą wartość można określić, czy rynek jest odpowiedni na eksport dóbr luksusowych.
- **Poziom zaawansowania technologicznego** – jest szczególnie istotny w eksporcie rozwiązań technologicznych.
- **Różnice w regionach** – dzięki przynależności do UE, Polska może korzystać z wielu udogodnień, ponieważ funkcjonuje w jednolitym rynku Unii Europejskiej. Jeżeli produkt jest dostosowany do norm europejskich to może być on dystrybuowany na każdym rynku UE.
- **Warunki klimatyczne** – są szczególnie brane pod uwagę w eksporcie żywności, ale również innych produktów uzależnionych od pogody (np. parasole, zimowe obuwie, kremy z filtrem itp.).
- **Nawiązywanie współpracy** – każdy rynek może posiadać inną kulturę prowadzenia współpracy. Dla przykładu, na rynku niemieckim jest bardzo dobrze odbieranie pojawianie się na targach. Świadczy to o stabilnej sytuacji przedsiębiorstwa zwłaszcza jeżeli uczestniczy ono w takich przedsięwzięciach przez kilka kolejnych lat.
- **Przedpłaty** – można wyróżnić regiony, gdzie częściej dopuszczalne jest dokonywanie przedpłat, pozwala to zachować płynność i zyskać zaufanie do podmiotu zagranicznego (częściej spotykane na rynkach wschodnich).

2. Strategia czy model biznesowy? Czyli jak przygotować się do internacjonalizacji?

Przed rozpoczęciem działań mających na celu wyjście na rynku zagraniczne, warto zaplanować i ustrukturyzować swoje przyszłe poczynania. Bardzo wartościowymi narzędziami dla osiągnięcia tego celu może być model biznesowy lub strategia internacjonalizacji. Pierwsze z nich określa i opisuje składowe działalności, ich wzajemne relacje i dopasowanie do siebie. Drugie natomiast stanowi długookresowy plan działań, wraz z informacją co, kiedy i jak wykonywać by osiągnąć zamierzony cel.

2.1. Strategia internacjonalizacji – nasza mapa drogowa.

Decyzja o ekspansji międzynarodowej powinna być wynikiem wcześniejszej strategii rozwoju firmy. Trzeba mieć jednak na uwadze fakt, iż strategie, które sprawdzają się na rynku krajowym, mogą już nie być skuteczne na rynkach zagranicznych. Należy również zdawać sobie sprawę z różnicy pomiędzy strategią rozwoju firmy a strategią internacjonalizacji.

Strategia internacjonalizacji to nic innego jak szczegółowy plan działania na wybranych przez przedsiębiorcę docelowych rynkach zagranicznych, na których podmiot planuje ekspansję swojej działalności.

Proces tworzenia takiego planu powinien zostać zapoczątkowany diagnozą statusu quo podmiotu, umożliwiając ocenę zasadności wyjścia na nowe rynki. Następnie, poprzez możliwie obiektywny proces analityczny należy doprowadzić do dokonania odpowiedniego i rzetelnego wyboru destynacji eksportowych. Dokonujemy selekcji rynków zagranicznych najbardziej odpowiadających bieżącej działalności. W tym przypadku istotnymi kwestiami jest pozyskanie jak najwięcej informacji na temat uwarunkowań formalno-prawnych funkcjonujących w danym państwie, sytuacji gospodarczej, obowiązującego systemu podatkowego oraz informacji o warunkach politycznych i społecznych. Rzetelnie przeprowadzona analiza pozwoli na identyfikację wszelkich wad i zalet danego rynku oraz selekcję grupy potencjalnych partnerów biznesowych. Następnie dokonujemy priorytetyzacji wybranych rynków w celu znalezienia najbardziej atrakcyjnego dla bieżącej działalności.

Rysunek 2. Schemat strategii internacjonalizacji.

Źródło: Opracowanie własne

Jeżeli selekcja rynku zagranicznego została zakończona pomyślnie jest to moment na opracowanie szczegółowego planu działania. Na wstępie warto się skupić nad kwestią formy wejścia na docelowy rynek. Dobór odpowiedniej strategii procesu ekspansji międzynarodowej powinien być dobrze przemyślany i właściwie przeanalizowany na podstawie m.in. możliwości produkcyjnych, postanowionej wcześniej wielkości ekspansji i predyspozycjach przedsiębiorstwa i jego pracowników. Nieodzownym elementem jest również sporządzenie harmonogramu wszelkich działań (produkcyjnych, sprzedażowych, marketingowych) wraz z ich kosztorysem. Umożliwią one utrzymanie wszystkich procesów w porządku chronologicznym i kontrolę nad kosztami tego przedsięwzięcia.

Rzetelnie sporządzona strategia internacjonalizacji zwiększy prawdopodobieństwo uniknięcia możliwych komplikacji czy też błędów związanych z działalnościom na rynkach innych niż krajowy. Dzięki przeprowadzeniu badań i analiz dotyczących przyszłych stosunków handlowych i ich uwarunkowań jeszcze przed przystąpieniem do kosztochłonnych działań mamy możliwość zobrazowania ścieżek rozwoju i zabezpieczenie się na wypadek wystąpienia potencjalnego ryzyka związanego ze współpracą z partnerami zagranicznymi. Stworzenie planu działania jest istotną i bardzo pomocną kwestią przy podejmowaniu jakichkolwiek nowych przedsięwzięć w przedsiębiorstwie. Dlatego też, decydując się na rozpoczęcie działalności zza granicą warto mieć opracowaną strategię internacjonalizacji, która pozwoli na ustrukturyzowanie przyszłych działań, zminimalizowanie potencjalnych niepowodzeń, a cały proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa potoczy się zgodnie z założonymi celami.

2.2. Czym jest model biznesowy i dlaczego warto go mieć?

Model biznesowy to opis strukturalnych, operacyjnych i finansowych procesów organizacji. Przedstawia on procesy biznesowe firmy, takie jak; system zarządzania i kierowania, relacje pomiędzy innymi uczestnikami rynku, współpracę między działami i metody monetyzacji. Stanowi on swego rodzaju zbiór kluczowych elementów i procesów w przedsiębiorstwie, które są istotne na każdym etapie bieżącego funkcjonowania. W odróżnieniu od strategii (np. wyjścia na nowy rynek) model biznesowy nie zawiera z reguły skwantyfikowanych (np. w czasie, pieniądzu, ilości, etc.) planów działań.

Pomimo tego, iż koncepcja modelu biznesowego ujmuje zagadnienia w sposób opisowo-jakościowy jest to niezwykle wartościowe narzędzie, które pozwala na identyfikacje kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, odbiorców oferowanego przez nas asortymentu, relacji z partnerami, dostawcami i klientami oraz powiązania między tymi elementami. Umożliwia to opracowanie planu przedsiębiorstwa w zakresie możliwie efektywnego wykorzystywania swoich zasobów, identyfikowania

sprawdzających się powiązań i tych, które stanowią o potencjalnej przewadze konkurencyjnej.

W celu opracowania modelu biznesowego, warto odpowiedzieć na następujące pytania:

- **Klient** – kim są nasi klienci docelowi?
- **Kluczowe zasoby** – Co oferujemy naszym klientom? Jak wychodzimy naprzeciw potrzebom klientów?
- **Łańcuch wartości** – jak tworzymy nasze produkty? Konieczne jest opisanie procesów i działań, które są potrzebne do wdrożenia propozycji wartości.
- **Mechanizm generowania zysku** – dlaczego firma zarabia? Konieczne jest wyjaśnienie, co sprawia, że model finansowy jest opłacalny. Ile wydaje firma, a ile kosztuje jej produkt?

Stworzenie modelu biznesowego jest niezbędnym etapem w fazie początkowej funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i również wprowadzanie jego późniejszych aktualizacji w czasie rozwoju. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa model biznesowy pozwoli naszym potencjalnym partnerom na poznanie naszych ogólnych planów i zamiarów co do dalszej działalności. Z punktu widzenia kontrahenta może to zrobić pozytywne wrażenie jak i również oszczędzi to czas podczas rozmów, przy których będą omawiane kwestie kanałów i odbiorców sprzedaży.

2.3. Business Model Canvas – narzędzie budowania modeli biznesowych.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi budowania modeli biznesowych jest Business Model Canvas, który został stworzony przez teoretyków Alexandra Osterwaldera i Yvesa Piniera.

Business Model Canvas jest narzędziem strategicznym, które pozwala na identyfikacje kluczowych obszarów w przedsiębiorstwie. Skupia się on na dziewięciu obszarach funkcjonowania firmy t.j:

- **Segmentacja klientów** – określenie potrzeb rynkowych, zachowań potencjalnych odbiorców;
- **Propozycja wartości** – korzyści wynikające z używania oferowanych przez nas rozwiązań;
- **Kanały dystrybucji i komunikacji** – sposób w jaki będziemy docierać do klientów, określenie strategii marketingowej, określenie sposobów na dojście do jak największej grupy odbiorców uwzględniając charakterystykę oferowanych produktów;
- **Budowanie relacji** – sposób w jaki chcemy się pojawić na rynku, wybór metody komunikacji z klienta

- **Monetyzacja** – określenie strategii pozyskiwania przychodów ze sprzedaży, polityka cenowa;
- **Kluczowe działania** – sformułowanie planu i etapów działań koniecznych do zrealizowania w celu dostarczenia propozycji wartości do klienta;
- **Zasoby** – zasoby, niezbędne do zaoferowania propozycji wartości. Możemy wyróżnić zasoby: materialne, osobowe, oraz niematerialne (certyfikaty, prawa własności intelektualnej, licencje etc.);
- **Partnerzy** – charakterystyka partnerów biznesowych kluczowych przy dostarczaniu propozycji wartości do klienta;
- **Struktura kosztów –** określenie jakie koszty generuje opracowany model biznesowy.

Rysunek 3 Business Model Canvas.

Źródło: Opracowanie własne

Tworzenie modelu biznesowego na podstawie narzędzia jakim jest **Business Model Canvas** pomaga w wizualizacji mocnych stron przedsiębiorstwa, a także identyfikuje elementy, które pozostają jeszcze do doprecyzowania.

Model biznesowy stworzony na rzecz funkcjonowania na rynku krajowym, zazwyczaj będzie musiał zostać zaktualizowany, jeżeli zamierzamy rozpocząć proces internacjonalizacji. Pomimo tego, iż dany model biznesowy z powodzeniem funkcjonuje na rodzimym rynku, nie musi mieć to przełożenia na inne rynki.

W analizie potencjału rynkowego, która pozwala na identyfikację naszych klientów trzeba mieć na uwadze strukturę zachowań społecznych i behawioralnych czy kulturowych potencjalnych klientów z docelowych rynków. Od tych różnic funkcjonujących na rynkach będzie zależeć między innymi nasza komunikacja z klientami i określenie propozycji wartości.

Przy pozyskiwaniu nowych klientów na rynkach zagranicznych kanały dotarcia do nich też zazwyczaj przyjmą inną formę. Ze względu na posiadanie bazy odbiorców na rynku krajowym, sposób dostarczania do nich wartości jest bezpośredni, natomiast jeżeli podejmujemy decyzje o ekspansji naszej działalności warto rozważyć udział w targach, konferencjach branżowych w celu pozyskania potencjalnych klientów.

Tworząc model biznesowy warto spisać wszystkie kluczowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa za pomocą powyższych kategorii. Elementy, które na czas tworzenia modelu nie są pewne stanowią kwestie, do dalszego opracowania wykonując eksperymenty biznesowe, czyli częściowe wdrażanie postanowionych strategii. Kluczową cechą modelu biznesowego jest możliwość weryfikacji i aktualizacji go w miarę potrzeb. Dlatego też, jeżeli dążymy do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, funkcjonujący model dla rynku krajowego w przystępny sposób można zaktualizować.

3. Zarządzanie zmianą – czyli jak skutecznie przygotować firmę do internacjonalizacji.

Wraz z rozwojem każdego przedsięwzięcia, należy liczyć się z koniecznością wprowadzania zmian w dotychczasowym modelu funkcjonowania. Naturalnym jest, że zmiany mogą powodować pewnego rodzaju obawy a czasami nawet opór wśród kadry – oznaczają bowiem konieczność wyjścia z dotychczasowej strefy komfortu. Warto jednak wiedzieć, iż można efektywnie zarządzić tym procesem – tak by zminimalizować możliwe negatywne efekty.

3.1. Czym jest zarządzanie zmianą?

Zmiany są kluczową częścią każdego przedsiębiorstwa. Dzięki nim dostosowujemy przedsiębiorstwo do zmieniających się wokół niego realiów. Aby, uniknąć możliwych negatywnych konsekwencji ich wdrażania warto zaznajomić się z procesem zarządzania zmianą. Polega on na odpowiednim przygotowaniu całej organizacji do wprowadzanej zmiany, opracowaniu działań następczych oraz docelowym wdrożeniu w sposób uporządkowany.

Proces zarządzania zmianą należy rozpocząć od sprecyzowania potrzeb organizacji. Na tym etapie wyszczególniamy co należy zmienić i jaki ma to przynieść efekt. Określamy nasze oczekiwania co do zmiany. Jest to istotny element, który pozwoli na usystematyzowanie dalszych działań.

Zmiany mogą być różne i dotyczyć różnych struktur w organizacji, dlatego też ważne jest, aby przy opracowaniu planu wdrażania zachować indywidualny charakter dla danej sytuacji a nie powielać utwierdzone schematy. Rodzaje działań przy

wprowadzaniu zmian muszą mieć skonkretyzowany charakter i być jasno zakomunikowane, tak aby uniknąć wszelkich możliwych wątpliwości wśród innych osób biorących udział w tym procesie. Wszelkie zmiany wprowadzane w organizacji mogą być trudne i bywają problematyczne zarówno dla kierownictwa jak i pracowników, z tego względu warto zadbać o to, aby działania na etapie wprowadzania zmian były realne do realizacji i aby czas na ich wykonanie był dokładnie określony.

Skuteczne wdrożenie polega głównie na realizacji założeń zgodnie z ustalonymi podczas planowania etapami wprowadzanymi stopniowo w strukturę organizacji. Ze względu na często znaczący charakter zmian warto wpierw sprawdzić na niewielkiej części przedsiębiorstwa jak podejmowane działania zostaną przyjęte przed rozszerzeniem ich na cały obszar organizacji objętej procesem. Umożliwi to detekcję wcześniej niezauważalnych słabych punktów planu oraz uniknięcie znacznie większych konsekwencji przy niepowodzeniu, jakby miało to miejsce w przypadku implementacji tychże procesów od razu w całej organizacji.

Ostatnim etapem w zarządzaniu zmianą jest kontrola przeprowadzonych zmian i utrzymanie satysfakcjonującego efektu ich przeprowadzenia.

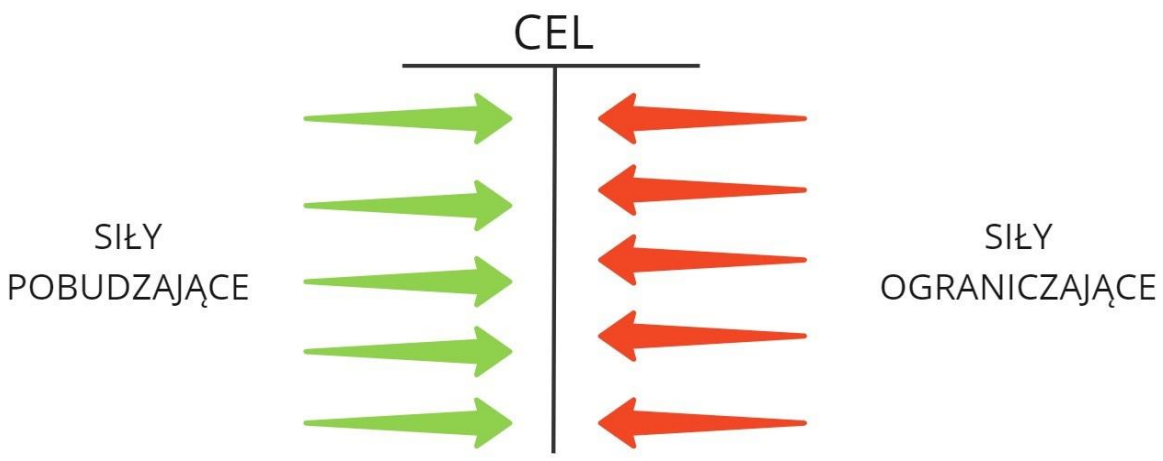
Efektywne przeprowadzenie procesu zarządzania zmianą umożliwi bezproblemowe wdrożenie potrzebnych zmian w organizacji. Przeprowadzenie go stopniowo i według precyzyjnego planu pozwoli na uniknięcie zakłóceń w procesach produkcyjnych, czy spadku zaangażowania wśród pracowników oraz innych możliwych zakłóceń w strukturze całego przedsiębiorstwa.

3.2. Analiza Pola Sił.

Koncepcja **"Analizy Pola Sił"** jest jednym z narzędzi pomagających podjąć właściwe działania w celu pokonania problemu powstałego w organizacji. Metoda ta polega na podjęciu się analizy danego utrudnienia i ocenie aktualnej sytuacji.

Model pola sił przedstawia obecną sytuację jako dynamiczną równowagę rządzoną przez czynniki pobudzające i ograniczające. Aby, osiągnąć zamierzony cel należy wpierw scharakteryzować i ocenić siłę czynników stopujących i pobudzających. Dzięki temu jesteśmy w stanie zobaczyć jakie czynniki są wsparciem i ułatwiają osiągniecie celu, a co nas w tym hamuje. W praktyce możemy rozpisać te elementy na kartce papieru, według poniższego schematu:

Rysunek 3. Pole sił.



Źródło: Opracowanie własne

Z jednej strony będą znajdować się siły, czynniki, które wspierają drogę do osiągnięcia zamierzonego celu. Z drugiej natomiast czynniki, które warto zminimalizować ze względu na ich hamujący, ograniczający charakter.

Takie czynniki mogą wywodzić się zdanej organizacji jak np. chęć do zmian pracowników, motywacja, zasoby własne, jak i również z zewnątrz: sytuacja prawna, gospodarcza itp.

Po określeniu naszych sił pobudzających i ograniczających, należy określić ich siłę, z jaką wywierają wpływ na osiąganie zamierzonego celu. Dzięki temu widzimy czy do osiągnięcia naszego celu mamy mocniejsze zaplecze czynniki wspierających tą zmianę czy wręcz przeciwnie. Jeżeli przeważają siły ograniczające należy zastanowić się w jaki sposób można je zminimalizować, aby osiągnąć zamierzony cel.

Jest to praktyczne narzędzie wykorzystywane do zrozumienia, czynników, które mają istotny wpływ na powodzenie zamierzonych celów. Dzięki tej metodzie możemy zauważyć co ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji przy wprowadzaniu zmian a co ją utrudnia. Przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa warto sporządzić analizę Pola Sił, aby poznać możliwości organizacji, które umożliwią wdrożenie niezbędnych zmian z większą świadomością możliwości i czynników, które mogą je zahamować.

3.3. Plan Zarządzania Interesariuszami.

Do **interesariuszy** można zaliczyć wszelkie podmioty – osoby bądź grupy osób, które są powiązane z procesami zarządzania w danej organizacji. Mogą być to podmioty

wewnętrze, czyli pracownicy, kadra zarządcza oraz zewnętrzne, jak na przykład dostawcy, klienci, instytucje finansowe, konkurencja. Ich główną cechą jest wywieranie wpływu na realizację danego projektu. Nie ulega zatem wątpliwości, iż właściwe zarządzenie relacjami czy też współdziałaniem z interesariuszami są niezmiernie istotne dla powodzenia planowanych przedsięwzięć.

Wartościowym wsparciem w tym procesie może być przygotowanie narzędzi strukturyzujących obszar związany z interesariuszami. Przykładem takiego narzędzia jest np. plan zarządzania interesariuszami.

Przygotowując tego typu plan identyfikuje się znaczenie jakie poszczególni interesariusze wywierają (bądź będą wywierać) na projekt oraz jakie spełniają w nim role. Jest on tworzony w celu organizacji prawidłowej współpracy i komunikacji między interesariuszami, a dodatkowo pozwala na ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji.

Proces tworzenia planu zarządzania interesariuszami powinien rozpocząć się od analizy otoczenia projektowego, rozpoznania potencjalnych interesariuszy oraz procesów, na które oddziaływaliby. Określamy przy tym ich możliwe zaangażowanie w projekcie, potencjalne korzyści wynikające z ich działalności, jak również stopień wpływu na proces. Następnie należy dokonać priorytetyzacji celów, które zamierzamy osiągnąć dzięki współpracy z interesariuszami. Istotnym elementem, który należy wziąć pod uwagę jest ocena własnych możliwości wpływu na poszczególne procesy. Przeprowadzenie wskazanych działań pozwoli zidentyfikować poszczególne obszary szczególnej uwagi, jak również możliwe działania zarządcze z nimi związane.

Właściwe przygotowanie planu zarządzania interesariuszami umożliwi określenie jasnej ścieżki rozwoju i przybliży do sukcesywnej realizacji założonych planów. Nieodzownym elementem na dalszych etapach realizacji projektu jest kontrola zaangażowania interesariuszy. Należy na bieżąco obserwować zachodzące zmiany zarówno w osiąganych postępach projektowych jak i w ramach zaangażowania interesariuszy. Aktywne zarządzanie uczestnikami projektu zwiększy prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia. Stosując się do reguł odpowiedniego zarządzania interesariuszami jesteśmy w stanie zachować ciągłość realizacji projektu w sposób niezakłócony.

3.4. Jak radzić sobie z oporem własnym i pracowników?

Wprowadzanie zmian jest nieuniknionym elementem rozwoju każdego przedsięwzięcia biznesowego. Warto mieć na uwadze, iż niechęć części zaangażowanych osób do wprowadzania zmian jest bardzo często spotykana. Opór wobec zmian jest swego rodzaju mechanizmem radzenia sobie z obliczem niepewności, które czeka nas czy pracowników. Dlatego też, ważne jest, aby uwzględnić w planie zarządzania zmianą sposoby i zasoby na ewentualne opory występujące w tym procesie.

Pierwszy elementem przy podejmowaniu próby zażegnania kryzysu podczas wprowadzania zmian jest identyfikacja przyczyn powstałego oporu. Musimy rozpoznać możliwe motywy, aby, określić dalszy plan działania. Jednym z możliwych powodów występowania oporu wśród pracowników jest brak dostrzegania korzyści wynikających z wprowadzanej zmiany. Już na początkowym etapie procesu zarządzania zmianą kluczowym elementem jest przedstawienie współpracownikom celów, które zostały przez nas postawione oraz wynikające z nich korzyści dla całego przedsiębiorstwa jak i wszystkich osób zaangażowanych w ten proces.

Po identyfikacji obaw pracowników należy uwzględnić ich zmartwienia w opracowanej strategii zarządzania zmianą i stworzenie wśród nich poczucia odpowiedzialności za zmianę. Motywowanie pracowników zaangażowanych w zmianę pozwoli na utrzymanie pożądanego zaangażowanie co w efekcie przełoży się na osiągnięcie zamierzonych celów.

Według J.Kottera[2] efektywny proces zmiany można przedstawić w ośmiu następujących etapach:

1. **Stworzenie atmosfery zachęcającej do działania.** Warto, aby pracownicy zrozumieli istotę przedsięwzięcia i zaczęli wierzyć w jego powodzenie.
2. **Stworzenie zespołu reformatorów.** Stworzenie odpowiedniego zespołu, którego zadaniem będzie przeprowadzenie reszty pracowników przez okres wprowadzania zmian.
3. **Stworzenie jasnej, osiągalnej wizji przedsiębiorstwa.** Określenie naszych celów i zadań, które musimy wykonać, aby je osiągnąć.
4. **Jasna komunikacja stworzonej wizji.** Przekazanie planu działania w prosty i zrozumiały sposób za pomocą różnych kanałów komunikacji.
5. **Stworzenie warunków umożliwiających realizacje celów.** Na tym etapie możliwa będzie konieczność zmian różnych struktur w działalności przedsiębiorstwa w celu ograniczenia występujących przeszkód na drodze do osiągniecia zamierzonych celów.
6. **Planowanie etapowe.** Ustalenie mapy etapów, które umożliwią realizację całego planu, lecz w sposób uporządkowany. W ten sposób pracownicy będą bardziej zachęceni do działania, widząc drobne osiągnięcia na poszczególnych etapach.
7. **Utrzymanie motywacji do dalszych działań.** Częstą barierą przy przeprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie jest rezygnacja, w momencie natrafienia na początkowe przeciwności.
8. **Implementacja zmian do funkcjonowania przedsiębiorstwa.** Wiąże się to z zmianą poprzedzających strategii oraz kontrolę nad nowym systemem funkcjonowania.

[2] John P. Kotter, D S. Cohen „The heart of change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations" Harvard Business Press, 2002

3.5. Czy zawsze trzeba sobie radzić samemu? Klastry, konsorcja, organizacje, otoczenia biznesu.

W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, który jest kosztownym i stresującym przedsięwzięciem ze względu na zmiany jakie ze sobą niesie, nie ma potrzeby, aby rozpoczynać ekspansję samemu. Aby sukcesywnie konkurować na rynku, możemy połączyć siły i możliwości z innymi przedsiębiorstwami. Dzięki takiej formie funkcjonowania na rynku możemy osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Do tego typu form zrzeszenia biznesowego możemy wyróżnić między innymi klaster, który to jest grupą wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, organizacji i instytucji, które działają na określonym terytorium i mają wzajemne powiązania interesów. Mogą to być producenci wytworów, materiałów, dostawcy usług; infrastruktura; instytuty badawcze; uczelnie i inne organizacje, które wzajemnie się uzupełniają i zwiększają konkurencyjność zarówno poszczególnych firm, jak i klastra jako całości.[3]

Cechą charakterystyczną klastra jest ukierunkowana działalność komercyjna. Podmioty należące do klastra charakteryzują się głównie działalnością innowacyjną jak i również produkcyjną. Łącząc wiedzę, doświadczenie i zasoby poszczególnych podmiotów klastra, możliwe jest usprawnienie procesów związanych z produkcją i sprzedażą produktów oraz redystrybucją ryzyka.

Natomiast konsorcjum jest porozumieniem oddzielnie działających podmiotów, które łączą się w celu wspólnego zrealizowania danego przedsięwzięcia. Do utworzenia konsorcjum zazwyczaj dochodzi w sytuacji kiedy w swoich zasobach i możliwościach firma nie byłaby w stanie zrealizować postanowionego zadania. Każda organizacja w ramach konsorcjum pozostaje niezależna, w przypadku, gdy przedsiębiorstwa nie przynoszą oczekiwanych korzyści lub gdy uzyskany kontrakt nie jest opłacalny dla zarządu, każdy członek może opuścić konsorcjum.

Otoczenie biznesu obejmuje[4]:

- infrastrukturę instytucjonalną - w tym instytucje otoczenia biznesu;

- usługi biznesowe - usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne i finansowe;

- środowisko innowacyjne - zespół ośrodków innowacji i instytucji badawczo-rozwojowych wraz z ich powiązaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi;

- klimat sprzyjający działalności gospodarczej.

Instytucje otoczenia biznesu są częścią infrastruktury instytucjonalnej i odgrywają ważną rolę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, świadcząc usługi zarówno dla firm rozpoczynających działalność, jak i tych o ugruntowanej pozycji. Przedsiębiorstwa, które zamierzają wprowadzać innowacje i stosować nowe

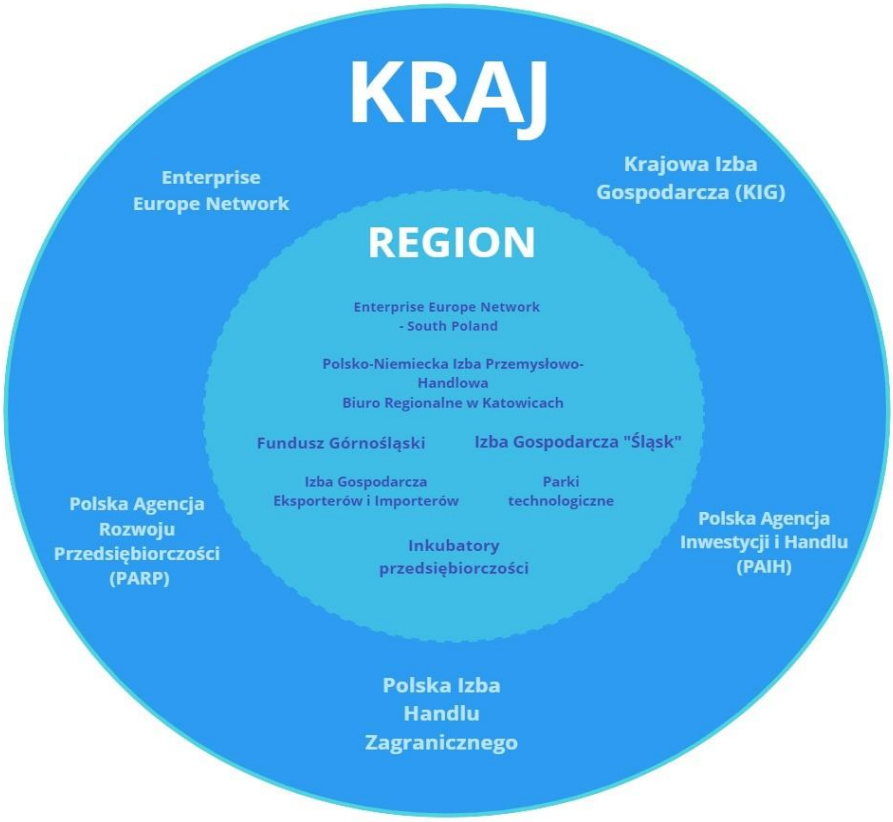
[3] Mamedov D. J. „Klaster biznesowy i jego cechy" - 2016. - № 26 (130), s. 348-350
[4] Dominiak, J. (2013). Rola otocznia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce. In Z. Zioło & R. Rachwał (Eds.), Uwarunkowania rozwoju gospodarczego układów przestrzennych, s. 45-49.

technologie, również potrzebują specjalistycznego wsparcia, jakie może zapewnić otoczenie innowacyjne. Niewątpliwie ważną rolę we wspieraniu MSP odgrywają przedsiębiorstwa komercyjne świadczące różnego rodzaju specjalistyczne usługi biznesowe, informacyjno-promocyjne oraz doradcze.

4. Gdzie szukać wsparcia? Instytucje wspierające internacjonalizację.

Przedsiębiorcy nie prowadzą działań gospodarczych jedynie w otoczeniu konkurencji. Ważne jest to by pamiętać, że istnieje bardzo dużo organizacji świadczących pomoc w rozwoju gospodarczym firm. Na terenie różnych województw działają bardzo atrakcyjne programy wspierające rozwój przedsiębiorstw oraz promujące eksport i internacjonalizację. Jednakowe działania są widoczne na różnych poziomach terytorialnych. Można wskazać narzędzia wspierające internacjonalizację w całym kraju (centralnie) oraz podmioty działające regionalnie lub lokalnie. Formy wsparcia też są bardzo zróżnicowane. Możliwe jest wsparcie finansowe (np. fundusze europejskie), szkoleniowe oraz promocyjne zagranicą. Dodatkowo organizacje promują często łączenie się podmiotów i wspólne działania w idei synergii.

Rysunek 4. Instytucje wspierające internacjonalizację w podziale na instytucje krajowe i regionalne



Źródło: Opracowanie własne

4.1. Projekty Intermacjonalizacji: InterSilesia, Global Silesia i Regionalne biura EEN realizowane przez FG SA.

Pomocy najlepiej szukać w najbliższym otoczeniu. Niweluje to m.in. możliwość wystąpienia kosztów podróży. Na terenie województwa można wyróżnić wiele form pomocy.

Projekt **InterSilesia** to oferta skierowana do przedsiębiorstw z sektora MŚP, które chcą uzyskać wiedzę i skorzystać z usług, które pomogą im rozpocząć lub rozwinąć działalność eksportową.

Celem projektu jest wzmocnienie i rozwój procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw, podniesienie wiedzy z zakresu działań międzynarodowych, a także promocja gospodarcza regionu na arenie międzynarodowej. Do projektu zostanie włączonych co najmniej 400 przedsiębiorców.

Do głównych zadań projektu należą:

- Budowa Centrum Internacjonalizacji – powierzchni biurowej i konferencyjnej dla eksporterów, w której udostępnione zostaną nowoczesne powierzchnie biznesowe, wystawiennicze i konferencyjne. W Centrum Internacjonalizacji będą odbywały się spotkania biznesowe oraz świadczone będą usługi: doradcze, edukacyjne i informacyjne
- Stworzenie Platformy Internacjonalizacji – internetowej platformy informacyjnej i e-learningowej dla eksporterów i zagranicznych kooperantów zawierająca bazę ofert współpracy.
- Stworzenie generatora modeli internacjonalizacji – narzędzia informatycznego wspierającego proces decyzyjny przedsiębiorców w zakresie kierunków i modeli eksportowych.

Z kolei **Projekt Global Silesia**[5] polega na wsparciu przedsiębiorstw w internacjonalizacji. Działania skierowane są do sektora MŚP z terenu województwa śląskiego. Realizacja celu będzie się odbywać przez:

- Misje gospodarcze – działania obejmują wyjazdy zagraniczne oraz spotkania z potencjalnymi partnerami biznesowymi. Podczas programu odbędzie się 15 spotkań i będzie w nich uczestniczyć min. 45 MŚP z terenu województwa.
- Akademię Internacjonalizacji – będą to szkolenia przygotowujące do podjęcia działań na arenie międzynarodowej. W ramach projektu odbędzie się 11 spotkań szkoleniowych z możliwością uzyskania certyfikatu. W każdej edycji będą poruszane zagadnienia dotyczące marketingu, prawa, strategii i różnic kulturowych w kontekście działań na rynku międzynarodowym.

[5] https://www.fgsa.pl/global-silesia/#o-projekcie

- Spotkania informacyjne – oferowane przez Fundusz Gospodarczy spotkania na temat możliwego do osiągnięcia wsparcia działań eksportowych w regionie. Działania mają również budować postawę aktywną wobec eksportu.

Enterprise Europe Network (EEN) to sieć 29 biur, które jako misje obrały wspieranie przedsiębiorstw o międzynarodowym potencjale. Szczególną uwagę należy poświęcić Enterprise Europe Network - South Poland (EEN-SP), który za pośrednictwem 9 biur prowadzi działania w województwie śląskim, małopolskim, świętokrzyskim i podkarpackim. Dzięki takiemu podziałowi, pojedyncze oddziały doskonale orientują się w lokalnej gospodarce i są w stanie dopasować swoją ofertę do funkcjonujących w niej firm. W biurach działają eksperci branżowi. Posiadają oni szeroką sieć kontaktów, która wynika z tego że biura EEN funkcjonują na całym świecie i łączą przedsiębiorców. W biurach przedsiębiorcy mogą uzyskać m.in. porady prawne, wsparcie innowacyjnego potencjału oraz informacje o programach UE.

4.2. Instytucje otoczenia biznesu: agencje, inkubatory, parki technologiczne.

Instytucje Otoczenia Biznesu to podmioty będące katalizatorami rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw. Są one instytucjami oferującymi wsparcie w postaci określonych kompetencji (np. technologicznych, finansowych itp.). Do typowych podmiotów tej kategorii należą: agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii, izby gospodarcze i inne organizacje zrzeszające przedsiębiorców, inkubatory i parki technologiczne.

Inkubatory przedsiębiorczości to instytucje które powstają w celu zwiększenia konkurencyjności małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Inkubatory przedsiębiorczości są często inicjowane przez rząd lub uczelnię i świadczą szeroki zakres usług dla przedsiębiorstw na najtrudniejszym etapie ich rozwoju. Inkubator przedsiębiorczości może stworzyć ogólne warunki do rozwoju i zmniejszyć liczbę niedogodności w rozwoju małej, zwłaszcza innowacyjnej przedsiębiorczości.[6] Do podstawowych usług inkubatorów można zaliczyć:

- dostęp do powierzchni biurowych i infrastruktury technicznej,
- opieka prawno-księgowa,
- pomoc konsultingowa,
- szkolenia,
- wsparcie w pozyskiwaniu środków finansowych,
- promocja firmy i pozyskiwanie klientów.

[6] Business incubator as a mechanism of small innovative business development Ilinova A.A., Assistant of Organization and Management Department, PhD in Economics National University of Mineral Resources "Mining", s. 2

Park technologiczny to forma integracji nauki, edukacji i produkcji. Tworzy się go w celu przyspieszenia rozwoju i zastosowania osiągnięć nauki i techniki poprzez koncentrację wysoko wykwalifikowanych specjalistów, wykorzystanie wyposażonej bazy produkcyjnej, doświadczalnej i informacyjnej.[7] Park technologiczny to organizacyjnie zaprojektowany obszar przeznaczony do wspierania przedsiębiorczości opartej na wysokich technologiach i wiedzy. Najczęściej wsparcie udzielane jest w formie różnego rodzaju usług biznesowych (doradztwo dotyczące transferu technologii, marketing, usługi wynajmu sprzętu, usługi prawne, itp.).

Digital Innovation Hub (DIH)[8] to instytucje skupiające swoje działania na wspieraniu przedsiębiorstw w transformacji cyfrowej. Skłaniają podmioty do wprowadzania rozwiązań z dziedziny nowych technologii. Działania koncentrują się na działaniach integrujących i wdrożeniowych. Specjalizują się również w szkoleniach, doradztwie i informowaniu o nowych rozwiązaniach.

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) koncentruje swoje działania na wspomaganiu przedsiębiorców na arenie międzynarodowej. Agencja koncentruje się na rozwoju eksportu oraz nakłanianiu do inwestycji (zagranicznych przedsiębiorstw w polski kapitał). Przede wszystkim instytucja oferuje szeroką bazę wiedzy z zakresu eksportu, może również dokonać weryfikacji kontrahentów oraz organizować spotkania prowadzące do nawiązywania współpracy zagranicznej. Szczególną zaletą PAIH jest posiadanie Zagranicznych Biur Handlowych, które pozwalają na działania poza granicami kraju.

Innym przykładem agencji jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) skupiająca się na rozwoju polskich firm. Główne zakresy, którymi się zajmują to start-up, internacjonalizacja, wprowadzanie innowacji, szkolenia, budowanie infrastruktury sprzyjającej rozwojowi oraz świadczenie usług dla przedsiębiorstw. Instytucja prowadzi również działalność badawczą dostarczając informacji o uwarunkowaniach gospodarczych na rynku.

Warto dodatkowo zaznaczyć, że wymienione agencje działają w całym kraju i powstały z ramienia Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju.

4.3. Samorząd gospodarczy (izby gospodarcze).

Izby Gospodarze to organizacje, które mają na celu zrzeszanie przedsiębiorstw oraz oddziaływanie na najbliższe otoczenie i prawo dzięki wykorzystaniu synergii. W swoim działaniu skupiają się na stworzeniu najkorzystniejszych warunków dla działania jednostek w nich zgromadzonych. Pełnią również funkcje reprezentatywne przed organami państwowymi i Jednostkami Samorządu Terytorialnego (JST). Zasadniczym

[7] Raizberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtseva E.B. Nowoczesny Słownik ekonomiczny. - Wydanie 5, zmienione i zaktualizowane - M.: INFRA-M, 2007.
[8] https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/osrodki-innowacji

zadaniem jest kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności gospodarczej w znaczeniu rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym. Izby działające na terenie województwa, aby zostać utworzone, muszą mieć poparcie co najmniej 50 podmiotów, ta informacja pozwala zwizualizować jakiej wielkości są to organizacje. Można wyróżnić najistotniejsze izby gospodarcze:

- Krajowa Izba Gospodarcza (KIG) – największa izba gospodarcza w kraju, zrzesza 160 podmiotów (głównie izb i związków branżowych). Nadzoruje i jest łącznikiem przedsiębiorców z organami władzy.
- Polska Izba Handlu Zagranicznego – izba powołana przez KIG. Zajmuje się (jak nazwa wskazuje) promocją eksportu i wspieraniem przedsiębiorstw w podejmowaniu działań poza granicami kraju.
- Izba Gospodarcza „Śląsk" – organizacja posiadająca 30 letnie doświadczenie, która zrzesza lokalne przedsiębiorstwa. Jednostka organizuje szkolenia, spotkania B2B, łączy partnerów biznesowych, oraz świadczy doradztwo prawne i finansowe. Pomaga też w działaniach eksportowych zamieszczając zapytania ofertowe z zagranicy[9]. Dodatkowo na stronie widoczny jest szereg bezpłatnych usług świadczony w ramach działania izby.

Dodatkowo na terenie województwa śląskiego funkcjonują bardziej wyspecjalizowane izby[10]:

- Częstochowska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości
- Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa
- Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa
- Śląska Izba Budownictwa
- Izba Gospodarcza Eksporterów i Importerów
- Izba Przemysłowo-Handlowa
- Izba Przemysłowo-Handlowa Rybnickiego Okręgu Przemysłowego
- Izba Rzemieślnicza oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości
- Okręgowa Izba Przemysłowo-Handlowa
- Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach
- Regionalna Izba Handlu i Przemysłu
- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa
- Śląska Izba Rolnicza
- Zagłębiowska Izba Gospodarcza
- Śląska Okręgowa Izba Inżynierów Budownictwa
- Polska Izba Ekologii
- Żorska Izba Gospodarcza
- Izba Gospodarcza Metali Nieżelaznych i Recyklingu

[9] https://www.igsilesia.pl/pl/aktualnosci/aktualnosci-z-izby/zapytanie-z-niemiec-poszukiwana-firma-zajmujaca-sie-frezowaniem-w-drewnie
[10] https://invest-in-silesia.pl/content/izby

- Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa
- Jaworznicka Izba Gospodarcza
- Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Biuro Regionalne w Katowicach
- Śląska Okręgowa Izba Architektów RP
- Krajowa Izba Gospodarki Nieruchomościami

5. Jak zabezpieczyć własną działalność? Rola umów w obrocie międzynarodowym.

Kwestie prawne są szczególnie istotne w procesie pozyskiwania kontrahentów zagranicznych i zawierania z nimi współpracy. Zazwyczaj przedsiębiorcy są doświadczeni w prawie państwowym z powodu długiego prowadzenia działalności na terenie kraju. Warto podkreślić, że prawo międzynarodowe cechuje się innymi przepisami niż prawo państwowe. Dlatego też podczas nawiązywania pierwszych umów zaleca się kontakt z prawnikiem, który specjalizuje się w prawie międzynarodowym lub zaleca się samodzielnie dokładnie prześledzić uwarunkowania prawne.

5.1. Polskie prawo, a Konwencja Wiedeńska

W powszechnym znaczeniu, pojęcie konwencja dotyczy ogólnie przyjętych standardów lub norm społecznych. Można ją przyrównać do „zwyczaju" oraz nie musi ona być uregulowana prawnie. Konwencja Wiedeńska to rodzaj umowy, który ma na celu uregulowanie kwestii spornych. Dokument, w odniesieniu do ogólnego znaczenia pojęcia konwencja, również reguluje problemy, które są powszechne i dotyczą bardzo dużej liczby państw. Jest ona jednak dokumentem, który ma wartość prawną. Polska uznała wiele konwencji wiedeńskich, poniżej wskazano kilka z nich:

- Konwencja o stosunkach dyplomatycznych – reguluje ona kwestie stosunków dyplomatycznych oraz przywileje, które mają sprzyjać wykonywaniu obowiązków służbowych dyplomatów.
- Konwencja o ruchu drogowym – umowa ma na celu ujednolicenie zasad jazdy oraz regulowanie kwestii dopuszczenia do ruchu drogowego pojazdów, które zostały zatwierdzone w innych krajach.
- Konwencja o odpowiedzialności cywilnej za szkodę jądrową – umowa ustala wysokość odszkodowania za szkody jądrowe oraz pociąga do odpowiedzialności kraje winne.
- Konwencja o prawie traktatów – reguluje warunki zawierania traktatów i wszelkie działania z nimi zwiane.

- Konwencja o ochronie warstwy ozonowej – dotyczy ochrony środowiska, w szczególności warstwy ozonowej i zachęca do wymiany informacji na temat uzyskanych pomiarów grubości tej warstwy.

Z uwagi na charakter przewodnika najistotniejsza będzie Konwencja Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, która została stworzona w 1980 roku. Polska ratyfikowała (przyjęła) to prawo w 1995 r. i weszło ono w życie w 1996. W następstwie polskie prawo cywilne jest znacznie przystosowane do uwag, które zostały poruszone w konwencji. Warto zaznaczyć, że można sporządzić umowę międzynarodową na prawach dowolnego państwa. Umowa może podlegać prawu polskiemu lub państwa, w którym działa kontrahent, dopuszcza się również, że umowa może być utworzona na prawie innego państwa (całkowicie niezwiązanego z rynkiem na którym działają strony). Jeżeli zawieramy umowę z podmiotem, którego dotyczy konwencja wiedeńska należy mieć na uwadze, że jej znaczenie będzie istotne. Przed przystąpieniem do ustalania warunków współpracy najlepiej zapoznać się ze specyfiką przytoczonej konwencji lub skontaktować się z prawnikiem, który będzie specjalizował się w prawie międzynarodowym. Taka porada pozwoli sporządzić dokument, który będzie korzystny dla obu stron.

5.2. Lol, MoU, Agreement – różne formy kodyfikowania współpracy.

List intencyjny (LOI) to dokument deklarujący wstępne zobowiązanie jednej strony do prowadzenia interesów z drugą. List określa główne warunki potencjalnej transakcji.[11] Sporządza się go zazwyczaj wtedy, gdy z jakichkolwiek powodów osoby prawne lub przedsiębiorcy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą czują potrzebę zapisania zawartych umów.

W porozumieniu mogą uczestniczyć dwie lub więcej organizacji. W dokumencie tym zapisuje się dokładnie, w jaki sposób, w jakiej kolejności i w jakim terminie zostaną zrealizowane zawarte w nim plany. Nie ma jednak ustawowego wymogu, aby list intencyjny był wiążący. Jeżeli strona nie jest w stanie, z jakichkolwiek przyczyn, wywiązać się z umowy, ma prawo do odstąpienia od niej bez ponoszenia jakichkolwiek strat.

LOI przyjmuje format formalnego listu, w którym należy zawrzeć następujące treści:

- Streszczenie (akapit otwierający)
- Oświadczenie dotyczące problemu
- Przegląd działań, które mają być realizowane i jak powinny być realizowane
- Wyniki działań
- Ustalenia finansowe oraz budżet

[11] Cornell Law School Legal Information Institute. "45 CFR § 1160.9 - Letter of Intent."

- Akapit zamykający
- Podpisy

List intencyjny często ma zastosowywanie w fuzjach, przejęciach i wspólnych działaniach zanim obie strony podpiszą umowę. Podczas procesu tworzenia LOI, strony uzgadniają warunki współpracy oraz podejmują działania do sporządzenia umowy, która będzie zawierać wszystkie aspekty istotne dla kontrahentów.[12]

Warto jednak zauważyć, że w niektórych sytuacjach praktyka sądowa wskazuje, że porozumienia intencyjne mogą stać się prawnie wiążące, jeżeli umowa ma wszystkie atrybuty umowy (przedwstępnej lub nawet trwałej), a w celu jej realizacji zostały poniesione realne starania lub koszty. W takim przypadku jedna ze stron może żądać wiążącego, ostatecznego wykonania umowy.

Protokół ustaleń (MOU) jest definiowany jako umowa między stronami i może być dwustronny lub wielostronny. Protokół ustaleń można postrzegać jako punkt wyjścia do negocjacji, ponieważ określa zakres i cel rozmów. Takie memoranda są najczęściej spotykane w międzynarodowych negocjacjach traktatowych, ale mogą być również wykorzystywane w transakcjach biznesowych o wysokiej stawce, takich jak rozmowy o fuzji.[13]

W celu przygotowania kompletnego i skutecznego dokumentu (MOU) zainteresowane strony muszą najpierw osiągnąć porozumienie możliwe do zaakceptowania przez każdą ze stron oraz jasne informacje na temat ważnych stanowisk każdej z tych stron.

MOU komunikuje wzajemnie akceptowane oczekiwania zaangażowanych osób, organizacji lub rządów. Stosuje się go najczęściej w stosunkach międzynarodowych, ponieważ w przeciwieństwie do traktatów, może być sporządzony stosunkowo szybko i w tajemnicy.

Protokół ustaleń pozwala wszystkim stronom jasno określić wszystkie swoje cele i zadania. To sprawia, że występuje mniej niepewności i zapobiega przyszłym nieoczekiwanym sporom. Ponadto, poprzez jasne określenie tego, czego każda strona oczekuje od drugiej, MOU zapewnia schemat dla każdej umowy, którą obie strony chcą lub nie chcą sporządzić w przyszłości.

Zazwyczaj MOU sporządza prawnik. Najczęściej w protokole ustaleń znajdują się takie elementy jak:

- Wskazanie stron protokołu
- Cel lub cele MOU
- Zadania i powinności każdej ze stron
- Ustalenia dotyczące wnoszonych finansów oraz zasobów

[12] Letter of Intent (LOI) | Definition | Purpose | Examples | Finance Strategists
[13] Memorandum of Understanding (MOU) Defined, What's In It, Pros/Cons, MOU vs MOA (investopedia.com)

- Ocena zamierzonych korzyści
- Podpisy

Największą wadą MOU, w zależności od punktu widzenia, jest to, że nie wiąże on prawnie. W niektórych przypadkach może to być zaletą, ponieważ żadna ze stron nie jest zobowiązana do zrobienia tego, co mówi w MOU, może po prostu odejść lub zmienić swoje oczekiwania.

Dokument porozumienia jest rodzajem dokumentu biznesowego, który wyjaśnia i ustala warunki umowy pomiędzy dwoma lub więcej stronami. List z umową zazwyczaj zawiera szczegóły, takie jak informacje kontaktowe zaangażowanych stron, uzgodnione płatności i harmonogram. Celem listu porozumienia jest ochrona praw i jasne określenie obowiązków.

Porozumienie jest częściej pisane przez stronę składającą ofertę. Pozwala to również kontrolować warunki umowy, o ile odzwierciedlają one wspólne zrozumienie. Format MOU jest używany w tym samym celu.

Niektóre powody do napisania listu porozumienia obejmują:

- Umowy z klientami;
- Umowy o zakazie konkurencji;
- Leasingi;
- Umowy o pracę;
- Umowy dotyczące depozytów.

5.3. Klauzule: Force Majeure, Language, Waiver, Entire agreement.

Dla firm prowadzących działalność międzynarodową ważne jest, aby w każdej umowie znalazły się **klauzule dotyczące siły wyższej (Force Majeure)**. Pozwalają one na szybkie dostosowanie się do skutków nieprzewidywalnych zdarzeń bez utraty przychodów.[14] Istnieje kilka istotnych kwestii, które wszystkie klauzule siły wyższej powinny w jakimś stopniu uwzględniać. Należą do nich:

- Jakie potencjalne zakłócenia dotyczą tej klauzuli. Mogą one obejmować huragany, tornada, trzęsienia ziemi i inne zdarzenia uznawane za "klęski żywiołowe". Wojna, strajki i ataki terrorystyczne to przykłady zdarzeń spowodowanych przez człowieka, które często są uwzględniane w klauzuli. Mogą one chronić jedną lub, w niektórych okolicznościach, obie strony umowy.
- Unikanie języka ograniczającego. Jednym z powodów, dla których warto skorzystać z pomocy prawnej, przy sporządzaniu umów zawierających okoliczności siły wyższej, jest to, że specjaliści od umów mogą zawrzeć w nich

[14] J. Rajski, Klauzule siły wyższej (force majeure) w kontraktach zawieranych w międzynarodowym obrocie gospodarczym, PPH 1999, s. 1-4.

język dokładnie przeanalizowany i sformułowany tak by nie ograniczał odpowiedzialności strony przeciwnej w przypadku kosztownego zdarzenia.

- Uzasadnienie dla pracy poniżej standardu. Kiedy wiele osób myśli o ochronie zapewnianej przez klauzulę siły wyższej, myślą o całkowitej utracie dochodów. Należy zaznaczyć, że mogą wystąpić tylko częściowe uszkodzenia zapasów lub zmniejszone zainteresowanie spowodowane przez czynniki zewnętrzne, co nadal będzie skutkowało stratą. Dobrym pomysłem jest zawarcie sformułowań zapewniających ochronę nie tylko przed niewykonaniem zobowiązania, ale również przed nienależytym wykonaniem zobowiązania.

W świecie międzynarodowego biznesu, firmy często tłumaczą swoje umowy na wiele różnych języków. Robią to zarówno dla wygody swoich partnerów biznesowych i klientów oraz dla zwiększenia prawdopodobieństwa, że ich umowy zostaną wyegzekwowane w sądzie. Jednak wiele tłumaczeń może wprowadzić niejasność do interpretacji umowy. Przedsiębiorstwa radzą sobie z tą niejednoznacznością, umieszczając w swoich umowach **klauzulę o języku dominującym lub rządzącym (Language)**. Klauzula języka dominującego to po prostu zapis w umowie, który określa, że jeśli kiedykolwiek powstanie sprzeczność co do interpretacji umowy ze względu na fakt, że istnieje ona w wielu językach, umowa w określonym języku będzie regulować interpretację dla wszystkich tłumaczeń.[15]

Klauzula zrzeczenia się w umowie (Waiver) to postanowienie, które reguluje sposób, w jaki strona umowy może zrzec się jakiegoś prawa oraz jakie są skutki tego zrzeczenia. Ważne jest jasne zrozumienie klauzuli zrzeczenia się, ponieważ określa ona okoliczności, w których postanowienie umowne zaczyna obowiązywać oraz konkretne działania, które mogą skutkować utratą praw.[16] Jeśli chcesz mieć pewność, że Twoje prawa pozostaną w mocy, musisz zrozumieć różne rodzaje klauzul zrzeczenia się i obowiązki, które tworzą. Oto kilka rodzajów zrzeczenia się odpowiedzialności, które często występują w umowach:

- Zrzeczenie się afirmatywne - w przypadku zrzeczenia się afirmatywnego, zaniedbanie lub brak dochodzenia swoich praw nie będzie uznawane za zrzeczenie się. Oznacza to, że wymagane jest wyraźne zakomunikowanie drugiej stronie, że rezygnuje się z praw, aby zrzeczenie się było ważne.
- Zrzeczenie się ogólne - ten rodzaj klauzuli zrzeczenia opiera się na odstąpieniu od każdego pojedynczego prawa w odrębnych oświadczeniach. Rezygnacja z jednego prawa nie spowoduje automatycznie rezygnacji z innych.
- Pisemne zrzeczenie się - zgodnie z tą umową zrzeczenie się lub rozszerzenie prawa jest ważne tylko wtedy, gdy strona zrzekająca się spisze i podpisze dokument.

[15] Legal Translation of Contracts with Prevailing Language Clauses (languagealliance.com)
[16] Samarth Sagar, ''Waiver of Sovereign Immunity' Clauses in Contracts', (2014), 31, Journal of International Arbitration, Issue 5, s. 609-649.

- Zrzeczenie się praw w trakcie transakcji: dzięki takiemu zrzeczeniu się można skorzystać z praw, nawet jeśli wcześniej zrzekliśmy się z jego części. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy korzystano z prawa w ramach tej samej umowy, czy kolejnej. Zapis podkreśla fakt, że rezygnacja z pierwszego prawa nie oznacza rezygnacji z innych praw.
- Pełne zrzeczenie się - pełna klauzula zrzeczenia się jest połączeniem afirmatywnego zrzeczenia się, ogólnego zrzekania się praw i zrzeczenia się praw w transakcji.

Klauzula pełnej zgody (Entire agreement) sprawia, że umowa jest wyczerpującym określeniem warunków zapisanych w umowie. Taka klauzula wyjaśnia, że wszelkie wcześniejsze negocjacje, które mogą obejmować oświadczenia, obietnice lub reprezentacje złożone przez strony poza pisemną umową, nie są częścią pisemnej umowy. W związku z tym nie mają one żadnej mocy umownej. Skutek jest taki, że klauzula uniemożliwia drugiej stronie powoływanie się na to, że umowa zawiera dodatkowe warunki, które nie zostały zawarte w pisemnej umowie, którą strony podpisały. W ten sposób wszelkie oświadczenia złożone przez którąkolwiek ze stron podczas wcześniejszych negocjacji są z większym prawdopodobieństwem niewiążące. W razie sporu mniejsze jest również prawdopodobieństwo, że druga strona będzie mogła powołać się na te oświadczenia. Umowa może zawierać klauzulę modyfikacyjną, która daje stronom prawo do zmiany lub modyfikacji warunków umowy po jej podpisaniu przez obie strony. Zatem pomimo istnienia klauzuli pełnej zgody, zmiana warunków umowy może być nadal możliwa. Przed wprowadzeniem zmian najlepiej skonsultować się z prawnikiem, aby upewnić się, że dokonujesz zmian w warunkach zgodnych z prawem (zgodnie z klauzulą o zmianie warunków umowy).[17]

Podsumowując kontrakt eksportowy musi być tak przemyślany, aby uniemożliwiał wszelkie ewentualności mające na celu zmniejszenie korzyści eksportera. Im mniej luk w umowie tym mniejsze ryzyko niepowodzeń kontraktowych.

5.4. Prawidłowa reprezentacja.

W przypadku zawierania umów handlowych pomiędzy polskimi przedsiębiorcami a przedsiębiorcami zagranicznymi, jednym z kluczowych elementów jest weryfikacja czy każda ze stron zawieranej umowy jest prawidłowo reprezentowana. Dotyczy to zarówno sytuacji, w której umowa jest podpisywana przez osobę prawną (stronę umowy), działającą przez swoje organy w sposób przewidziany w przepisach (np. Zarząd / Board of Directors), jak również sytuacji, w której umowa jest podpisywana przez pełnomocnika umocowanego przez tę osobę prawną do jej reprezentowania.

[17] McLauchlan, David, The Entire Agreement Clause: Conclusive or a Question of Weight? (October 1, 2012). Victoria University of Wellington Legal Research Paper No. 10/2013, https://ssrn.com/abstract=2191219, s. 521-538

Mając na względzie brzmienie ustawy z dnia 4 lutego 2011 r. – Prawo prywatne międzynarodowe („uPPM"), warto pamiętać, że przedsiębiorca będący osobą prawną podlega co do zasady prawu państwa, w którym ma siedzibę. Dotyczy to m.in. kompetencji i zasad działania członków organów, reprezentacji, czy też skutków naruszenia przez osobę reprezentującą osobę prawna ustawy, aktu założycielskiego lub statutu. Przykładowo, jeśli stroną umowy jest polska spółka z ograniczona odpowiedzialnością, zgodnie z ustawą z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, organem reprezentującym tę spółkę jest zarząd. Jeżeli zarząd jest wieloosobowy, sposób reprezentowania określa umowa spółki, a jeśli ta umowa spółki nie zawiera żadnych postanowień w tym przedmiocie, do składania oświadczeń w imieniu spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu albo jednego członka zarządu działającego łącznie z prokurentem. Jeśli zarząd spółki jest jednoosobowy, wówczas samodzielne prawo do reprezentowania spółki posiada jedyny członek zarządu.

Zgodnie z uPPM, pełnomocnictwo podlega zaś prawu wybranemu przez mocodawcę. Jednakże, wobec osoby trzeciej, z którą pełnomocnik dokonał czynności prawnej, można się powołać na prawo wybrane tylko wtedy, gdy osoba ta o wyborze wiedziała albo mogła się z łatwością o nim dowiedzieć. Mocodawca może się powołać wobec pełnomocnika na prawo wybrane tylko wtedy, gdy ten o wyborze prawa wiedział lub mógł się z łatwością o nim dowiedzieć. Natomiast, w przypadku braku wyboru prawa pełnomocnictwo podlega kolejno: (i) prawu państwa siedziby pełnomocnika, w której on stale działa, albo (ii) prawu państwa, w którym znajduje się przedsiębiorstwo należące do mocodawcy, jeżeli tu stale działa pełnomocnik, albo (iii) prawu państwa, w którym pełnomocnik rzeczywiście działał, reprezentując mocodawcę, lub w którym wedle woli mocodawcy powinien działać.

W przypadku pełnomocnictwa podlegającego prawu polskiemu warto pamiętać, że zgodnie z ustawą z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, pełnomocnictwo ogólne obejmuje umocowanie jedynie do czynności zwykłego zarządu. Natomiast, do czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu potrzebne jest pełnomocnictwo określające ich rodzaj, chyba że ustawa wymaga pełnomocnictwa do poszczególnej czynności. Jednocześnie należy pamiętać, że jeżeli do ważności czynności prawnej potrzebna jest szczególna forma, pełnomocnictwo do dokonania tej czynności powinno być udzielone w tej samej formie (np. w formie aktu notarialnego). Pełnomocnictwo ogólne powinno być pod rygorem nieważności udzielone na piśmie.

Niemniej istotną kwestią przy zawieraniu umowy, poza zapoznaniem się szczegółowo z zasadami reprezentacji obowiązującymi u partnera biznesowego, jest zapoznanie się z danymi osób uprawnionych do złożenia podpisów pod umową. Rekomendowanym rozwiązaniem byłoby zgromadzenie stosowanych dokumentów potwierdzających należyte umocowanie, które w razie potrzeby mogłyby być użyte jako środek dowodowy w ewentualnym postępowaniu sądowym.