



Warsztaty dla przedsiębiorców sektora małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego, planujących działalność eksportową/eksporterów

Organizator:

Fundusz Górnośląski S.A.

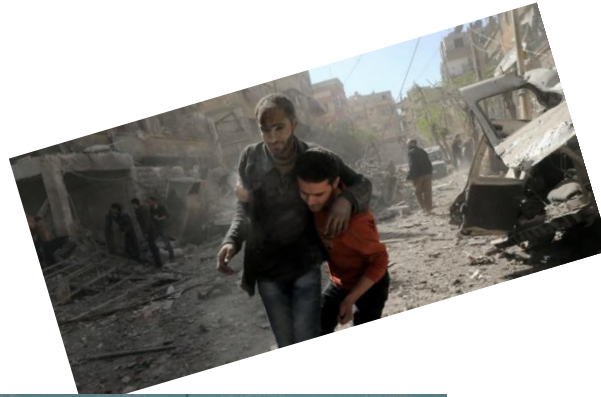
Szkolenie zorganizowane przez:

Eurofinance Training Sp. z o.o.

Agenda

- ✓ Finansowanie i zabezpieczenie transakcji w obrocie międzynarodowym
- ✓ Ryzyko w transakcjach zagranicznych i stosowane zabezpieczenia
- ✓ Test gotowości do eksportu - analiza przedsiębiorstwa przed "wyjściem" za granicę
- ✓ Dofinansowanie działalności eksportowej – jak pozyskać wsparcie z środków UE?
- ✓ Negocjacje umów handlowych – jak osiągnąć zamierzone cele?

Uwarunkowania handlu międzynarodowego



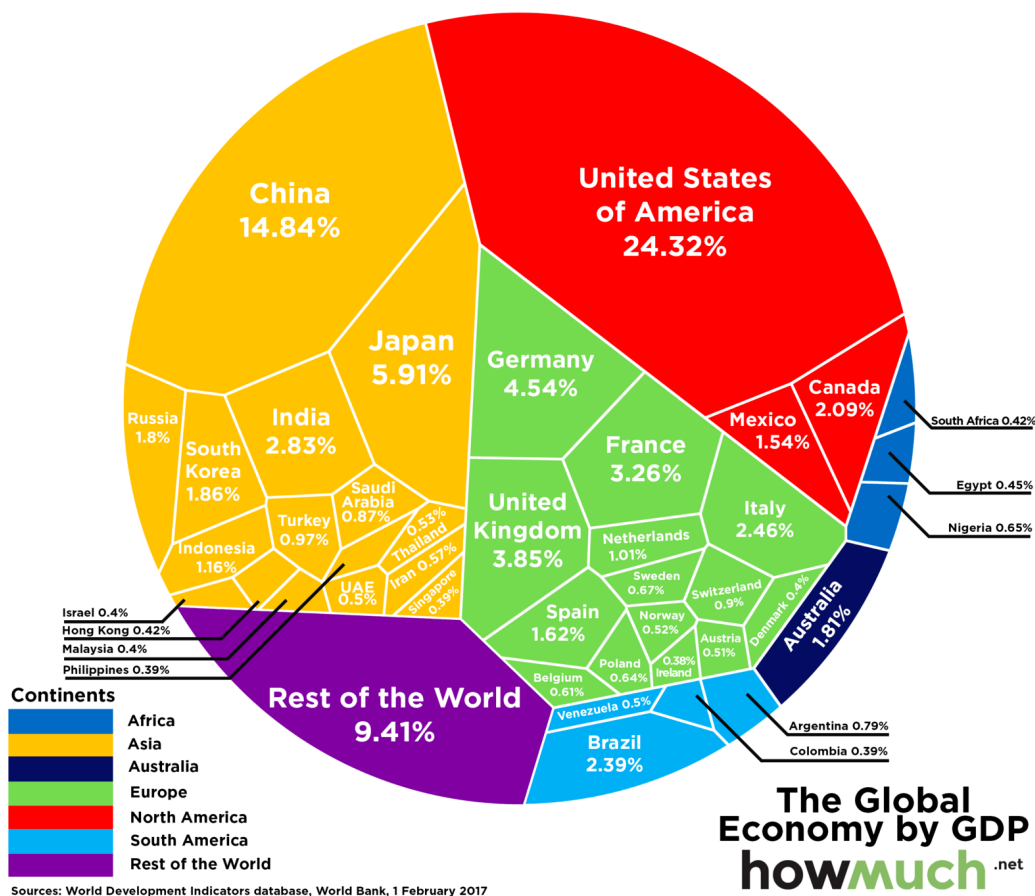
COVID-19
RESPONSE

- Najważniejsze wydarzenia polityczne, społeczne i gospodarcze
- Osłabienie gospodarek rozwiniętych – wzmocnienie niektórych rozwijających się
- Konflikty militarne – nowy układ geopolityczny w Europie i Azji po wojnie w Ukrainie
- Czynniki demograficzne i kulturowe
- Odległość geograficzna i „mentalna” kontrahentów
- Wpływ Internetu na handel międzynarodowy

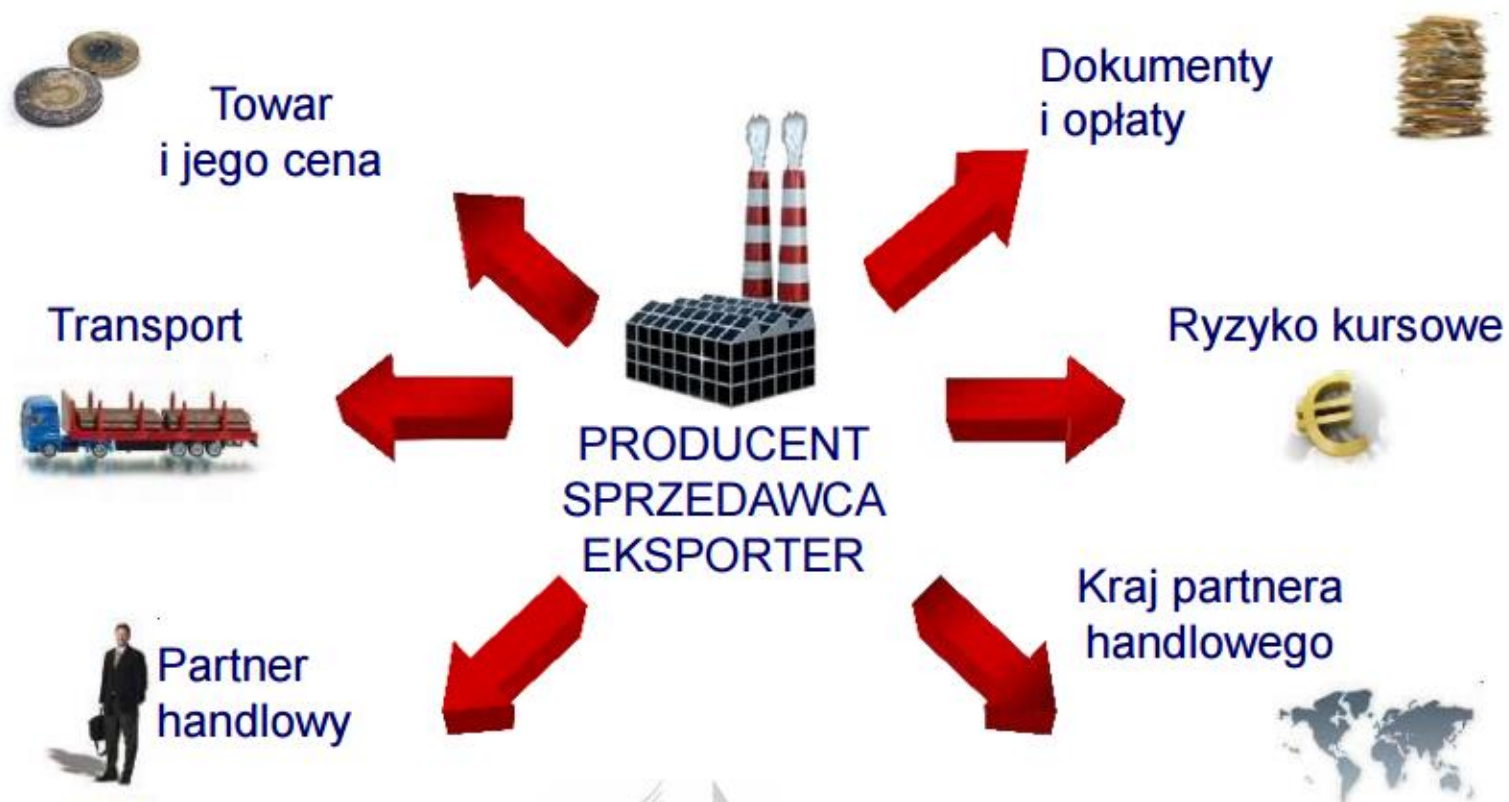
Efekty „zakrętów” ostatnich lat

- Wzrost zamienności parametrów gospodarczych
- Osłabienie koniunktury
- Awersja do inwestycji
- Wzrost ryzyka finansowego: walutowego i stopy procentowej
- Wyższa wycena realnego kosztu pieniądza
- Bardzo duża zmienność cen surowców

Jak obecnie ważą kraje w gospodarce globalnej?



Na jakie ryzyka narażony jest eksporter?



Ryzyko kraju odbiorcy

- ryzyko polityczne
- ryzyko prawne
- ryzyko ekonomiczne
- ryzyko działań zbrojnych
- ryzyko geograficzne



Ryzyko rynkowe

- ryzyko kursowe
- ryzyko stopy procentowej
- ryzyko zmiany cen
- ryzyko zasobów
- ryzyko technologiczne

Ryzyko towarowe

- ryzyko transportowe
- ryzyko kradzieży
- ryzyko środowiskowe
- ryzyko zniszczenia

Ryzyko transakcyjne

- ryzyko kontrahenta (ryzyko kredytu kupieckiego)
- ryzyko kredytowe
- ryzyko konkurencji
- ryzyko kursowe

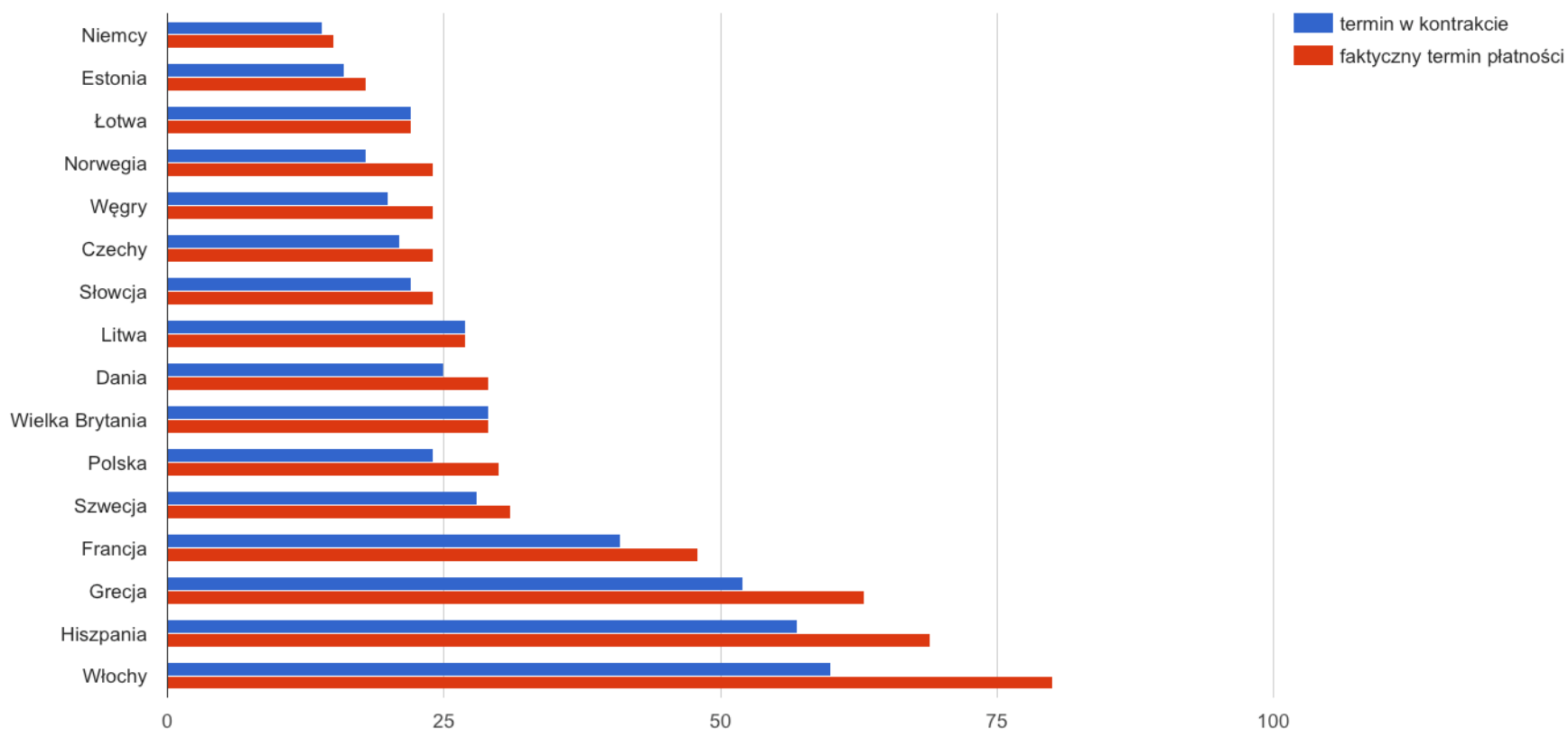
Ryzyko transakcyjne – ilość bankructw

EUROPE ▾	Last ↑↓	Previous	Highest	Lowest		
Belgium	922.00 Oct/16 ▼	1088	1322	262	Companies	Monthly
Denmark	392.00 Oct/16 ▼	412	852	69	Companies	Monthly
Finland	557.00 Sep/16 ▼	630	2038	493	Companies	Quarterly
France	348.00 Aug/16 ▲	320	810	183	Companies	Monthly
Germany	1789.00 Aug/16 ▼	1805	3755	416	Companies	Monthly
Iceland	60.00 Sep/16 ▲	15	214	6	companies	Monthly
Italy	3800.00 Jun/16 ▲	3600	4479	953	Companies	Quarterly
Lithuania	1970.00 Dec/15 ▲	1686	1970	590	companies	Yearly
Luxembourg	0.75 Dec/15 ▼	1049	1050	0.75	Companies	Yearly
Netherlands	383.00 Oct/16 ▼	391	1185	72	Companies	Monthly
Norway	389.00 Oct/16 ▼	406	595	43	Companies	Monthly
Russia	1112.00 Jun/16 ▲	1020	1585	917	Companies	Monthly
Spain	995.00 Sep/16 ▼	1279	2854	11	Companies	Quarterly
Sweden	515.00 Oct/16 ▲	466	2148	276	Companies	Monthly
Switzerland	488.00 Nov/15 ▼	604	757	232	Companies	Monthly
Turkey	1096.00 Oct/16 ▲	903	3113	11	Companies	Monthly
United Kingdom	3633.00 Sep/16 ▲	3617	6509	924	Companies	Quarterly

Źródło: <http://www.tradingeconomics.com/>

Ryzyko transakcyjne – wydłużone terminy

termin w kontrakcie i faktyczny termin płatności



Ryzyko sektora (sector risk)

Zielony

Mocne fundamenty; sprzyjające lub dobre perspektywy

Zółty
















Oznaki osłabienia; możliwe spowolnienie koniunktury

Pomarańczowy

Strukturalne słabości; niesprzyjające lub złe prognozy

Czerwony

Nadchodzący lub istniejący kryzys

 Aeronautics	 Agrifood	 Automotive	 Chemicals	 Construction	 Energy	 Household Equipment	 Information & Communication Technologies	 Machinery & Equipment
 Metal	 Paper	 Pharmaceuticals	 Retail	 Textile	 Transportation			

Ryzyko polityczne – cóż to takiego?

- wojna międzynarodowa, domowa, rewolucje, zamieszki, strajki, terroryzm itp.
- wywłaszczenie, nacjonalizacja, konfiskata oraz inne działania ze strony władz kraju importera, które uniemożliwiają kontraktu w całości lub w części;
- ograniczeń importowe, ograniczenie wcześniej wydanych zezwoleń lub licencji;
- unieważnienie licencji eksportowych kredytodawcy, zakaz bądź ograniczenie eksportu przez prawo kraju eksportera;
- ogólne moratorium płatnicze wprowadzone przez władze kraju importera lub przez władze kraju trzeciego, za pośrednictwem którego następuje płatność;
- inne wypadki polityczne lub ekonomiczne, które utrudniają transfer zapłaty za granicę lub zamianę waluty krajowej na walutę transakcji.



System finansowo-bankowy kontrahenta nie zawsze wygląda podobnie do naszego...



Konsekwencje dla rozliczeń finansowych w handlu zagranicznym

- wzrost ryzyka komercyjnego odbiorcy
- wzrost ryzyka politycznego kraju odbiorcy
- zmienność kursów walutowych zarówno w krajach rozwijających się (2008/2009), rozwiniętych (2014/2016) i globalnie (03-04 2022)
- presja ze strony odbiorcy na wydłużanie terminu płatności i powiększanie limitów kupieckich przy ograniczonych możliwościach finansowania

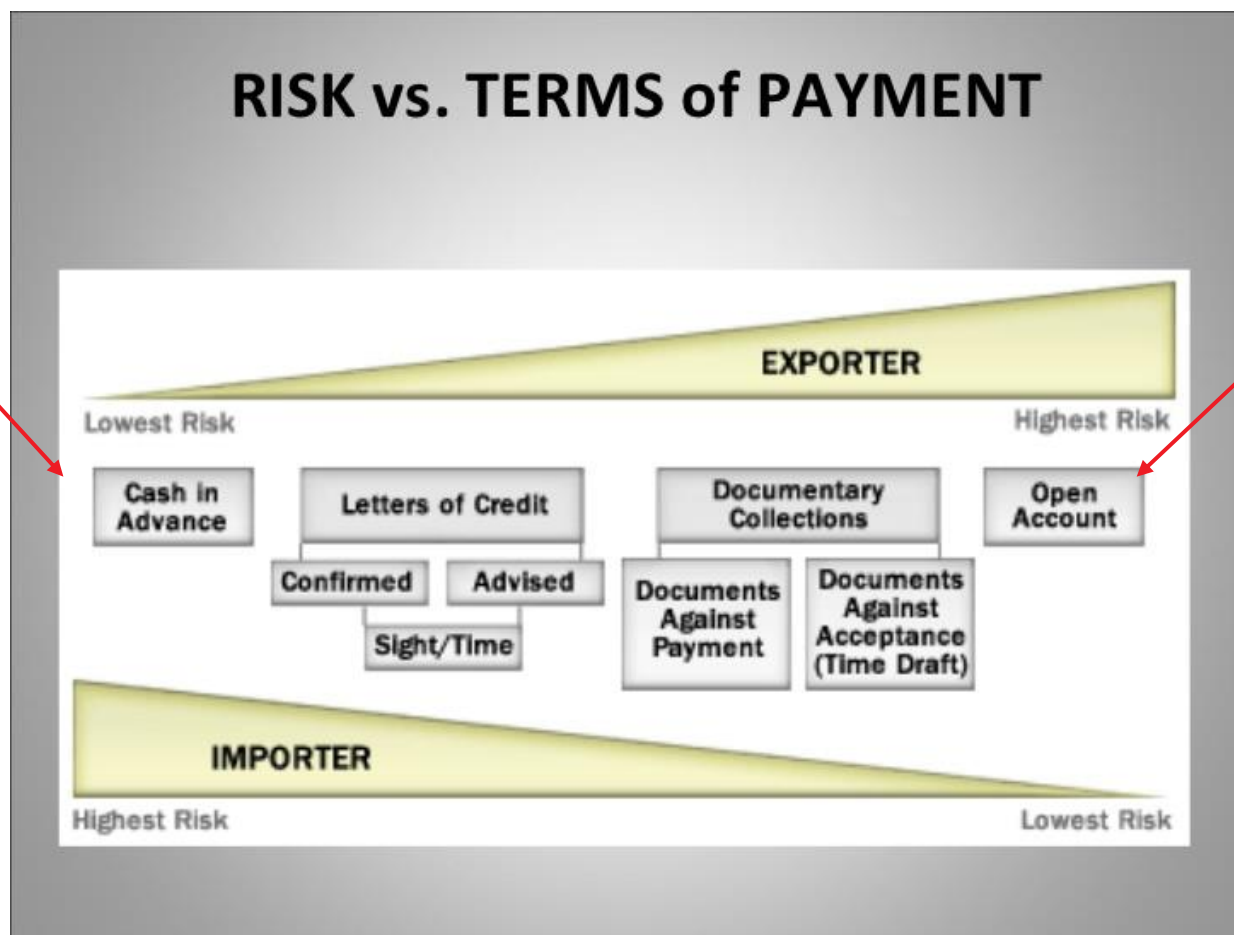
Terminy płatności a odległość kontrahentów i geopolityka

- Termin płatności jest uzależniony od rodzaju produktu/towaru/usługi, czasu realizacji, przewagi konkurencyjnej partnerów, standingu finansowego, poziomu zaufania, a także od możliwości finansowych obu stron
- Często termin płatności wpływa na konieczność finansowania działalności eksportowej

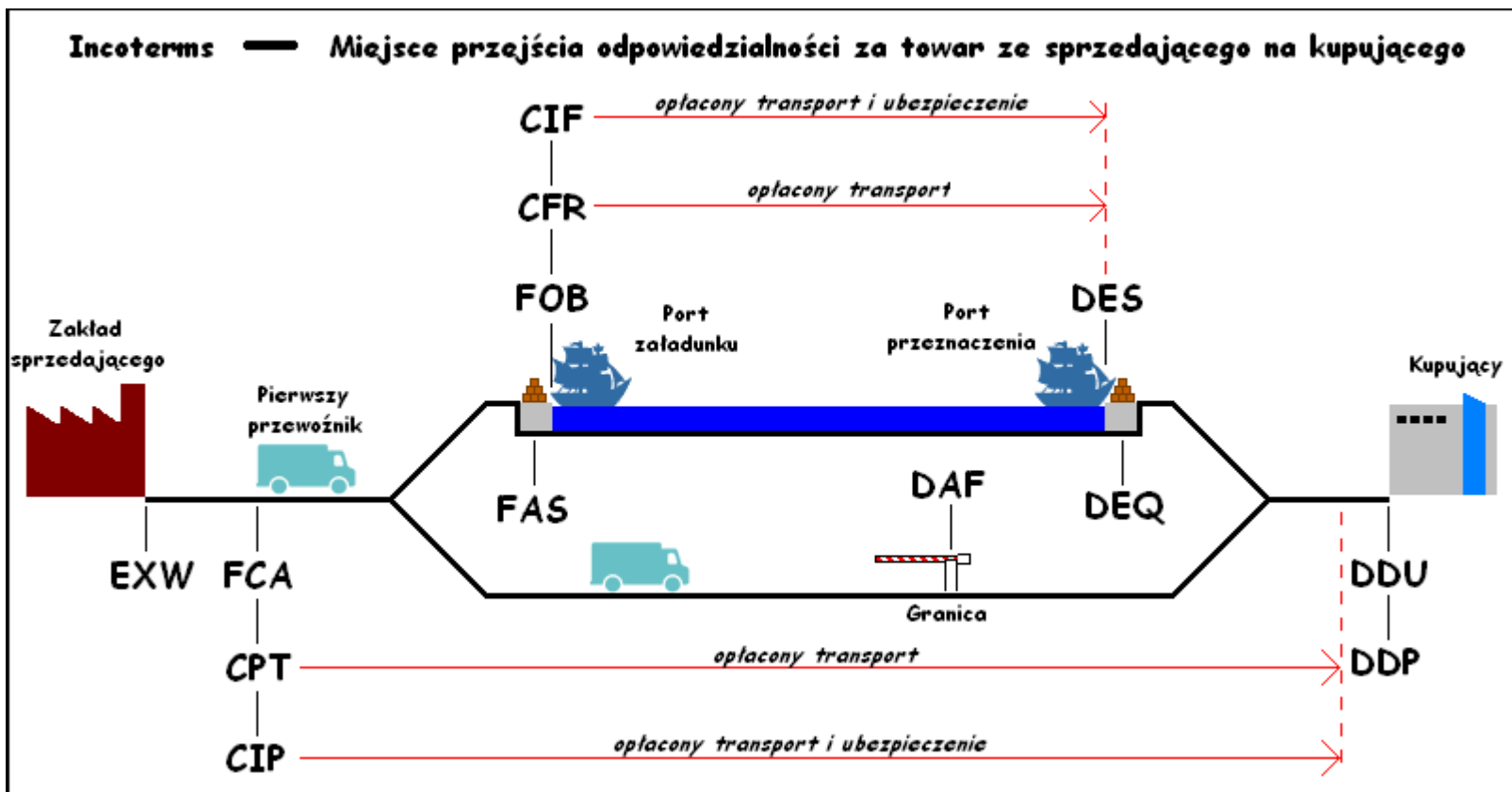
Metody i rodzaje płatności w HZ

- przedpłaty i ich uwarunkowania
- akredytywy, inkasa, weksle handlowe
- rachunek otwarty – kredyt kupiecki
- faktoring, forfaiting
- export finance
- nowoczesne technologie rozliczeń – rola sektora FinTech – przykład

Preferencje i asymetria ryzyk stron kontraktu



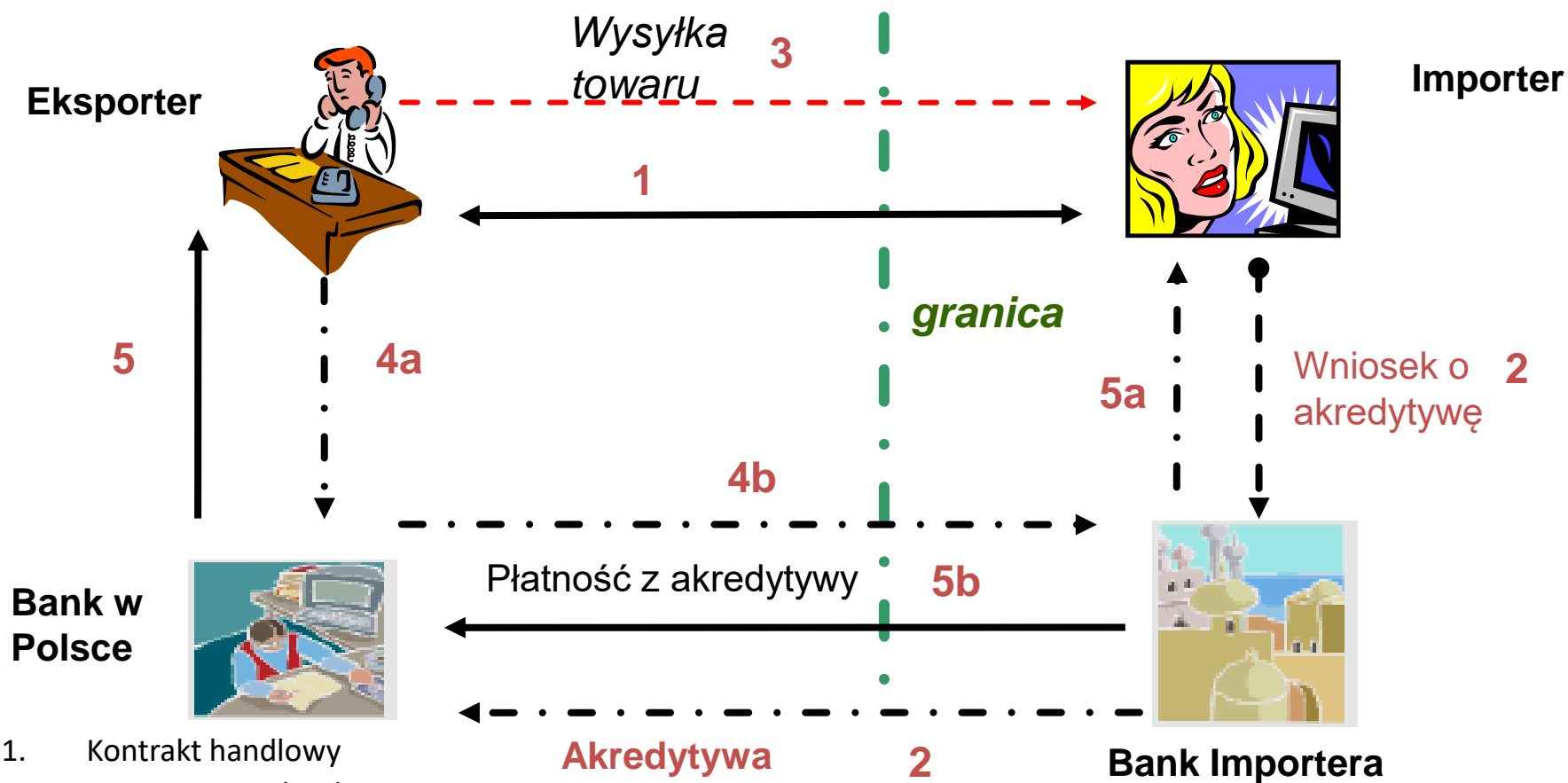
Reguły Incoterms



Możliwości finansowe dla działalności eksportowej



Akredytywa

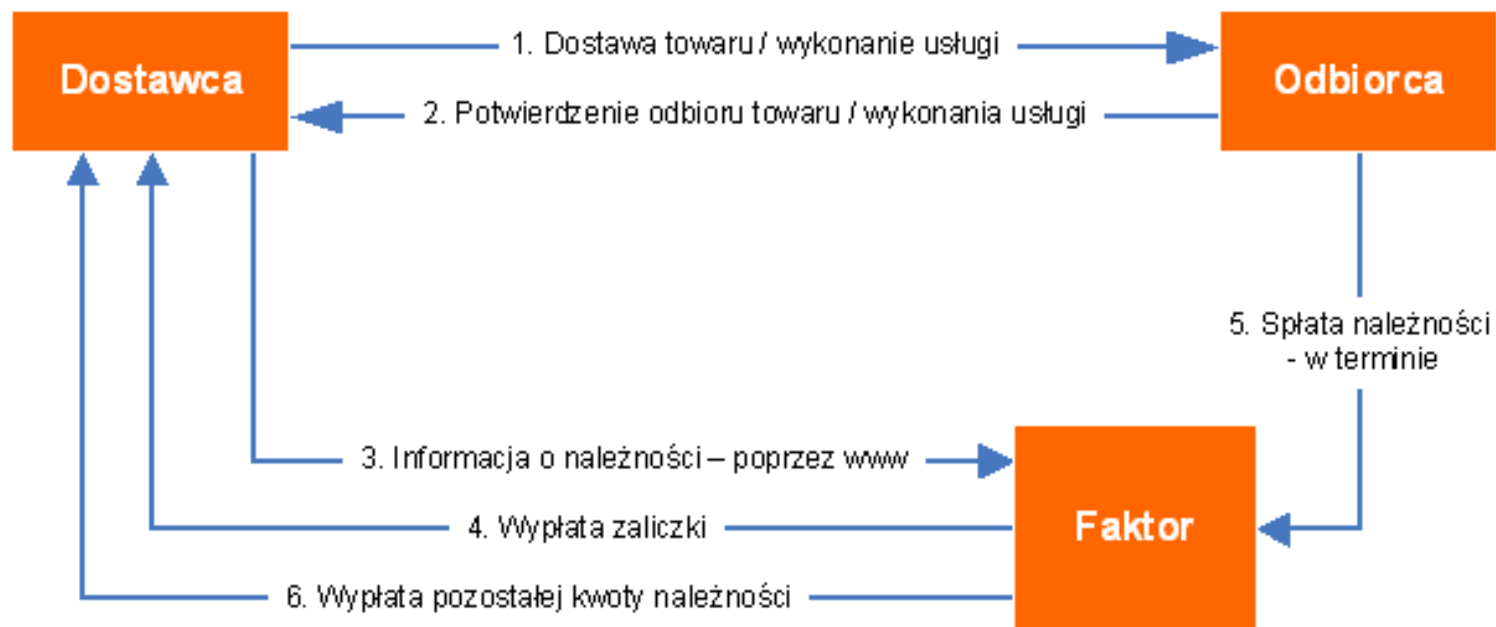


1. Kontrakt handlowy
2. Wystawienie akredytywy
3. Wysyłka towaru
4. Złożenie do banku dokumentów związanych z towarem
5. Wydanie dokumentów importerowi i realizacja płatności do eksportera / banku eksportera

Potwierdzenie akredytywy

- przeniesienie ryzyka politycznego, komercyjnego i geofizycznego z Państwa, w którym jest wystawiona akredytywa do Polski
- potwierdzenie jest najczęściej stosowane w przypadku eksportu do krajów rozwijających się i krajów „trzeciego świata”
- okres potwierdzenia zwykle nie jest dłuższy niż 12 miesięcy
- koszt potwierdzenia zależy przede wszystkim od ryzyka kraju importera

Faktoring zagraniczny bez regresu



Rozwiązania firm faktoringowych

● łączenie w ofercie kilku etapów związanych z transakcjami:

- rozliczenie
- inkaso
- **pokrycie ryzyka / ubezpieczenie należności**
- finansowanie
- windykacja, wsparcie prawne

● analiza ryzyka opiera się na

- dyscyplinie płatniczej kontrahentów
- historii współpracy
- strukturze zaliczkowania i wypłat środków pieniężnych

● *Możliwość finansowania z regresem lub bez regresu*

Ubezpieczenie ryzyka niewypłacalności kontrahenta przez ubezpieczyciela

- zakup odpowiedniego ubezpieczenia od instytucji udzielającej ubezpieczenia
- KUKE, EulerHermes, COFACE, Atradius
- ubezpieczone są roszczenia wynikające z pojedynczych dostaw z indywidualnymi kontrahentami lub portfel wszystkich dostaw

Ubezpieczenie ryzyka niewypłacalności kontrahenta przez ubezpieczyciela

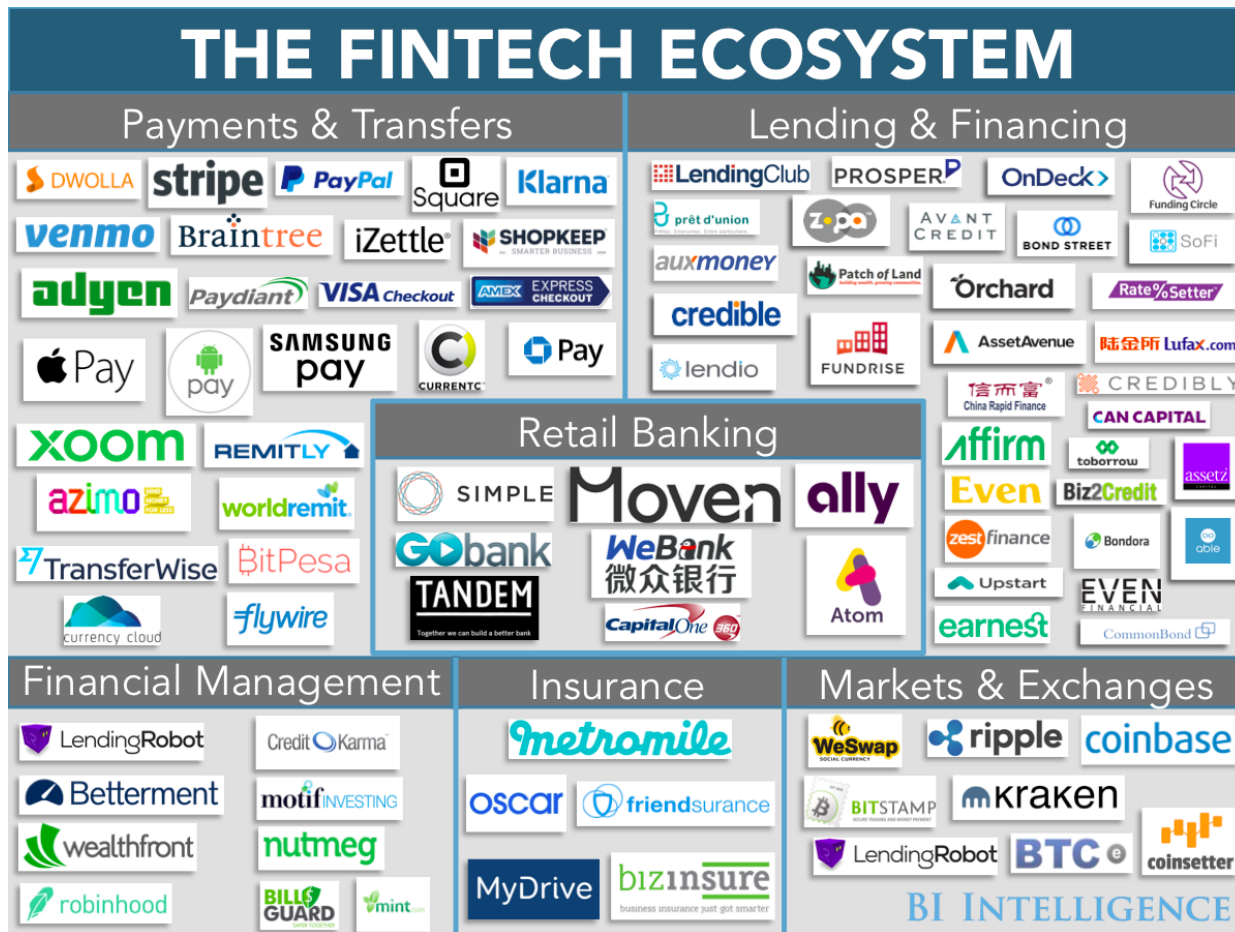
- słaba zdolność kredytowa odbiorcy - zakład ubezpieczeniowy odmówi objęcia roszczenia polisą ubezpieczeniową.
- umowy ubezpieczeniowe zawsze przewidują tzw. udział własny ubezpieczonego (np. 10-15%) przy powstaniu straty

Ubezpieczenie pokrywające ryzyka transferowe i polityczne

- Polisa ubezpieczeniowa - ubezpieczenie w/w ryzyk jest możliwe wyłącznie jako integralna część ubezpieczenia należności eksportowych
- KUKK – kompleksowo zajmuje się w/w ryzykami w ramach tzw. „Ubezpieczeń gwarantowanych przez Skarb Państwa”
- Akredytywa potwierdzona przez bank w kraju eksportera
- Bankowy rachunek powierniczy w kraju rodzimym dostawcy lub w kraju neutralnym

Nowoczesne technologie rozliczeń

Rola sektora FinTech



Test gotowości do eksportu

Czy jesteśmy gotowi aby zawojować świat ?



Analiza gotowości przedsiębiorstwa do eksportu

- **Analiza** oparta jest na **badaniach rynku i danych firmy** z ostatnich lat

Analiza sytuacji pozwala uzyskać informacje na temat:

- Sprzedaży i dystrybucji
- Produkcji
- Patentów
- Surowców
- Finansów

Cel – określenie aktualnych i przyszłych zagrożeń przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom w działalności zagranicznej

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa sprzedaż i dystrybucja

- procentowe zwiększenie/zmniejszenie sprzedaży
- przyczyny zmian poziomu sprzedaży
- struktura sprzedaży – podział wg rodzajów produktów i rynków zbytu
- spodziewany popyt w krótkim, średnim i długim terminie
- trendy w sprzedaży dla całej branży

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa sprzedaż i dystrybucja

- polityka cenowa - ceny stałe, wzrost lub spadek – jej przyczyny
- sprzedaż zagraniczna – czy firma już prowadzi i jakie są doświadczenia
- dystrybutorzy i odbiorcy finalni
- wykorzystanie metod dystrybucji: (bezpośrednio do odbiorców, poprzez hurtowników, detalistów, hurtownie branżowe)
- geograficzny zasięg dystrybucji, plany rozszerzenia dystrybucji

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa produkcja

- dynamika produkcji w stosunku do ubiegłych lat
- organizacja pracy, proces produkcji
- stan wyposażenia i parku maszynowego: nowy, zmodernizowany czy przestarzały
- budynki produkcyjne
- koszty produkcji w stosunku do średniej branżowej - niskie średnie czy wysokie; dlaczego?

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa surowce

- podstawowe surowce zużywane do produkcji, źródła: krajowe czy zagraniczne?
- jaka jest siła dostawców surowca? Rynek dostawcy czy odbiorcy?
- historia cen surowców, czy są stabilne?
- stopień integracji rynku
- jaka jest metoda zarządzania zapasami?

Analiza sytuacji przedsiębiorstwa

Prognozy ekspansji poprzez eksport

- jakie mocne strony firma wykorzysta rozszerzając sprzedaż o rynki eksportowe?
- jakie koszty jest w stanie ponieść na rozwinięcie/wzrost eksportu (% od zysku, obrotu, budżet)?
- jaką strategię determinują planowane wydatki na rozwój eksportu?

TEST GOTOWOŚCI DO EKSPORTU

Posiadam produkt, który sprzedaje się z powodzeniem na rynku krajowym.	tak	nie
Posiadam opracowany (w trakcie opracowywania) plan wejścia na rynki zagraniczne (plan rozwoju eksportu) ze ściśle określonymi celami strategicznymi.	tak	nie
Posiadam odpowiednie zdolności produkcyjne do zapewnienia stałych dostaw na rynki zagraniczne.	tak	nie
Dysponuję niezbędnymi środkami finansowymi do wprowadzenia produktu na rynek docelowy poza granicami Polski.	tak	nie
Zatrudniam odpowiednio wykwalifikowaną kadrę, przygotowaną do realizacji i obsługi zamówień na międzynarodowym poziomie.	tak	nie
Moja firma ma wdrożone systemy zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki którym wprowadzenie i utrzymanie produktu na rynku zagranicznym nie będzie trudne.	tak	nie
Moja firma jest w stanie zapewnić na rynku zagranicznym konkurencyjną jakość towarów/ usług.	tak	nie
Jestem w stanie dostosować aktualną technologię produktu/ rodzaj opakowania do przepisów prawa międzynarodowego, wymogów jakościowych, norm bezpieczeństwa i uwarunkowań kulturowych.	tak	nie
Dysponuję niezbędną wiedzą w zakresie międzynarodowego transportu towarów i obowiązujących przepisów i procedur celnych.	tak	nie
Wiem jak realizować umowy oraz rozliczać transakcje w handlu zagranicznym.	tak	nie

Dofinansowanie Działalności Eksportowej

Fundusze Unijne - nowa perspektywa - na 2020-27

Cele polityki spójności 2021-2027

- Cel 1** Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa
- Cel 2** Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa
- Cel 3** Lepiej połączona Europa
- Cel 4** Europa o silniejszym wymiarze społecznym
- Cel 5** Europa bliżej obywateli
- Cel 6** Łagodzenie skutków transformacji w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu

Fundusze Unijne - nowa perspektywa - na 2020-27

- Wsparcie MŚP w promocji marek produktowych – Go to Brand - kontynuacja
- Przemysł 4.0 – automatyzacja i robotyzacja, zwiększenie zaawansowani cyfrowego firm
- Rozwiązania przyjazne dla środowiska (niskoemisyjna Europa)
- Trochę niższa pula środków niż w poprzedniej perspektywie z inną alokacji pomiędzy województwa

Przykłady innych sposobów wsparcia eksportu

Kredyt z gwarancją de minimis

- Jedna z form pomocy de minimis
- Udzielana w ramach dopuszczalnej pomocy publicznej
- Zabezpiecza spłatę kredytu obrotowego lub inwestycyjnego dla MŚP
- Nie stanowi dotacji pieniężnej
- Nie wiąże się bezpośrednio z przekazaniem środków finansowych
- Nie rodzi żadnych skutków podatkowych.

Gwarancja de minimis - korzyści

- dostępność do kredytu dla klientów banku z krótką historią kredytową lub nie posiadających wystarczającego majątku na zabezpieczenie kredytu,
- elastyczność w zakresie dysponowania własnym majątkiem (przedsiębiorca nie musi go zastawiać ani na rzecz banku udzielającego ani na rzecz BGK)
- oszczędność czasu – wszystkie formalności załatwiane są bezpośrednio w Banku Kredytującym jednocześnie z uzyskaniem kredytu,
- obniżenie kosztów ustanowienia zabezpieczenia – brak opłaty za rozpatrzenie wniosku o udzielenie gwarancji.
- obniżenie całkowitego kosztu kredytu polegające np. na przyjęciu niższej marży lub prowizji,
- proste dokumentowanie bez obowiązku sprawozdawczego

Pomoc de minimis w ramach wsparcia branżowych projektów promocyjnych

- Przeznaczona na finansowanie przedsięwzięć realizowanych przez co najmniej 4 przedsiębiorców w ciągu jednego roku kalendarzowego reprezentujących tą samą lub kilka pokrewnych branż lub grup towarowych
- Cel działań - promocja produktów i usług / nawiązanie kontaktów handlowych.
- Formy działań: pokazy, degustacje, wystaw, prezentacje, demonstracje, spotkania branżowe, konferencje prasowe, szkolenia, seminaria i warsztaty
- Maksymalna kwota dofinansowania dla jednego projektu wynosi 100 tys. zł

Koszty kwalifikujące się do objęcia pomocą

- transport eksponatów, ich ubezpieczenie, odprawa celna i spedycja
- wynajem powierzchni wystawienniczej lub sal
- zabudowa powierzchni, montaż, scenografia, obsługa techniczna
- przygotowanie i wydruk zaproszeń, materiałów informacyjnych i reklamowych
- przejazd i zakwaterowanie jednego przedstawiciela przedsiębiorcy uczestniczącego w projekcie
- przeprowadzenie badania rynku zagranicznego
- niezbędne zadania zlecone i usługi wynikające ze specyfiki projektu

Dokumenty dotyczące wniosków

- wzór opinii Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady lub Konsulatu RP
- wniosek o dofinansowanie kosztów realizacji branżowego projektu promocyjnego.
- informacja dotycząca przedsiębiorcy biorącego udział w realizacji branżowego projektu promocyjnego.
- formularz informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc de minimis.
- sprawozdanie merytoryczne i rozliczenie finansowe z realizacji branżowego projektu promocyjnego
- wytyczne dla wnioskodawców dot. branżowych projektów promocyjnych.

Wybór krajów do ekspansji zagranicznej

Kryteria wyboru rynku

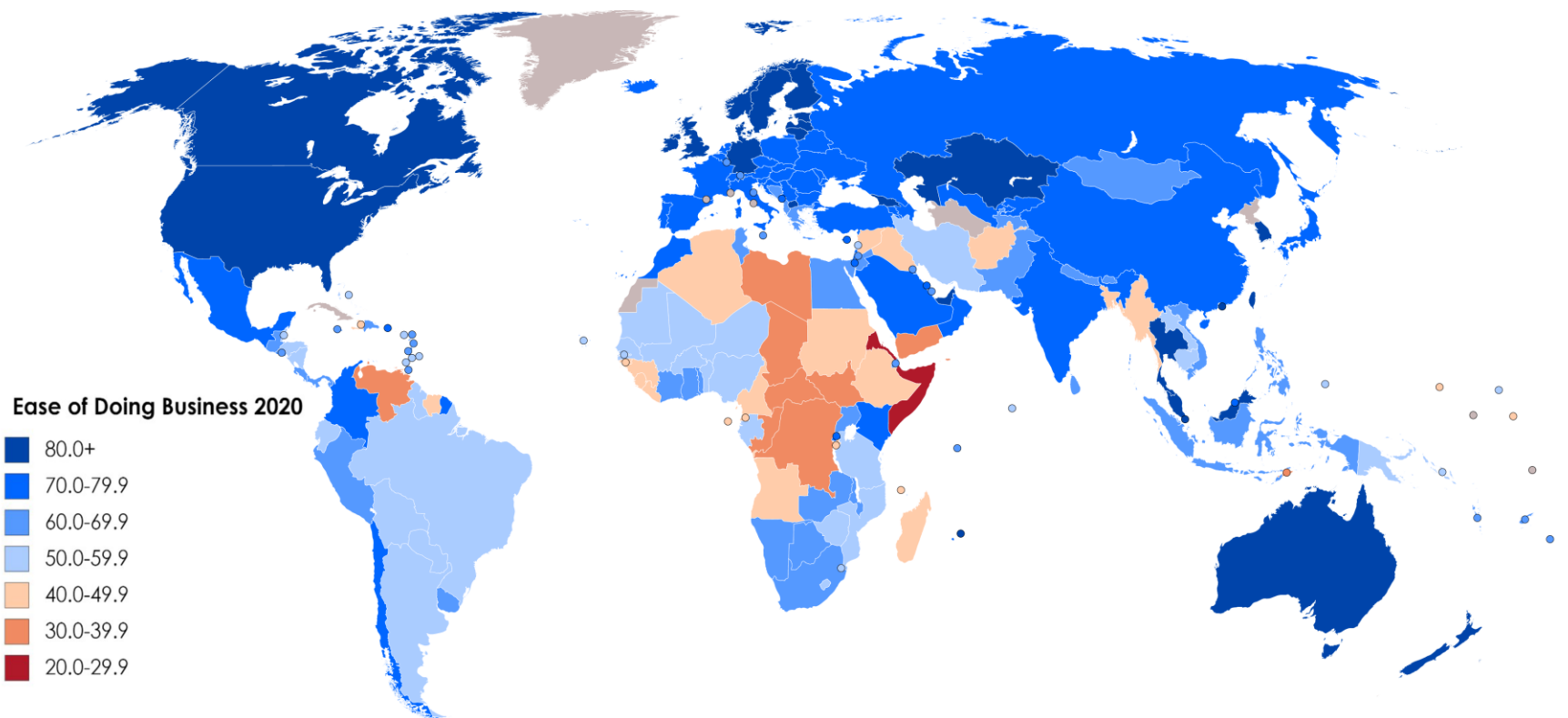
- sytuacja polityczna i makroekonomiczna danego kraju / regionu
- poziom regulacji i ochrony rynku lokalnego, prawodawstwo i podatki
- **poziom wsparcia państwa w warunkach kryzysu**
- **prognozy ekonomiczne na okres po konflikcie wojennym**
- wielkość importu i eksportu towarów na wybranym rynku
- wielkość produkcji na wybranym rynku
- główni konkurenci

Wybór krajów do ekspansji zagranicznej

Kryteria wyboru rynku c.d.

- bariery wejścia (cło, koszty transportu, koncentracja dostawców i odbiorców)
- bliskość geograficzna
- rynek finansowy i kapitałowy, waluta, sposoby rozliczeń
- potencjał ludzki na danym rynku (poziom wykształcenia, znajomość języków)
- działania rodzimej konkurencji
- kultura, religia, przeszłość kolonialna, itp.

Łatwość prowadzenia biznesu



Negocjacje umów handlowych Jak osiągnąć zamierzone cele?



- Z kim „gramy”? Jego doświadczenia, znajomość UE, Polski?
- Siła finansowa i odporność danej branży na turbulencje
- Jak firma poradziła sobie / radzi sobie w pandemii (dotacje, tarcze, restrukturyzacje itp.)
- Kto nam rekomenduje relację z tym kontrahentem? Opinie o nim itp.

Negocjacje umów handlowych

- Mocne i słabe strony partnera
- Najgorszy ale ciągle akceptowalny dla naszej firmy scenariusz
- Wynik negocjacji pozostaje na lata – nie ulegajmy „chwilowemu zauroczeniu”
- Siła finansowa a handlowa naszego partnera
- Win – win

Umowy handlowe cd.

Ważne przed zawarciem kontraktu (wiarygodność potencjalnego kontrahenta)

- wyciąg z rejestru przedsiębiorców
- wyciąg z rejestru dłużników (przy znacznych kontraktach)
- wywiadowanie gospodarcze
- dokładne sprawdzenie prawidłowości umocowania przedstawiciela / pełnomocnika danego przedsiębiorcy do dokonywania określonych czynności prawnych
- strona internetowa, telefon stacjonarny, domena w adresie mailowym itp.

Praktyczne rady – pierwszy eksport doświadczony **agent** lub **dystrybutor**

Dystrybutor	Agent handlowy
Nabywa prawo własności do towarów	Nie nabywa prawa własności do towarów
Ponosi ryzyko braku sprzedaży oraz ryzyko zniszczenia towaru	To producent, a nie agent handlowy, ponosi ryzyko braku sprzedaży oraz ryzyko zniszczenia produktu
Dodaje swoją marżę i oczekuje specjalnych rabatów od producenta	To producent ustala cenę towaru, agent pobiera prowizję agencyjną
Dystrybutor nie może zwrócić producentowi niesprzedanych towarów	Agent handlowy może zwrócić producentowi niesprzedane towary
Dystrybutor ponosi ryzyko braku zapłaty od detalisty, a producent od dystrybutora	To producent ponosi ryzyko braku zapłaty od detalisty
Producent nie ma prawa zmienić cen produktów odsprzedanych przez dystrybutora	Producent ma prawo ustalić cenę wyrobów sprzedawanych przez agenta

Praktyczne rady – pierwszy eksport

Zalety wyboru **agenta handlowego**:

- większa kontrola producenta w zakresie ceny towaru dla konsumentów wizerunku firmy i produktu oraz obsługi klienta
- zwykle niższe koszty pośrednictwa w transakcji
- Zwykle brak presji na długoterminowość i wyłączność umowy

Wady:

- odpowiedzialność producenta za transport, brak sprzedaży towaru lub brak zapłaty od klienta
- maksymalizacja prowizji agenta oraz brak sprawnego „centrum obsługi klienta”, co może spowodować opóźnienia w obsłudze amerykańskich klientów oraz w transporcie towarów.

Praktyczne rady – pierwszy eksport

Zalety wyboru **dystrybutora**:

- przejęcie głównych kwestii dotyczących wprowadzenia towarów na nowy rynek
- importowanie produktów, wprowadzeniem ich na rynek oraz przyjęcie na siebie wszelkich konsekwencji w przypadku strat finansowych (brak sprzedaży, zapłaty, itp.)
- wiedza o lokalnym rynku, uregulowaniach prawnych i bazy kontaktów biznesowych
- znajomość preferencji klientów, „czucie” rynku i konkurencji

Wady:

- może wpływać na producentów w kwestii określonej polityki cenowej w stosunku do siebie, a także dążyć do podpisania długookresowego kontraktu na prawach wyłączności
- decyduje o końcowej cenie towaru, którą zapłacą klienci.

Przydatne linki

<https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/finansowanie/1952,tu-znajdziesz-pomoc-instytucje-finansowe.html#>

<https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/wsparcie-eksportu/program-rzadowy-finansowe-wspieranie-eksportu/>

<https://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/poleczenia-i-gwarancje/gwarancje-de-minimis/>

<http://www.rozwojekspertu.pl/>

<http://popw.parp.gov.pl/dzialanie-1-2-internacjonalizacja-msp/dzialanie-1-2-internacjonalizacja-msp>

<http://poir.parp.gov.pl/wsparcie-msp-w-promocji-marek-produktowych-go-to-brand-pl/poddzialanie-3-3-3-wsparcie-msp-w-promocji-marek-produktowych-go-to-brand>

Przydatne linki

- **Ministerstwo Rozwoju**
www.mr.gov.pl
 - **Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi**
www.minrol.gov.pl
 - **Agencja Rynku Rolnego**
www.arr.gov.pl
 - **Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa**
www.arimr.gov.pl
 - **Ministerstwo Spraw Zagranicznych**
www.msz.gov.pl
 - **Urząd Komitetu Integracji Europejskiej**
www.ukie.gov.pl
 - **Portal Promocji Eksportu**
• <https://www.trade.gov.pl/>
- Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych**
www.kuke.com.pl
 - Bank Gospodarstwa Krajowego**
www.bgk.com.pl
 - Polishexport.info**
www.polishexport.info
 - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**
www.parp.gov.pl
 - Polexpo Exhibitions Sp. z o.o.**
www.polexpo.pl
 - Organizacja Wystaw i Targów**
www.eltar-targi.com.pl
 - Biuro Promocji Zagranicznej EXPO Sp. z o.o.**
www.bpz-expo.pl

Dziękujemy za uwagę

Organizator:
Fundusz Górnośląski S.A.
ul. Sokolska 8
40-086 Katowice

POPOWSKI
ADVISORY

www.popowski-advisory.com

Szkolenie zorganizowane przez:
Eurofinance Training Sp. z o.o.
tel.: 22 830 13 40; tel. kom.: 609 124 124
e-mail: szkolenia@efszkolenia.pl; www.efszkolenia.pl