



## Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



### RYNEK USA

#### Branża oświetleniowa



Listopad 2019

Opracowanie powstało w ramach projektu „Pomorski Broker Eksportowy. Kompleksowy system wspierania eksportu w województwie pomorskim.” Obejmuje charakterystykę rynku zagranicznego oraz analizy możliwości sprzedaży na rynek zagraniczny wykonanych w ramach pierwszego etapu usługi Brokera Zagranicznego w 2019 r. dla firmy produkującej oświetlenie zewnętrzne.

## Spis treści

<b>1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Opis przedsiębiorstwa .....	3
<b>2. CHARAKTERYSTYKA RYNKU DOCELOWEGO – USA .....</b>	<b>4</b>
2.1 Wskaźniki makroekonomiczne rynku USA.....	4
2.2 Rynek oświetlenia w USA.....	6
2.3 Ocena łatwości prowadzenia biznesu w USA.....	8
<b>3. SUGEROWANE MOŻLIWOŚCI WEJŚCIA NA RYNEK USA.....</b>	<b>10</b>
3.1 Uczestnicy rynku USA – potencjalna konkurencja .....	10
3.2 Podstawowe fakty ekonomiczne na temat Nowego Jorku .....	13
3.3 SWOT – analiza możliwości skutecznego wejścia firmy na rynek USA.....	17
3.4 Przewagi konkurencyjne.....	20
3.5 Analiza konkurencji.....	21
3.6 Analiza nabywców .....	22
3.7 Analiza sposobów wejścia na rynek.....	23
3.8 Działania marketingowe .....	31
3.9 Regulacje i bariery .....	33
3.10 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze .....	34
3.11 Normy kulturowe.....	35
<b>4. PODSUMOWANIE .....</b>	<b>38</b>

# 1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

## 1.1 Opis przedsiębiorstwa

Firma od samego początku istnienia projektuje i produkuje obudowy oświetlenia zewnętrznego (stylowe i modernistyczne latarnie uliczne, lampy ogrodowe, parkowe, żyrandole, słupy trakcyjne) oraz elementy małej architektury (ławki miejskie, źródła, zegary uliczne).

Główne linie produktowe:

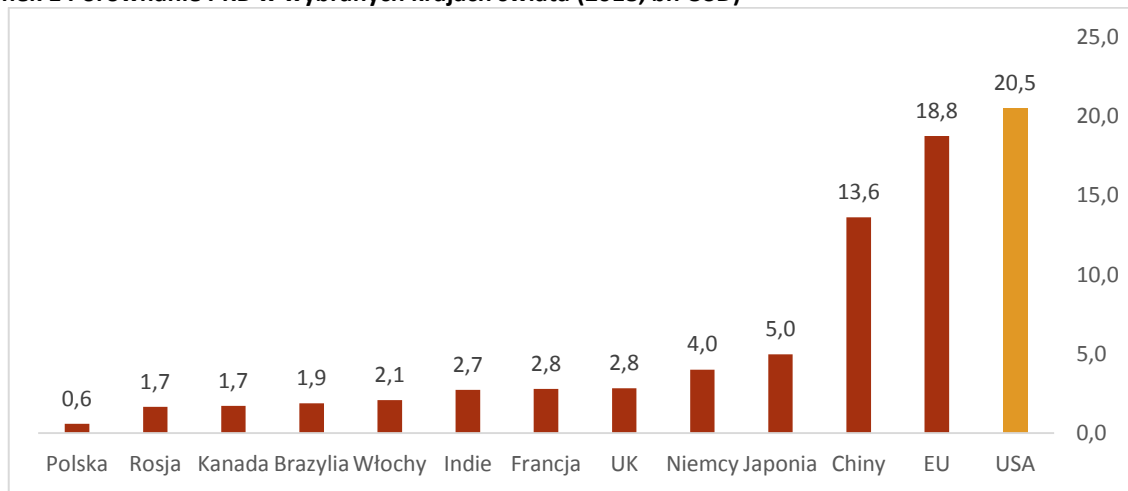
- Stylowe latarnie
- Słupy do latarni
- Latarnie współczesne i modernistyczne
- Elementy małej architektury (ławki, zegary, altany, konstrukcje metalowe).

## 2. Charakterystyka rynku docelowego – USA

### 2.1 Wskaźniki makroekonomiczne rynku USA

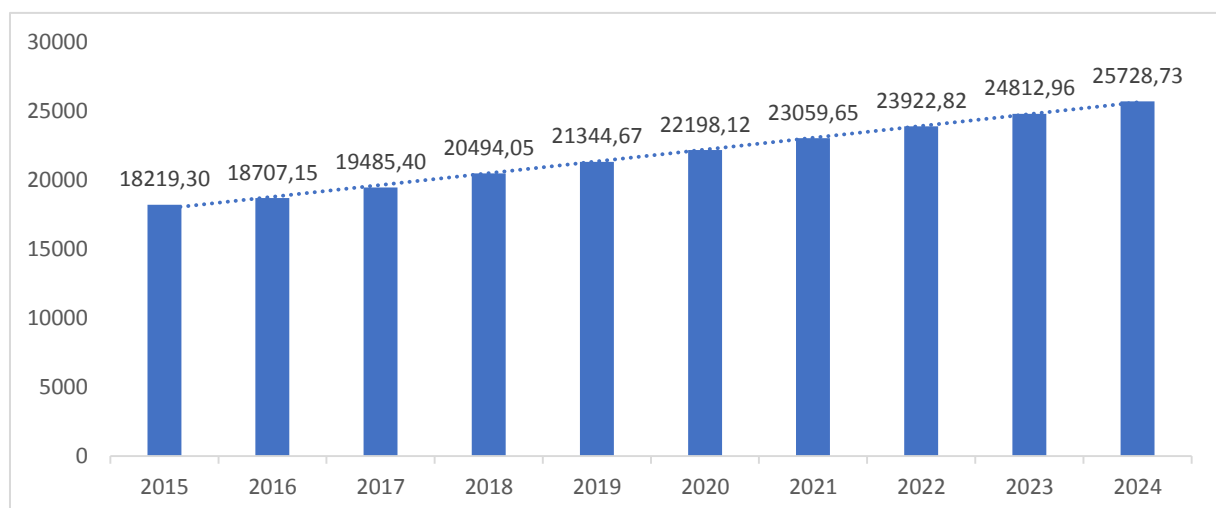
Największa na świecie gospodarka amerykańska generuje przychód (PKB) w wysokości 20,49 biliona dolarów rocznie i stabilnie rośnie. Wg tego samego źródła, PKB Polski wynosi 585,7 mld USD i po wielu wahaniach, wzrosło o niecały procent w porównaniu z rokiem 2008.<sup>1</sup> Zaś w analogicznym okresie PKB w USA wzrosło o ponad 39%.

Rysunek 1 Porównanie PKB w wybranych krajach świata (2018, bn USD)



Źródło: World Bank

Rysunek 2 PKB w USA (2015-2024, mld USD)



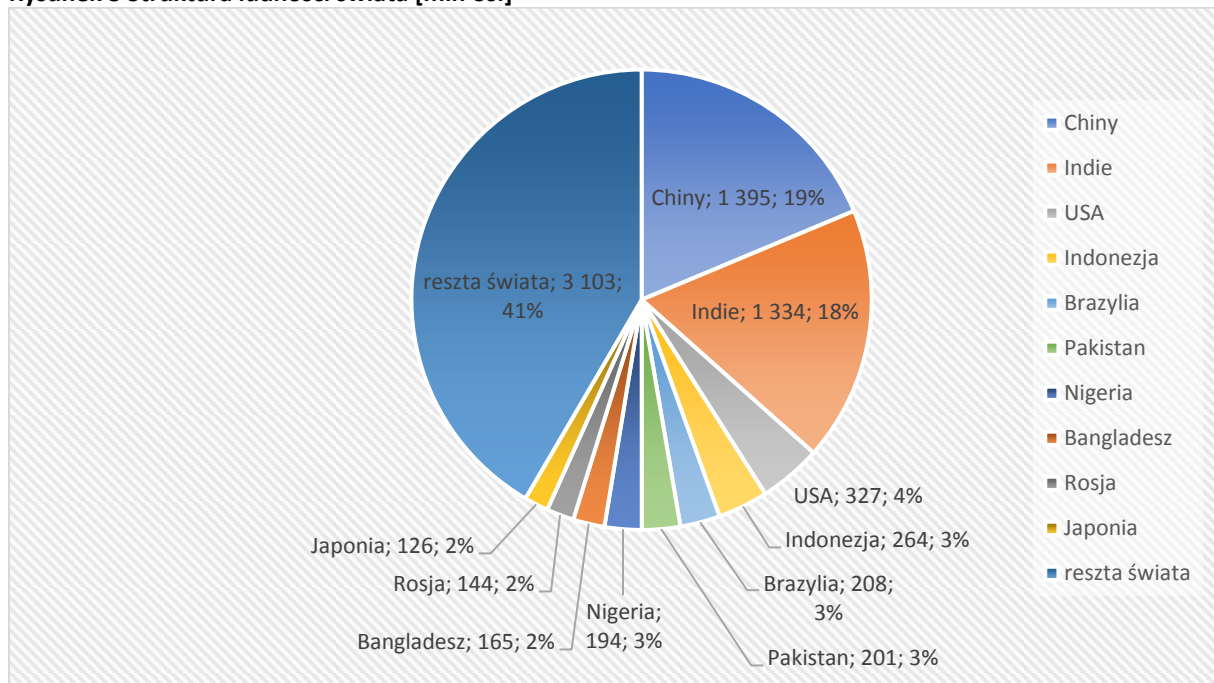
Źródło: International Monetary Fund

<sup>1</sup> Źródło: WorldBank

Stale rosnąca liczba ludności w USA przekroczyła na koniec 2018 roku liczbę 327,167434 milionów osób. Pomimo tego zamożność społeczeństwa mierzona jako PKB per capita jest ponad czterokrotnie większa niż w Polsce. W USA jest to 62,6 tys. USD gdy w Polsce 15,4.

Gospodarka amerykańska, która rozwijała się średniorocznie (w latach 2008-2018) o ok. 2,47% nadal wg prognoz będzie się rozwijać. Prognozy nie są jednak jednoznaczne, gdyż wzrost prognozuje się od pesymistycznych 1,7% do, optymistycznie, nawet 3%.

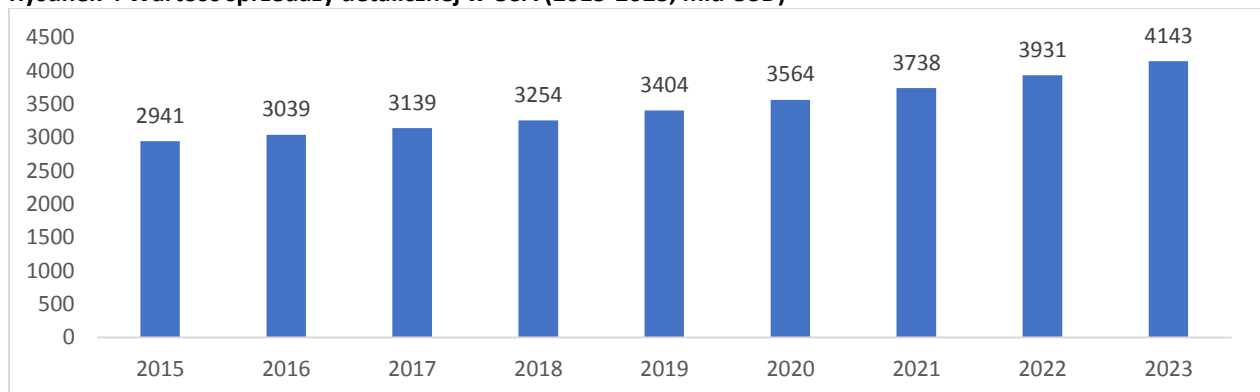
Rysunek 3 Struktura ludności świata [mln os.]



Źródło: International Monetary Fund

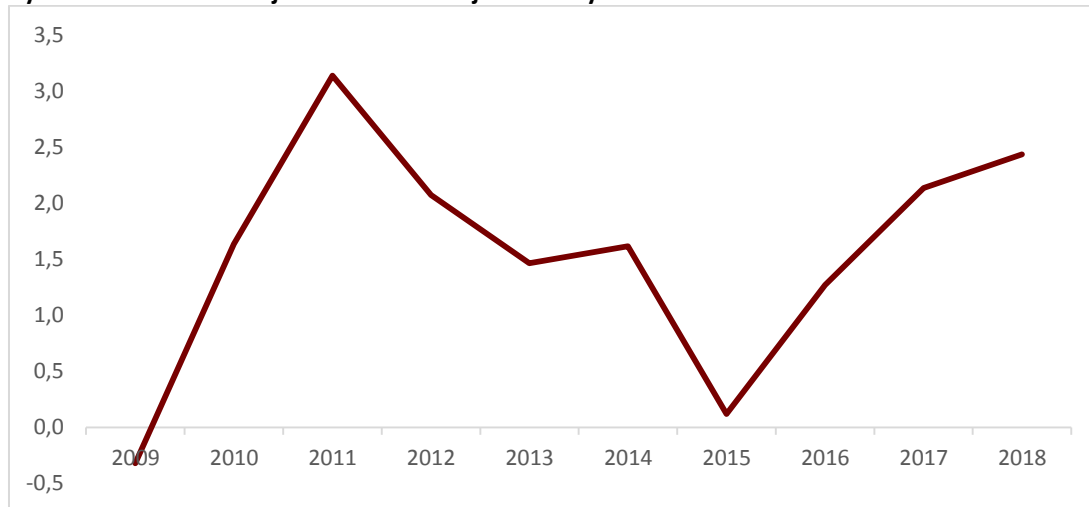
Wartość sprzedaży detalicznej w USA stale rośnie i osiągnęła w 2018 roku ponad 4000 mld USD.

Rysunek 4 Wartość sprzedaży detalicznej w USA (2015-2023, mld USD)



Źródło: Passport Euromonitor

Rysunek 5 Roczna inflacja CPI w Stanach Zjednoczonych w latach 2009-2018



Źródło: Federal Reserve Bank

Powyższy wykres przedstawia roczną inflację indeksu cen konsumenta w Stanach Zjednoczonych w latach 2009-2018. Ma on sinusoidalny kształt, a roczna inflacja wahała się w przedziale [-0,3; 3,1 %], wynosząc 2,4 % w 2018 roku. Według prognoz Banku Federalnego w najbliższych latach inflacja będzie oscylować wokół 2%.

Realne stopy procentowe w Stanach Zjednoczonych utrzymują się na poziomie 2%<sup>2</sup>. Poziom bezrobocia wynosił w 2018 roku 3,9% (dla porównania w Polsce było to 3,8%). Saldo rachunku bieżącego w relacji do PKB wynosiło z kolei -2,3%<sup>3</sup>.

## 2.2 Rynek oświetlenia w USA

Przemysł opraw oświetleniowych produkuje oprawy oświetleniowe do budynków mieszkalnych i niemieskalnych, w tym abażury, lampy uliczne, komponenty oświetleniowe i inne produkty. W ciągu pięciu lat do 2019 r. przemysł prosperował dzięki wzrostowi w całym sektorze budowlanym. Ponadto korzystne warunki ekonomiczne umożliwiły zarówno konsumentom, jak i przedsiębiorstwom remont i budowę nowych domów oraz budynków. Jednak oczekiwany wzrost został częściowo osłabiony przez wzrost stóp procentowych w badanym okresie.

Światowy rynek lamp (licząc pełen łańcuch wartości) wyniósł 28 mld EUR w 2016 i spodziewa się obrotu na poziomie 32 mld EUR w 2020<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> World Bank Data

<sup>3</sup> International Monetary Fund

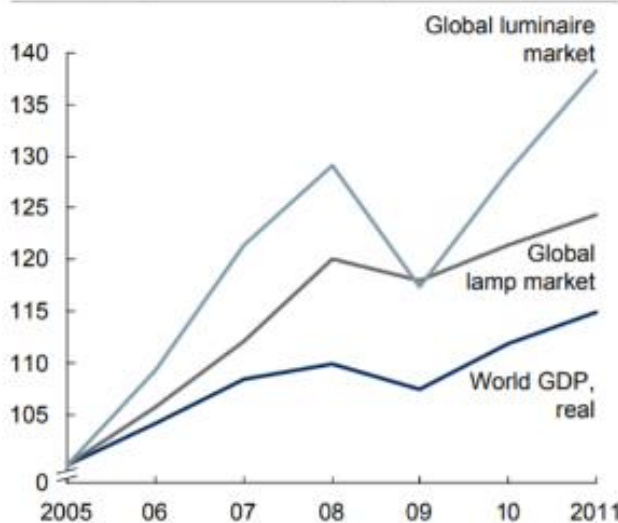
Wartość obrotu na rynku lamp i oświetlenia w USA wycenia się na 43,67 mln USD w 2019 r. Prognozy mówią o oczekiwanym rocznym wzroście 1,1% do roku 2023. Średnie wydatki na oświetlenie (obejmuje źródła światła i obudowy) w 2019 r. w USA to 132,72 USD.

Dla porównania, według tego samego źródła, analogiczna liczba dla Polski jest ponad 9-cio krotnie mniejsza – 14,74 USD. Roczny wzrost polskiego rynku do 2023 roku szacuje się na ponad połowę mniejszy, czyli ok 0,5% rocznie.<sup>5</sup>

Według analiz firmy doradczej McKinsey, rynek lamp i opraw oświetleniowych jest mocno skorelowany z PKB. Prezentuje to poniższa grafika, na której kolorem granatowym oznaczono poziom PKB globalnego w odniesieniu do roku 2005, ciemnoszarym globalny rynek lamp a jasnoszarym, globalny rynek opraw oświetleniowych.

**Rysunek 6 - Korelacja światowego PKB oraz globalnej sprzedaży lamp i opraw oświetleniowych**

**World real GDP vs. global lamp and luminaire markets**  
2005, indexed; based on GDP real basis (2005, USD billions) and market data (2010, USD billions)



Zestawienia nie wskazują dokładnie jaki udział w wartości rynku mają produkty podobne do oferowanych przez Firmę, jednak już same dane makroekonomiczne dla całości rynku prezentują optymistyczny obraz.

Stany Zjednoczone zapewniają 13% światowej produkcji opraw oświetleniowych i 21% ich zużycia. Import zaspokaja około 50% lokalnego popytu. Import opraw oświetleniowych wzrósł znacząco w latach 2008-2013 (średnio-rocznie o +7,3%). 63% udziału w imporcie miały produkty z Chin, 17% z Meksyku, 4,4% z Kanady. W badanym okresie dało się zauważyć rosnący import z Tajwanu oraz z Europy (głównie z Niemiec i Włoch).

<sup>4</sup> Źródło: McKinsey, "Lighting the way: Perspectives of the Global Lighting Market"

<sup>5</sup> Źródło: Statista



Stany Zjednoczone są drugim na świecie, po Japonii, eksporterem oświetlenia. Ich produkty kierowane są głównie do Kanady (49%), Meksyku (12%), a w mniejszym stopniu do Arabii Saudyjskiej (ok 10% w 2013 r.), Australii, Chin i Wielkiej Brytanii. Silny wzrost eksportu zarejestrowano w kierunku Meksyku, Australii, Arabii Saudyjskiej, Chin i Holandii.<sup>6</sup>

W USA jest 138,45 mln domów z czego ponad 57% (79,36 mln) to domy zamieszkałe przez właścicieli, a więc potencjalnych klientów. Mediana wartości domów to 217.600 USD.<sup>7</sup>

Według badań, średnie użycie lampy w oświetleniu zewnętrznym domów to 2,9 godziny co w połączeniu z liczbą jednostek oświetlenia generuje 1,610 kWh/dobę. Moc pobrana w ciągu dnia dla innych pomieszczeń to: sypialnie 751 kWh, łazienki 512 kWh, kuchnia 481 kWh, salon i pokoje dzienne 472 kWh.<sup>8</sup>

Skoro potencjał rynku wygląda optymistycznie, warto zastanowić się nad łatwością prowadzenia biznesu na terenie USA.

### **2.3 Ocena łatwości prowadzenia biznesu w USA**

W tym celu posłużę się danym z badania Banku Światowego na temat łatwości zakładania i prowadzenia biznesu. To wieloletnie badanie obejmuje 190 krajów i oceniają 41 wskaźników. Stany Zjednoczone (a właściwie badanie obejmuje Nowy Jork i Los Angeles jako największe skupiska biznesu) plasują się na 8 miejscu z liczbą 82,75/100 pkt. Takie kraje jak Wielka Brytania, Kanada i Niemcy są na niższych pozycjach jednak nadal ponad średnią dla krajów OECD z najwyższymi przychodami.

---

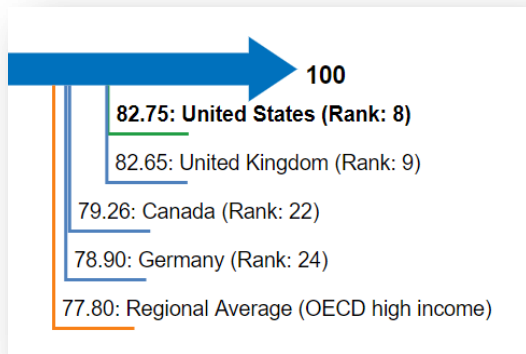
<sup>6</sup> Źródło: CSIL Int'l Market Research, 2014, "US lighting fixtures market", Aurelio Volpe

<sup>7</sup> Źródło: US Census Bureau, 2017 American Community Survey 1-Year Estimates

<sup>8</sup> Źródło: US Dept of Energy, Energy Efficiency & Renewable Energy, Residential Lighting End-Use Consumption Study, 2012



### Rysunek 7 - pozycja USA w badaniu opisującym łatwość prowadzenia biznesu



Źródło: *The World Bank, Doing Business*

USA będąc na 8 miejscu poprzedzone jest przez: Nową Zelandię, Singapur, Danię, Hong Kong, Koreę Płd., Gruzję i Norwegię.

Dla porównania Polska w tym samym zestawieniu zajmuje 33 miejsce z wynikiem 76,95.

### Rysunek 8 - pozycja Polski w badaniu opisującym łatwość prowadzenia biznesu



Źródło: *The World Bank, Doing Business*

Co ciekawe, jednym z badanych obszarów jest „handel transgraniczny” i tu USA zajmują 36 miejsce. Na uwagę zasługuje fakt, że procedury celne przy imporcie oceniane są bardzo wysoko jeśli chodzi o sprawność ich realizacji mierzoną w czasie. Nowy Jork zajmuje miejsce w pierwszej dziesiątce spośród badanych gospodarek. World Bank wskazuje, że procedura importowa trwa zwykle około 2 godzin a jej koszt to 175 USD.

## 3. Sugerowane możliwości wejścia na rynek USA

### 3.1 Uczestnicy rynku USA – potencjalna konkurencja

50 największych firm z rynku oświetleniowego posiada większość rynku USA., 8 z tych firm działa w segmencie oświetlenia zewnętrznego. Jednak te firmy to w większości koncerny lub Zasady importu lamp i opraw oświetleniowych do USA

W przypadku importu opraw oświetleniowych należy pamiętać o kilku ważnych szczegółach. Po pierwsze, import samych słupów do lamp nie jest w żaden sposób ograniczony. Polityka celna dotycząca tego produktu opisana jest poniżej. Jeśli zaś produktem będzie kompletna latarnia, czyli słup z elementami konstrukcyjnymi oraz źródło światła zamontowane na tym słupie, to taki produkt, przed wprowadzeniem do sprzedaży na rynek amerykański, musi posiadać certyfikat potwierdzający zgodność ze standardami bezpieczeństwa rynku w USA. Brak takiego certyfikatu zniechęci użytkowników biznesowych do zakupu, gdyż między innymi przenosi na nabywcę odpowiedzialność w przypadku jakiegokolwiek szkody, spowodowanej awarią takiej lampy/latarni.

Są dwa równoprawne ośrodki certyfikujące – Underwriting Laboratories (certyfikat UL) oraz Electrical Testing Laboratories (należąca do Intertek, wydająca certyfikat ETL).

W większości oficjalnych dokumentów opisujących wprowadzania produktu na rynek jest mowa o certyfikacie UL. Warto jedna pamiętać, że zarówno UL jak i ETL są uznawane za narodowe laboratoria testowe i podlegają regulacji amerykańskiego Urzędu Bezpieczeństwa Pracy (OSHA). Choć testowanie produktów jest niemalże identyczne, rynek zwraca uwagę, że uzyskanie certyfikatu ETL zajmuje mniej czasu. Oba ośrodki certyfikujące mają swoje przedstawicielstwa w Polsce.

Rysunek 9 - znaki graficzne umieszczane na produktach certyfikowanych przez właściwe laboratoria



Badając przedstawicielstwo UL w Polsce można się dowiedzieć, że lokalnie nie zajmują się certyfikacją lamp. Robi to inny oddział UL w Europie. Już na samo oczekiwanie na wycenę należy przewidzieć, wg. oceny rozmówcy z polskiego oddziału UL, około tygodnia.

Proces uzyskania certyfikatu ETL wygląda następująco:

- firma składa prośbę o wycenę uzyskania certyfikatu dla produktu lub rodziny podobnych produktów, dostarcza kartę produktów, instrukcje, listę krytycznych komponentów,
- po około tygodniu gotowa jest wycena certyfikacji,
- produkty należy wysłać do laboratorium Intertek w Niemczech,
- od 2 do 3 m-cy trwa badanie i audyt
- w trakcie tego okresu wykonywany jest IFA – Initial Factory Assesment (wstępna ocena miejsca produkcji).

Koszt certyfikacji ETL to ok 20-30 tys EUR dla produktu/rodziny podobnych produktów. Po uzyskaniu certyfikatu prowadzone są kwartalne audyty w wytwórni, takie audyty nie trwają dłużej niż 1,5 dnia.

Poza certyfikatami bezpieczeństwa, lampy i oprawy świetlne nie muszą spełniać innych wymagań. Produkty te podlegają co prawda regulacji przez CPSC (Komisja Bezpieczeństwa Produktów Konsumpcyjnych) która prowadzi CPSA (Wytyczne dot. Bezpieczeństwa Produktów Konsumenckich), jednak pozytywny jest fakt, że CPSA nie wprowadzały regulacji ani ograniczeń dotyczących lamp i opraw. Uzyskanie certyfikatu UL<sup>9</sup> otwiera drogę na rynku dla produktu ze źródłem światła.

Więcej szczegółów na temat zasad importu opraw dostępnych jest na stronie amerykańskiego Urzędu Celnego pod adresem <https://usacustomsclearance.com/process/guide-to-importing-light-fixtures/>. Warto śledzić z uwagą stawki celne na aluminium, gdyż ze względu na trwający konflikt handlowy USA z Chinami, stawki te zmieniają się co jakiś czas. Różnica w poziomach cła stanowi jedną z szans rynkowych. Urząd Celny wymaga między innymi, aby do każdej lampy dołączona była lista surowców (w podziale na wagi) z których lampa została wykonana. Jest to potrzebne klasyfikacji taryfowej. Informacja ta może znajdować się na fakturze lub być dołączona do przesyłki.

Według tabeli taryfowej Harmonized Tariff Schedule (HTS) słupy latarni oświetleniowych wykonane z aluminium mają oznaczenie 9405.99.4020. Stawka celna na te produkty to 6% wartości przesyłki +

<sup>9</sup> Wszędzie w informacjach dotyczących importu występowała informacja o certyfikacie UL. ETL jest równoważnym certyfikatem również uznanym przez Urząd ds. Bezpieczeństwa choć nie jest wymieniany w informacjach.

0.3464% tzw. Merchandise Processing Fee (MPF). Istotna przewaga dla Art-Metal pojawiła się właśnie na rynku, ze względu na podniesienie przez USA ceł na aluminium i produkty z aluminium sprowadzane z Chin. Obecnie **ceło na konkurencyjne produkty z Chin jest o 25 punktów procentowych wyższe i wynosi 31%**, tak na słupy jak i kompletne lampy. Taryfa celna HTS dla kompletnych lamp to 9405.40.6000.<sup>10</sup>

Z danych amerykańskiej służby celnej wynika, że import produktów oznaczonych taryfą 9405.99.4020, a więc „słupy oświetleniowe i podstawy tych słupów, z aluminium” spadł w ciągu 9 miesięcy 2017 roku z poziomu ok 4,25 mln USD do 1,8 mln USD.<sup>11</sup> Według tych samych danych ponad 540 firm amerykańskich posługiwało się wspomnianą taryfą przy rejestrowaniu importu.

Warto pamiętać, że wiele z tych firm to producenci oświetlenia domowego i elementów dekoracyjnych, którzy również używają tej samej taryfy, choć produkowane przez nich lampy są dużo mniejsze i innego przeznaczenia. Najwięksi wśród importerów to Litex Industries, Mastercraft International USA, Kichler Lighting, Progressive Lighting I Jimco Lamp&Manufacturing.

Każdy eksport do USA przekraczający 2.500 USD powinien posiadać tzw Customs Bond. Taki dokument można zakupić w urzędzie bądź u brokera celnego. Są dwa rodzaje dokumentów – „jednorazowy” oraz „wielokrotny” (tzw. continous bond). Zakup „continous bond” znajduje uzasadnienie, gdy w ciągu roku eksport przekroczy przynajmniej wartość 50.000 USD. Jakkolwiek z procedurami celnymi firma może poradzić sobie we własnym zakresie, to jednak Urząd Celny sugeruje skorzystanie z usług Broker Celnego.

Poniżej przykład kosztów związanych z wysłaniem do USA samych słupów. Założenia zakładają:

- nadanie słupów w dwóch kontenerach 20'DV (5,89 m długości), ładunek własny, transfer via Gdynia, odprawa celna eksportowa, bez ubezpieczenia cargo, transport do portu CFR New York City, odbiór z portu i transport do magazynu w Inwood (ok 30 km od Manhattanu, bardzo blisko lotniska JFK) oraz rozładunek;
- założenie zakłada wartość ładunku towarów na poziomie 20.000 USD.

Zgodnie z przepisami, maksymalna wartość MPF dla ładunku jaka może być pobrana to kwota \$519.76. Opłatę celną należy pokryć wykupując u brokera celnego tzw Customs Bond. Wartość jednego dokumentu waha się od 400 do 500 USD a zakup tego rodzaju zalecany jest wyłącznie przy

<sup>10</sup> Opracowanie własne na podstawie wywiadu z agentem celnym z Action Worldwide Inc oraz Fedex Trade Netowrks Transport & Brokerage Inc z Alexandria Bay, New York

<sup>11</sup> Źródło: Descartes Datamyne na podstawie danych US Census Bureau

jednorazowym transporcie. Przy regularnych wysyłkach zalecany jest zakup tzw Continuous Customs Bond. Wydatek na jego zakup to 50.000 USD.

Całkowity szacunkowy koszt transportu w badanym przypadku (bez opłat celnych) wyniesie 5.80012 USD. Magazynowanie dwóch kontenerów to koszt 750 USD miesięcznie<sup>13</sup>. Dotyczy to licencjonowanego i ubezpieczonego magazynu z całodobową i uzbrojoną ochroną. Podany koszt zakłada magazynowanie przez 6 m-cy, im dłuższy okres tym niższa cena.

Podsumowując zakładany przypadek eksportowy, całkowity koszt dostarczenia towaru do magazynu w Nowym Jorku to ok 7.070 USD (transport + opłaty celne) oraz dodatkowo 4.500 USD za kolejne 6 m-cy wynajmowania magazynu.

UWAGA - podany koszt frachtu morskiego obowiązuje jedynie do 30/11/2019. Po tym dniu wchodzi nowe regulacje dotyczące ochrony środowiska naturalnego w transporcie morskim (IMO2020), spedytora nie zna przyszłych stawek za paliwo o niskiej zawartości siarki, stąd krótkie ograniczenie ważności wyceny.

Ze względu na założenia programu Pomorski Broker Eksportowy oraz ze względu na koncentrację, różnorodność klientów oraz potencjał rynku, proponowane jest rozeznanie rynku Nowego Jorku i okolic. Nowy Jork odpowiada ze wytwarzanie aż 8% PKB w Stanach Zjednoczonych. Stąd, dalsza część analizy w dużej mierze będzie skupiać się na potencjale oferowanym przez klientów Nowego Jorku i okolic.

### 3.2 Podstawowe fakty ekonomiczne na temat Nowego Jorku

Ze względu na wymagania programu Pomorski Broker Eksportowy oraz ogromny potencjał gospodarczy warto przyjrzeć się rynkowi Nowego Jorku i aglomeracji oraz szerzej, całemu stanowi Nowy Jork. Obszarowo miasto Nowy Jork zajmuje 1% powierzchni USA jednak produkuje 8% krajowego PKB. W mieście mieszka najwięcej miliarderów na świecie (103 osoby) czym Nowy Jork wyprzedza HongKong (93), San Francisco (74), Moskwę (69) i Londyn (62).<sup>14</sup>

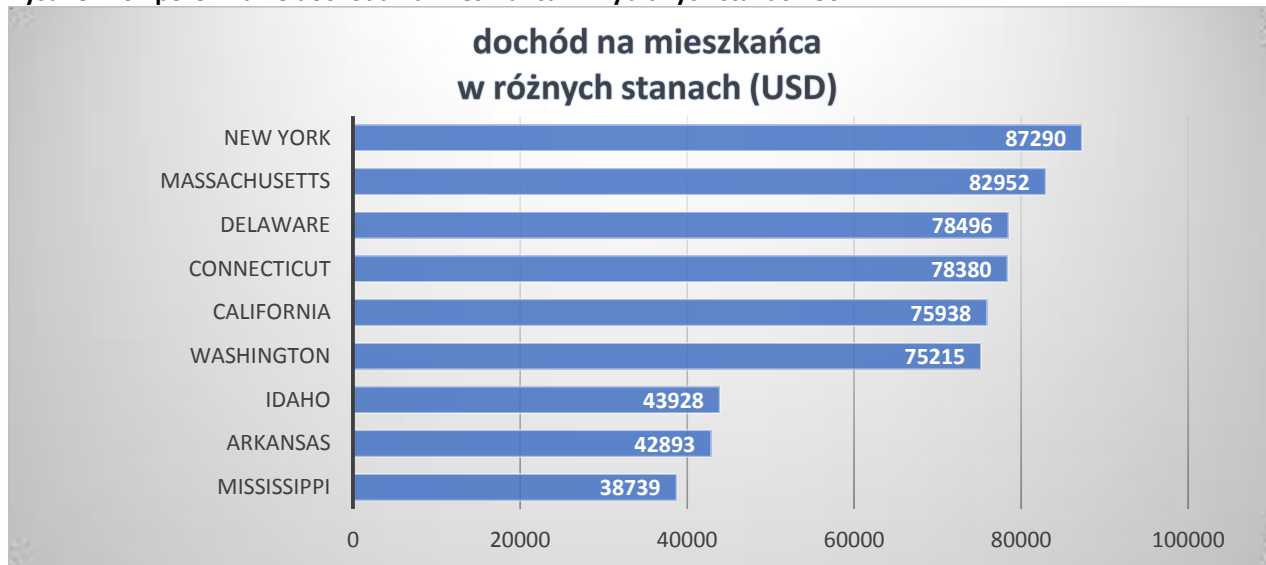
Porównując zamożność mieszkańców kilku stanów, Nowy Jork jest na pierwszym miejscu.

<sup>12</sup> wycena na podstawie oferty C.Hartwig Gdynia

<sup>13</sup> wycena firmy ARI Shipping Corp. z Inwood koło Nowego Jorku

<sup>14</sup> Źródło: MarketInsider, 2019.04.24, 11-mind blowing facts about New York's economy.

Rysunek 10 - porównanie dochodu na mieszkańca w wybranych stanach USA



Źródło: World Population Review 2019

Budżet stanowy na lata 2018-19 ponad 170,85 mld USD z czego na Departament Transportu (DOT – Department of Transportation), przypada 8,57 mld USD.<sup>15</sup> Właśnie tej jednostce podlegają kwestie związane z oświetleniem ulic w mieście Nowy Jork. Odpowiada ona za 300.000 lamp ulicznych. Departament jest krajowym liderem we wdrażaniu programu zrównoważonego oświetlenia ulicznego („Sustainable Street Lighting”). Projekt wymiany oświetlenia na nowe źródła LED ma przynieść 6 mln USD oszczędności w kosztach energii i 8 mln USD w rocznych kosztach utrzymania.<sup>16</sup>

Oprócz projektów takich jak wspomniany powyżej, stan Nowy Jork prowadzi dużą liczbę innych projektów infrastrukturalnych, które mogą być źródłem zamówień na produkty Art-Metal. W celu podniesienia konkurencyjności stanu Nowy Jork, około 100 mld USD ma być zaangażowanych w różne projekty infrastrukturalne, aby zbudować „nowy Nowy Jork”. Jest to w tej chwili największy w USA projekt infrastrukturalny.

W ramach tego planu powstają między innymi: nowy most, nowe lotnisko LaGuardia, ogromna rozbudowa centrum konferencyjnego Javits Convention Center, rekordowe inwestycje 27 mln USD w rozwój dróg i mostów w północnej części stanu oraz 29,5 mld USD w zwiększenie przepustowości i nowe wyobrażenie regionalnego systemu transportowego w południowej części stanu<sup>17</sup>. Brak szczegółowych

<sup>15</sup> Źródło: openbudget.ny.gov

<sup>16</sup> Opracowanie własne na podstawie informacji źródłowych o Dept.of Transport of NYC

<sup>17</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie materiału prasowego stanu Nowy Jork



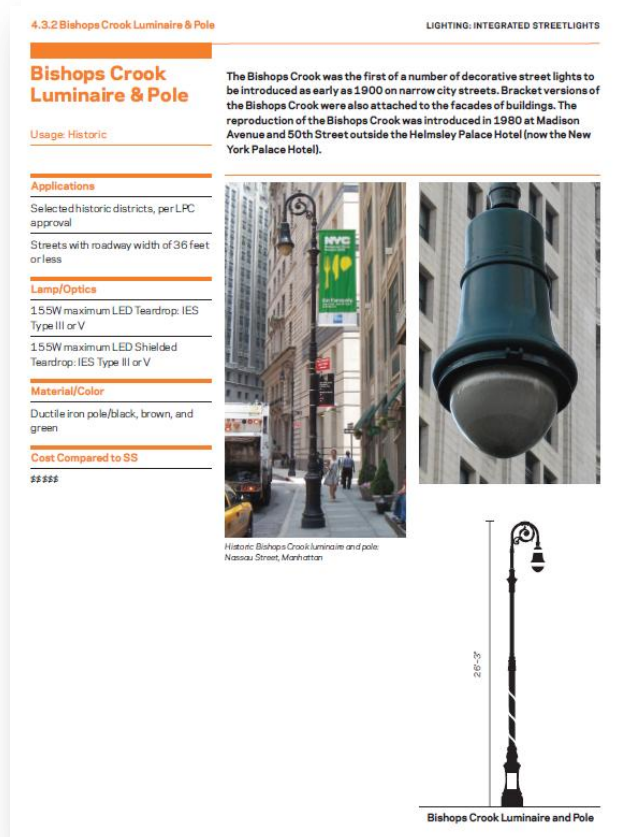
danych na temat podziału budżetów i ich alokacji na zakup oświetlenia w projektach drogowych. Wszystkie te działania odbywają się pod zarządem gubernatora stanu, Pana Mario M. Cuomo.

Bezpośrednio z oświetleniem ulicznym w stanie Nowy Jork związany jest program „Smart Street Lighting NY”. Docelowo, w ramach programu, ponad 500.000 lamp ma zostać wymienionych do 2025 roku na wydajne i wielofunkcyjne lampy uliczne. NYPA, czyli organizacja stanowa odpowiedzialna za dystrybucję energii, współfinansuje ten program. Przykładowo, w miasto Albany wspiera kwotą 850 tys. USD na wymianę ponad 10.800 lamp ulicznych. Szacunkowy koszt całego projektu to 20 mln USD.<sup>18</sup> Syracuse będzie pierwszym dużym miastem będą testowane nowe technologie lamp ulicznych. Planowane jest umieszczenie wyposażenia rozszerzającego sieci WiFi, 4G i 5G.

Wracając do miasta Nowy Jork, wygląd latarni ulicznych jest ściśle określony. Wymagania zebrane są w oficjalnej publikacji pod tytułem „Street Design Manual” (PDF), która jest załącznikiem do tego opracowania. Przykładowa strona została zamieszczona powyżej. Drugi załącznik stanowi broszura (PDF) prezentująca założenia i szczegóły zmiany oświetlenia na bardziej wydajne energetycznie. Według tego źródła, w samym Central Parku zainstalowanych jest 1.400 słupów oświetleniowych nawiązujących do historii. Również niektóre z obszarów biznesowych w mieście (tzw. BID – Business Improvement District) mają określone projekty, które stanowią formę dekoracyjną owych przestrzeni, Wymagania techniczne i wizerunkowe opisane są w cytowanym powyżej podręczniku.

Administracja stanowa prowadzi również programy promujące efektywne źródła światła skierowane do odbiorców indywidualnych.

Rysunek 11 - fragment publikacji "Street Design Manual"



<sup>18</sup> Źródło: materiał prasowy NYPA



*Żarówki i świetlówki pierwszej generacji są nadal powszechne, a sterowanie oświetleniem jest rzadko stosowane - większość systemów oświetleniowych w dużych budynkach Nowego Jorku jest sterowana ręcznie.*

*Rząd Nowego Jorku jest świadomy możliwości oszczędzania energii poprzez modernizację oświetlenia, w 2013 r. uruchomił program Przyspieszonej ochrony i wydajności (ACE – Accelerated Conservation and Efficiency). Do tej pory program przeznaczył ponad 350 milionów dolarów na finansowanie ponad 650 budynków należących do 16 agencji miejskich. Wiele z tych projektów dotyczy modernizacji oświetlenia LED i pozwalają zaoszczędzić ponad 800.000 USD rocznie, jednocześnie zapobiegając ponad 900 tonom emisji gazów cieplarnianych.*

*Oszczędności na oświetleniu można osiągnąć poprzez zmniejszenie zużycia energii przez urządzenia lub przez wykorzystanie ich krócej w ciągu doby:*

- *Modernizacje LED zmniejszają moc oświetlenia, uzyskując oszczędności, które są wprost proporcjonalne do redukcji mocy.*
- *Inteligentne elementy sterujące mogą dodatkowo zmniejszyć moc oświetlenia poprzez ściemnianie, a także mogą skrócić godziny pracy dzięki planowaniu lub wykrywaniu obecności.*

*Należy zauważyć, że ulepszenia oświetlenia i związane z nimi elementy sterowania mogą kwalifikować się do rabatów pieniężnych z programu motywacyjnego Con Edison<sup>19</sup>. Właściciele nieruchomości mogą skontaktować się z wykwalifikowanym Konsultantem ds. Oświetlenia, aby upewnić się, że ich projekty modernizacyjne korzystają z kwalifikujących się lamp i opraw.<sup>20</sup>*

Inny program działający w Nowym Jorku to BuildSmart. To kluczowy program strategii budowania czystszej, bardziej przystępnego kosztowo i odpornego systemu energetycznego, który wspiera stanowy cel zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych o 40% do roku 2030. Główny wysiłek uczestnictwa w programie BuildSmart NY wzięło na siebie sześć jednostek stanowych, które odpowiadają za ponad 90% powierzchni biurowej budynków publicznych. Te organizacje to:

- Uniwersytet Stanowy Nowego Jorku (SUNY),
- Department of Corrections & Community Supervision,
- Uniwersytet Miejski Nowego Jorku,
- Biuro ds Zdrowia Psychicznego (Office of Mental Health),

<sup>19</sup> Źródło: materiał firmowy Con Edison - Con Edison jest spółką zależną Consolidated Edison, Inc. [NYSE: ED], jednej z największych krajowych firm energetycznych, z rocznymi przychodami w wysokości około 12 miliardów dolarów i aktywami w wysokości 50 miliardów dolarów. Firma dostarcza energię elektryczną, gaz ziemny i parę do 3,4 miliona klientów w Nowym Jorku i hrabstwie Westchester w stanie N.Y. Informacje finansowe, operacyjne i dotyczące obsługi klienta można znaleźć na stronie conEd.com

<sup>20</sup> Źródło: NewYork Engineers, How New York is becoming a Smart City, Michael Tobias

- Biuro Usług Ogólnych (Office of General Services),
- Zarząd Transportu Metropolitalnego (MTA – Metropolitan Transport Authority)<sup>21</sup>

### 3.3 SWOT – analiza możliwości skutecznego wejścia firmy na rynek USA.

Z przytoczonych wcześniej informacji wynika, że potencjał rynku amerykańskiego jest znaczący i warto go wykorzystać. Potencjał zakupowy klienta amerykańskiego, pomimo tego, że jest ponad dwukrotnie większy od rodzimego, stale rośnie i na tak wielkim rynku zawsze będzie miejsce dla nowego gracza.

Sformułowanie odpowiedniej strategii wejścia na rynek wymaga przeprowadzenia analizy SWOT wspartej wcześniej analizą problemów krytycznych. Odpowiedź na cztery poniższe pytania powinna pomóc skonkretyzować możliwości i oczekiwania firmy względem wejścia na rynek amerykański.

Te pytania to:

1. Jaki jest cel (cele) i zadanie (zadania) firmy?
2. Jaka jest obecnie strategia firmy?
3. Jakie krytyczne czynniki otoczenie kształtują obecną sytuację firmy?
4. Co można przedsięwziąć, aby osiągnąć założone cele w przyszłości?<sup>22</sup>

Z uzyskanych informacji wnosimy, że firma skupiona na organicznym rozwoju nie stawia sobie konkretnych mierzalnych celów strategicznych w przypadku wejścia na nowy rynek. Firma skupia się na rozpoznaniu dostępnych szans rynkowych i umiejętnym ich wykorzystaniu w partnerstwie z lokalnym graczem. Dobrze określenie istniejących szans oraz zdefiniowanie związanych z nimi zamierzeń w określonym czasie, pozwoli lepiej oszacować ryzyka projektowe oraz skrócić czas wejścia na rynek i badać efektywność działania. Takie podejście korzystnie wpłynie na wynik finansowy firmy, ułatwi też rozmowy z amerykańskimi kontrahentami. Kultura amerykańska ceni sobie sukces a ten z samego założenia wg wielu definicji opiera się o pojęcia takie jak efektywność i skuteczność. Tak jak skuteczność można określić w postaci wyniku zero/jeden, tak efektywność wymaga już mierzenia nakładów i czasu do osiągnięcia celu.

Na obecnym etapie planowania wejścia na rynek konieczne jest wykonanie analizy strategicznej SWOT. Analiza ta jest uproszczoną wersją analizy pola sił, jej przewagą jest dopuszczona duża swoboda w doborze technik i procedur.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Źródło: Materiały New York Power Authority

<sup>22</sup> Źródło: „Strategie rozwoju firmy” Z.Pierścionek, Wydawnictwo Naukowe PWN, W-wa, 1996, str 99 i 100

<sup>23</sup> Źródło: „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”, G.Gierszewska, M.Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, W-Wa 1999, str 208

SWOT to akronim od angielskich słów Strengths (S) – siły, Weaknesses (W) – słabości, Opportunities (O) – szanse oraz Threats (T) – zagrożenia. Pierwsze dwa obszary koncentrują się na wnętrzu firmy, dwa kolejne na jej otoczeniu, czyli na tym na co firma nie ma bezpośrednio wpływu.

Tabela 2 Macierz analizy SWOT

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stabilna firma, nie ulega presji udziałowców,</li> <li>▪ stawia na rozwój organiczny,</li> <li>▪ pracownicy mają bardzo duże doświadczenie i wiedzę o produktach,</li> <li>▪ firma działa od 30 lat, od 15 lat eksportuje,</li> <li>▪ firma posiada wszystkie wymagane atesty na rynek UE</li> <li>▪ firma wdrożyła ISO 14001:2015 ISO 9001:2015</li> <li>▪ duże możliwości produkcyjne,</li> <li>▪ produkt jest wysokiej jakości, charakteryzuje się dbałością o detale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak certyfikatów UL (potrzebnych do sprzedaży kompletnych lamp w USA)</li> <li>▪ brak magazynu w USA, który skróci dostawę produktów w przypadku większych zamówień indywidualnych,</li> <li>▪ brak znajomości rynku aby prognozować, który produkt będzie się najczęściej sprzedawał.</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ firma może szybko pozyskać potrzebne certyfikaty UL, ale pod konkretne zamówienia z USA,</li> <li>▪ duże bariery wejścia konkurencji – konkurują jedynie z firmami posiadającymi własne odlewnie,</li> <li>▪ zagranica jest bardziej dochodowa, zwykle wielkość zamówienia liczy się w kontenerach,</li> <li>▪ Mimo braku sukcesów związanych z wystawiennictwem targowym na rynku Stanów Zjednoczonych, przedsiębiorstwo w dalszym ciągu dąży do odniesienia sukcesu na tym rynku.</li> <li>▪ klientem na produkt może być praktycznie każdy, właściciele posiadłości, firmy deweloperskie, biura architektoniczne, dystrybutorów „źródeł światła” zewnętrznego aż po organizacje publiczne w tym zarządy miejscowości i miast.</li> <li>▪ Oczekuje się, że wartość prywatnych budowli niemieszkalnych wzrośnie w 2019 r., stwarzając szansę dla branży<sup>24</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak znajomości trendów, kontaktów na rynku USA. Konieczność budowy relacji od podstaw.</li> </ul>

<sup>24</sup> IBIS World, Lighting Fixtures Manufacturing Industry in the US - Market Research Report, May 2019

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wojna handlowa USA-Chiny i związane z nią znacząca różnica w ciele (25%) na produkty aluminiowe z Chin stwarza dużą szansę korzystne pozycje cenowe oraz zagospodarowanie dotychczasowych odbiorców chińskiego eksportu,</li><li>▪ Duże inwestycje publiczne w wymianę oświetlenia na efektywne kosztowo i redukujące emisję gazów cieplarnianych.</li></ul>	
--	--

Przy ustalaniu strategii należy patrzeć jakie szanse (O) można wykorzystać i które silne strony (S) pomogą w realizacji tej strategii. Istotne jest też aby wiedzieć, które słabe strony mogą mieć negatywny wpływ na strategię firmy. Zidentyfikowanie tych słabych stron to podstawa do podjęcia odpowiednich środków zaradczych, obniżających negatywny ich wpływ na czas i koszt osiągnięcia celu.

### 3.4 Przewagi konkurencyjne

Na dojrzałym i wymagającym rynku amerykańskim, pełnym wielu różnych modeli produktów dającym klientom możliwość spełnić dowolne potrzeby, przewagą konkurencyjną firmy będzie **możliwość zaprojektowania i stworzenia indywidualnego wzoru** pod wymagania klienta.

Kolejną przewagą będzie tworzyła **jakość produktu** (solidność, trwałość, bezpieczeństwo użytkowania).

Do jakości należy zaliczyć również **dbałość o detale i ciekawe gotowe wzory**.

Ważnym elementem komunikacji z klientami będzie również **historia firmy** a w szczególności pasja jej twórcy i właściciela. Informacja ta w połączeniu z informacją o **ręcznej produkcji w Polsce** będzie jednym z elementów silnie odróżniającym ofertę Firmy od produkcji masowej importowanej np. z Chin. Wiele firm producenckich z rynku USA mocno podkreśla swoje korzenie i historię, starając się w ten sposób odróżnić od masowej produkcji.

Kolejną istotną przewagą będzie doświadczenie firmy w eksporcie na różne rynki. Pokazuje to zdolność do dostosowania się do rynku odbiorcy (często pomimo sporych różnic kulturowych) i **łatwość w komunikacji z klientem**. Amerykanie to naród, który szczególną wagę przykładają do sprawnej i otwartej komunikacji oraz szybkości działania. Argument o komunikacji poparty

dotychczasowymi realizacjami będzie stanowił istotny element w docieraniu do klienta amerykańskiego, dla którego to firma nieznana i obca.

Należy również pamiętać o dużej przewadze cenowej, związanej z dużo wyższymi cenami na konkurencyjne towary chińskie.

Podsumowując przewagi konkurencyjne to:

- **możliwość zaprojektowania i stworzenia indywidualnego wzoru,**
- **jakość produktu,**
- **dbałość o detale i ciekawe gotowe wzory,**
- **historia firmy i dotychczasowe realizacje,**
- **ręczna produkcja**
- **dużo niższe cło niż konkurencja z Chin.**

Umiejętność pokazania dotychczasowych realizacji będzie stanowiła kluczowy argument przy przekonaniu pierwszych większych partnerów biznesowych.

Mnogość wzorów i cena będą kluczowe przy pozyskiwaniu mniejszych partnerów z rynku detalicznego.

### **3.5 Analiza konkurencji**

Jak widać z firmowej strony [www.firmy.LightPolesPlus.com](http://www.firmy.LightPolesPlus.com), ich produkty znajdują zastosowanie w bardzo dużej liczbie miejsc a firma dostarcza dużą wartość dodatkową dla klientów, w postaci kompleksowych usług projektowania, tworzenia symulacji, obliczeń.

W ramach pogłębionej analizy konkurencji, wysłano zapytanie do kilku firm z prośbą o wycenę. Przykładowy projekt dotyczył dostarczenia 50 słupów o wysokości nie przekraczającej 3 metrów wykonanych z aluminium, w stylu historycznym nawiązującym do kultury europejskiej, z ramieniem do montażu opraw oświetleniowych które koniecznie będą świecić w dół oraz 60 opraw oświetleniowych ze źródłem światła LED o mocy porównywalnej do żarówek 200 watowych.

Kompletna oferta stanowi załącznik do tego dokumentu. Ze względu na specyfikę produktu, bardzo dużą liczbę parametrów, szczegółowe i wartościowe porównanie ofert powinno być wykonane przez technologa i menedżera eksportu.

### 3.6 Analiza nabywców

Nabywcą produktów oferowanych przez firmę mogą być następujące osoby/firmy:

- nabywcy prywatni – właściciele domów, rezydencji (potencjał zamówienia: kilka lub kilkanaście latarni);
- zamożni nabywcy prywatni – właściciele dużych domów, rezydencji, hoteli, pól golfowych czy innych obszernych powierzchni (potencjał zamówienia: kilkadziesiąt latarni);
- nabywcy biznesowi – dystrybutorzy, firmy projektowe lub deweloperskie, sklepy i inni kupujący lampy do dalszej odsprzedaży (potencjał zamówienia: kilka – w przypadku małych sklepów – do kilkudziesięciu lub kilkuset w odstępach czasu w przypadku dystrybutora lub dużego sklepu internetowego);
- instytucjonalni - obiekty publiczne, agendy rządowe i samorządowe (potencjał zamówienia: kilkadziesiąt i więcej) – te jednak ze względu na procedury i wymagania przetargowe będą współpracowały z podmiotami lokalnymi, czyli dystrybutorami.

Do każdej z tych grup (kanałów sprzedaży) należy dostosować inne działania marketingowe.

I tak, w przypadku nabywców prywatnych istotną rolę może odgrywać cena oraz czas dostawy. Ze strony firmy istotny zawsze jest koszt dotarcia z ofertą do klienta a ten, w przypadku marketingu masowego do klienta detalicznego może być znaczny. Dobrą formą dotarcia do klienta detalicznego może być marketing w sieciach społecznościowych, np. poprzez Facebook, który pozwoli lepiej kierować ofertę do grupy docelowej.

Aby zapewnić krótki czas dostawy, na którym zwykle zależy klientom detalicznym, konieczne jest ponoszenie kosztów wynajęcia i zarządzania powierzchnią magazynową oraz alokację kapitału w produkty gotowe, co do których nie ma pewności, czy i kiedy się sprzedadzą. Dodatkowo, aby dotrzeć do klienta detalicznego potrzeba czasu i nakładów marketingowych. Sugerujemy dla testu przeprowadzić analizę popytu w określonej podgrupie właśnie przy pomocy promocji w mediach społecznościowych.

Zamożni nabywcy prywatni będą zwracali uwagę na jakość. Tu również czas dostawy może grać rolę jednak należy się spodziewać, że gdy pieniądze nie grają tak dużej roli liczy się niepowtarzalność i jakość produktu. Dotrzeć do osób, o których mowa, można poprzez reklamy w pismach dla ludzi zamożnych, to zaś może stanowić duże obciążenie kosztowe. Innym sposobem zaistnienia w świadomości tej grupy docelowej jest udział w wydarzeniach skierowanych do tej grupy odbiorców.



Ze względu na brak historii obecności na rynku amerykańskim wskazana jest współpraca z istniejącym partnerem posiadającym znaną markę na rynku. Partnera takiego można wyszukać z dołączonej listy firm.

Podobnego podejścia co do jakości oraz niepowtarzalności produktu można spodziewać się od klientów biznesowych. Ci jednak, kupując do dalszej odsprzedaży lub większą partię regularnie, dużą wagę będą przykładali do ceny i własnej marży. Tutaj sposobem dotarcia może być direct mailing, udział w targach (przykłady poniżej), budowanie dobrych relacji z klientami i edukacja tego rodzaju klientów poprzez materiały internetowe. Ciekawym narzędziem, które może znaleźć zastosowanie dla każdej z grup, będzie otwarcie salonu pokazowego, tzw. showroomu w bliskim sąsiedztwie Nowego Jorku. Decyzja o czasie, wielkości i umiejscowieniu showroomu powinna wynikać ze zdefiniowanej wcześniej strategii o czym pisaliśmy wyżej.

W przypadku uczestnictwa w przetargach czy konkursach organizowanych przez agendy rządowe i instytucje publiczne, konieczne jest bliskie współdziałanie z lokalnym partnerem. Firma lokalna nie tylko będzie się lepiej orientować w procedurach i lokalnym rynku, weźmie też na siebie część ryzyka finansowego związanego z udziałem w przetargu (opłaty, koszty przygotowania dokumentacji, koszty odroczonej płatności, koszty prawne).

### **3.7 Analiza sposobów wejścia na rynek**

Dostarczanie produktów klientom i późniejszy ich serwis wymaga zorganizowanej formy działalności. Biorąc pod uwagę m.in. zdolność do akceptowania ryzyka finansowego oraz długofalowe cele strategiczne firmy, teoria dzieli sposoby zaistnienia na obcym rynku na następujące:

- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni,
- licencjonowanie,
- franchising,
- przedsięwzięcie wspólne.

Poniższa tabela w dużym skrócie pokazuje wady i zalety każdego z podejść oraz sugerowane rekomendacje w kontekście wiedzy na temat historii oraz potencjału i planów firmy.

Tabela 4 Wady, zalety oraz rekomendacje podejść

Typy i rodzaje strategii eksportowych	Zalety	Wady	Rekomendacje
Eksport pośredni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatywnie małe, wymagane zasoby kadrowe (ciężar prac spoczywa na pośredniku)</li> <li>• koszty wejścia na rynek zagraniczny nie są duże</li> <li>• trudności związane z wejściem na zagraniczny rynek są rozwiązywane przez pośrednika</li> <li>• ryzyko finansowe nie jest duże</li> <li>• koszty inwestycji marketingowych nie są ponoszone przez firmę</li> <li>• nie jest potrzebne powoływanie specjalnej wyodrębnionej jednostki organizacyjnej która byłaby odpowiedzialna za eksport</li> <li>• możliwość działania na wielu rynkach jednocześnie</li> <li>• możliwość szybszego skalowania, wynikająca z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niższa marżowość sprzedaży</li> <li>• brak zdobywania doświadczenia zagranicznego</li> <li>• brak poznawania rynków zagranicznych</li> <li>• uzależnienie od pośrednika, ryzyka związane z ewentualnymi negatywnymi działaniami pośrednika (rozbieżność interesów)</li> <li>• brak możliwości kreowania wizerunku firmy</li> <li>• brak wpływu lub ograniczony wpływ na długoterminowe kształtowanie cen i parametrów sprzedażowych</li> <li>• brak kontaktu z klientem</li> </ul>	<p>Ze względu na dotychczasowe doświadczenia eksportowe firmy i nabyte przy tym kompetencje, ta strategia rozwoju jawi się jako naturalna kontynuacja znanych działań.</p> <p>Dodatkowo, nie angażuje ona zasobów w sposób znaczny, pozwala jest stopniowo zwiększać.</p> <p>Co ważne, całe ryzyko związane z ponoszeniem kosztów pozyskania klienta w tym kosztów marketingu oraz budowaniem kanałów sprzedaży na nieznanym rynku spoczywa na partnerze. Na obecnym etapie rozwoju i znajomości rynku USA, jest to sugerowana strategia początkowa.</p> <p>W zależności od rezultatów, można będzie ją przekształcać w czasie.</p>

	<p>relatywnie niższych barier prowadzenia tego typu eksportu</p>		
<p>Eksport bezpośredni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szczególnie etapy eksportu są kontrolowane przez firmę</li> <li>• bezpośredni kontakt firmy z zagranicznymi odbiorcami</li> <li>• zdobycie doświadczenia i poznanie zagranicznych rynków</li> <li>• wzrasta poziom kwalifikacji i wymagań wobec pracowników handlowych</li> <li>• silniejsze przestawienie się na standardy zagraniczne</li> <li>• wyższa marżowość</li> <li>• pełna kontrola procesu</li> <li>• możliwość szybszego reagowania na zmiany i sytuacje zachodzące na rynku (skrócenie łańcucha informacyjnego)</li> <li>• korzyści pośrednie wynikające z bezpośredniego zaangażowania (trudne do zdefiniowania efekty synergii, możliwość wykorzystania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• większa czasochłonność procesu</li> <li>• wzrasta ryzyko niepowodzeń i start</li> <li>• wzrastają koszty operacyjne i organizacyjne</li> <li>• wyższy, ogólny poziom skomplikowania procesu (niejednokrotnie uniemożliwiający działanie w tej formie mniejszym i mniej doświadczonym firmom)</li> <li>• trudność w znalezieniu odpowiednich pracowników</li> </ul>	<p>Strategia odradzana w obecnej fazie ze względu na konieczną dużą znajomość lokalnych realiów, wymaganie sporych nakładów finansowych i czasowych na pozyskanie klientów gwarantujących opłacalność obecności na rynku, ponoszenie kosztów obsługi tych klientów oraz znalezienia, edukacji i utrzymania odpowiedniej kadry.</p>

	trudnych do przewidzenia okazji, etc.)		
Produkcja na zamówienie (pod obcą marką)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość zdobycia doświadczenia i dostosowania produktów i procesów do wymagań rynku przy jednoczesnym relatywnie niskim zaangażowaniu zasobów</li> <li>• niskie ryzyko</li> <li>• możliwość długoterminowego planowania i efektywnej alokacji kapitału</li> <li>• niskie zaangażowanie kapitałowe</li> <li>• nieduże wymagania w zakresie kapitału ludzkiego</li> <li>• brak konieczności posiadania marki własnej</li> <li>• ograniczona odpowiedzialność (np. w zakresie promocji i marketingu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niska opłacalność</li> <li>• firma ma ograniczoną możliwości zdobycia doświadczenia zagranicznego w zakresie wybranych procesów</li> <li>• ograniczony kontakt z rynkami zagranicznymi</li> <li>• brak możliwości budowania marki i wizerunku</li> <li>• pozycjonowanie przedsiębiorstwa na niższych poziomach łańcucha dostaw</li> <li>• uzależnienie od odbiorcy (czynnik ten nie występuje zawsze, choć jest typowy dla tego typu eksportu)</li> </ul>	Ta również forma eksportu pośredniego, gdzie wykorzystuje się kompetencje handlowe i potencjał rynkowy partnera. Ta forma może oznaczać stabilny długoterminowy dopływ dochodów. Sugerowane jest połączenie tej formy ze współpracą z pośrednikami handlowymi.
Filia zagraniczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• całkowity nadzór nad operacjami wykonywanymi w firmie, bezpośrednia kontrola i wpływ</li> <li>• ułatwiony dostęp do zasobów lokalnych oraz bliskość rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie koszty</li> <li>• trudności formalno-prawne przy zakładaniu filii</li> <li>• relatywnie większa ekspozycja na ryzyko lokalne (wywłaszczenie,</li> </ul>	Na obecnym etapie nie widać potrzeby otwierania filii w USA. Byłoby to niepotrzebne ze względu na małą znajomość rynku, duże wymagane inwestycje i potrzebny kapitał ludzki.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>uniknięcie barier celnych (kwestia zależna od indywidualnego przypadku, i ostatecznej konstrukcji formalnej)</li> <li>ujednoczenie marketingu i strategii rozwojowej firmy macierzystej oraz filii</li> <li>budowanie wizerunku i marki na rynku docelowym</li> <li>przewagi zbliżone do eksportu bezpośredniego</li> </ul>	nacjonalizacja, etc.)	
Wspólne przedsięwzięcie (joint venture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>wykorzystanie przez eksportera znajomości lokalnych warunków przez partnera</li> <li>połączenie wiedzy naszej i partnera</li> <li>ryzyko rozłożone między partnerów</li> <li>podział obciążeń pomiędzy partnerów</li> <li>większa kontrola nad działaniami partnera niż w przypadku np. eksportu pośredniego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formalne trudności pojawiające się przy tworzeniu firmy</li> <li>ujawnienie tajemnic handlowych i technicznych</li> <li>może wystąpić różnica między celami partnerów</li> <li>mogą wystąpić różnice w strategii</li> <li>duże koszty i ryzyko</li> <li>podział zysku pomiędzy partnerów</li> </ul>	Wspólne przedsięwzięcie to forma eksportu sugerowana w kolejnych latach rozwoju firmy, po dobrym zakorzenieniu firmy na rynku USA.

Każde z wymienionych zagadnień można traktować jako etap rozwoju działalności. Eksport pośredni to najprostsza forma dająca najmniejszą kontrolę zaś filia zagraniczna jest po przeciwnej stronie na skali trudności, ryzyka i kontroli a co za tym idzie i zysków.

Poniższy rysunek prezentuje sekwencję form internacjonalizacji. Na podstawie obserwowanej praktyki biznesowej autorzy zastrzegają jednak, że w zależności od sytuacji rynkowej i pozycji firmy kolejność ta może być modyfikowana.

Rysunek 12 - formy internacjonalizacji przedsiębiorstw



źródło: opracowanie własne na podstawie M.Gorynia, „Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw” PWE, W-wa 2007

Biorąc po uwagę ryzyko wchodzenia na nowy rynek, najmniejszy jego poziom wiąże się z **eksportem w formie pośredniej**. Do najważniejszych zalet tej formy obecności na nowym rynku należą:

- duży plus w postaci wykorzystania istniejących relacji i pozycji partnera a to oznacza ogromną oszczędność czasu w badaniu potrzeb rynku, w budowaniu relacji z kanałami dystrybucji,
- brak wymagania dużego zaangażowania kapitału i personelu,
- raczej niskie koszty przygotowania oferty dla rynku.

Oszczędności te jednak konsumowane są w czasie przez marżę pośrednika. W zależności od celów strategicznych firmy, czasu obecności i skali działania, można więc planować przejście do bardziej dochodowej formy eksportu jaką jest eksport bezpośredni.

Istotną zaletą formy pośredniej jest wykorzystanie istniejących kanałów dystrybucji zbudowanych wcześniej przez partnera. Godząc się na formę pośrednią eksportu materializujemy inwestycje (nakłady finansowe a przede wszystkim czas) partnera poniesione wcześniej w celu pozyskania klienta.

Warto pamiętać, że współpraca z pośrednikiem handlowym, projektantem czy dystrybutorem to nie jedyna forma eksportu pośredniego. Nawiązanie współpracy z producentem i produkcja wg jego wymagań a zamówień jego klientów to również pośrednia forma eksportu.



Forma taka zapewni stabilny przychód w dłuższym czasie. Produkcja podzlecana, czyli inaczej mówiąc outsourcing potencjału, może zapewnić firmie stabilne przychody. Docieranie do klienta pośrednio, w tym przypadku przez producenta, ograniczy być może możliwość do osiągnięcia marży handlową na pojedynczych projektach inwestycyjnych, zapewni jednak stabilność i ciągłość zamówień. Pomoże to optymalizować nie tylko koszty transportu wyrobów gotowych na rynek USA ale również lepiej planować alokacje środków wytwórczych w firmie, co również przyniesie korzyści.

Na dołączonej liście kontaktów znajdują się kontakty do firm producenckich, w tym firm o podobnej wielkości, bardzo zbliżonej ofercie i stopniu skomplikowania produkcji. Warto więc rozróżnić również i tę opcję.

**Eksport bezpośredni**, jakkolwiek omija konieczność dzielenia się zyskiem z pośrednikiem oraz umożliwia kontrakt wprost z odbiorcą końcowym, a to przyspiesza komunikację zwrotną z rynku, to jednak jest bardziej wymagający organizacyjnie. Do zadań firmy będzie należało budowanie kanałów dystrybucji i utrzymywanie dobrych relacji z nimi. To będzie również oznaczać większe zaangażowanie personalne oraz kapitałowe, głównie w marketing i promocję.

Ze względu na rodzaj produktu oraz brak znajomości marki na rynku amerykańskim trudno wyobrazić sobie, aby taka forma jak licencjonowanie mogła stanowić jedną z przewag mogących budować wartość.

Jedną z form internacjonalizacji lub kolejny etap, czyli wspólne przedsięwzięcie / joint venture wymaga już bardzo dużej dojrzałości w podejmowaniu ryzyka. Jakkolwiek zaletami może być wykorzystanie kanałów dystrybucji partnera, jego marki i znajomości oczekiwań klientów, to jednak różnice w celach strategicznych oraz sposobach realizacji strategii mogą uniemożliwić sprawną działalność. Jedną z przeszkód mogą być też formalne trudności przy tworzeniu firmy i konieczność, większego niż przy poprzednio omawianych formach, zaangażowania kapitałowego.

Klamrą spinającą różne formy internacjonalizacji przedsiębiorstw jest forma filii, rozumiana jako udostępnienie możliwości produkcyjnych na nowy lokalny rynek. Ze względu na duże koszty w pracy w USA, przewagę kosztową z produkcji w Polsce oraz ze względu na konieczność ogromnego zaangażowania inwestycyjnego, bliższe omawiania tej formy na obecnym etapie możemy pominąć.

Istotne zatem jest, aby przy wejściu na rynek amerykański znaleźć partnera, znającego potrzeby klientów, kanały dystrybucji i sposoby dotarcia do grup docelowych. Firma taka (najlepiej dystrybutor) pomoże ocenić i zweryfikować strategię. Wnieśli istotny wkład w ustalenie grupy docelowej dla istniejących produktów i koniecznych modyfikacji oferty w celu zwiększenia efektywności wchodzenia na rynek.

### 3.8 Działania marketingowe

Działania marketingowe będą pochodną wyboru strategii wejścia na rynek. Biorąc pod uwagę, że w trakcie rozmów mówiono o pozyskaniu partnerów operujących na rynku (w czym firma ma doświadczenie) amerykańskim a nie mówiono o stwarzaniu nowych jednostek biznesowych, najbardziej atrakcyjną jawi się strategia eksportu pośredniego, w szczególności nawiązanie współpracy z producentem. Korzystając z możliwości oraz niskich kosztów jakie niesie wykorzystanie elektronicznych kanałów komunikacji i budowania relacji z klientami, sugerujemy podejście hybrydowe do eksportu.

Produkcja zlecona dla producenta zapewni firmie stabilne finansowanie, zaś współpraca z pośrednikami takimi jak projektanci, deweloperzy i dystrybutorzy, zapewni lepsze wykorzystanie potencjału zysku.

Do działań sugerowanych w dotarciu do rynku należą:

- Direct mailing do producentów oświetlenia zewnętrznego,
- marketing bezpośredni, czyli wysłanie krótkiej oferty z zaproszeniem na spotkanie w styczniu 2020,
- relationship marketing, czyli nawiązanie dobrych relacji, poznanie potrzeb partnera w trakcie spotkania w Nowym Jorku, próby dotarcia do jego partnerów i poznania jego otoczenia, spotkanie z przedstawicielem ambasady Polski, spotkanie z przedstawicielami ALA (American Lighting Association) i AOLP (Association of Outdoor Lighting Professionals) oraz certyfikowanymi (AOLP) projektantami z certyfikatem COLD (Certified Outdoor Lighting Designer),
- udział w targach branżowych jako wystawca, aby zaprezentować wejście firmy na rynek USA i przeprowadzić pierwsze rozmowy z klientami, których mógł nie objąć direct mailing, lub którzy na wcześniejszym etapie nie byli zainteresowani spotkaniem,
- modyfikacja strony www pod rynek amerykański, tzn. pod dystrybutorów, pośredników sprzedaży, architektów, designerów, konsultantów oświetlenia, a być może stworzenie nowej strony dla nowej marki, optymalizacja strony www pod kątem wyszukiwarek i haseł, których mogą szukać klienci z USA, zapewne też założenie nowej strony www w domenie .com, która będzie sprawiała wrażenie wizytówki lokalnego producenta,
- stworzenie fanpage na Facebooku (lub odpowiednia modyfikacja istniejącego) skierowanego dla pośredników, architektów, konsultantów w Nowym Jorku. Dzięki narzędziom FB będzie można za niewielki pieniądze regularnie kierować reklamy do tej grupy docelowej,

- badania marketingowe, które określą dokładnie jakiego typu produkty mają największą szansę zakupu na rynku detalicznym,
- wykorzystanie danych z urzędu celnego o firmach amerykańskich importujących słupy oświetleniowe, w tym te z Chin i w ten sposób znalezienie odbiorców w USA aby zaproponować im produkt w dużo niższej cenie. Obecna sytuacja, w której na produkty chińskie cło wynosi aż o 19 punktów procentowych więcej niż cła na słupy oświetleniowe z Unii Europejskiej stwarza niespotykaną okazję do wejścia w miejsce chińskich dostawców. Podany zrzut z ekranu dotyczy jedynie słupów bez opraw.

HTS Codes > Parent Code: 94 >	
<b>HTS Code: 9405.99.4020</b>	
<i>Lampposts And Bases Of Lampposts, Of Aluminum</i>	
US Import and Export data for HTS 9405.99.4020	
Importing Companies HTS Code: 9405.99.4020	Supplier Companies HTS Code: 9405.99.4020
<p>Top Importers Using this Code</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Litex Industries Limited</li> <li>Mastercraft International Usa Inc</li> <li>Kichler Lighting</li> <li>Progressive Lighting Inc</li> <li>Jimco Lamp &amp; Manufacturing Co</li> </ul> <p>543 US importers have used this code in the last 12 months in Datamyne's system.</p>	<p>Top Suppliers Using this Code</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ou Li Ya Lighting Products Factory</li> <li>Mastercraft International Limited</li> <li>Century Distribution Systems Shenzh</li> <li>Valmont Industries Ltd</li> <li>Pascal Lighting Company</li> </ul> <p>554 Suppliers to the US have used this code in the last 12 months in Datamyne's system.</p>

**Rysunek 13 - fragment danych imp-ex z USA**

źródło: *datamyne.com*

- kampania w Internecie promująca (lub nową markę) jako produkt wypierający produkty chińskie, obłożone wysokim cłem,
- bliska współpraca z konsulem w Nowym Jorku co może pomóc wykorzystać kontakty networkingowe polonii amerykańskiej. Warty zastanowienia jest też tzw. „product placement” czyli użyczenie konsulatowi kilku wybranych latarni, aby mogły być używane jako elementy dekoracji i oświetlenia w trakcie organizowanych przez konsulat wydarzeń, wystaw, pokazów, konferencji. Być może muszą to być zmniejszone latarnie tak aby mieścić się w pomieszczeniach konsulatu.

### 3.9 Regulacje i bariery

Poza regulacjami dotyczącymi importu (w przypadku urządzeń elektrycznych, każde musi mieć certyfikat bezpieczeństwa) oraz regulacji prawnych dotyczących ewentualnego prowadzenia działalności gospodarczej w dowolnej formie, nie ma specjalnych regulacji dla tego rodzaju produktu.

Bariery mogą się pojawić w zależności od wyboru strategii wejścia na rynek. Jeśli firma będzie zamierzała prowadzić eksport bezpośredni, a więc do klienta końcowego, będzie należało dostarczyć gotowy produkt (w postaci latarni ulicznej ze źródłem światła). Przy tej strategii sprzedaży konieczne będzie certyfikowanie produktów.

Certyfikować kompletne lampy można przy pomocy polskich oddziałów UL i Intertek, których dane kontaktowe poniżej.

**Tabela 5 dane kontaktowe ośrodków certyfikujących**

<b>UL International Polska Sp. z o.o.</b>	<b>Intertek Poland</b>
<p>Aleja Krakowska 81 05-090 Sekocin Nowy, Poland Telefon: +48 22 336 33 00 Faks: +48 22 336 33 01 E-mail: info.pl@ul.com</p>	<p>Ul. Cyprysowa 23 B (II piętro) 02-265 Warszawa Telefon: +48 22 886 32 80 Faks: +48 22 863 33 15 Email: labtest.poland@intertek.com</p>
<p><a href="https://poland.ul.com/">https://poland.ul.com/</a></p>	<p><a href="https://www.intertek.pl/">https://www.intertek.pl/</a></p>

Amerykańskie stowarzyszenie projektantów oświetlenia ogrodowego AOLP (American Lighting Outdoor Professionals) prowadzi certyfikację dla projektantów. Odpowiednie certyfikaty to:

- CLVTL – Certified Low Voltage Lighting Technician (450 USD dla członków i 675 USD dla pozostałych osób)
- COLD – Certified Outdoor Lighting Designer (odpowiednio 250 i 375 USD).

Z analizowanych informacji rynkowych trudno określić jaka jest wartość tych certyfikatów oraz przydatność w rozwijaniu biznesu w przypadku nowego eksportera. Pomijając fakt, że są one przeznaczone dla osób fizycznych a nie dla organizacji, firma nie jest zobligowana do posiadania pracowników z określonymi certyfikatami.

### 3.10 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze

Sugerowane miejsca, gdzie można spotkać całą branżę (producentów, dystrybutorów, pośredników sprzedaży, agentów handlowych, konsultantów ds. oświetlenia, projektantów, developerów, osoby zamawiające oświetlenie dla dużych instytucji oraz klientów detalicznych):

- targi LFI – LIGHTFAIR International. W dniach 3-7 maja 2020 r. odbędą się w Las Vegas Convention Center w Las Vegas. Jest to największa branżowa impreza wystawiennicza w północnej Ameryce. 3 maja zaczyna się konferencja, sama impreza targowa trwa od 5 do 7 maja. W dniu tworzenia tego raportu, na 197 dni przed wydarzeniem, zarejestrowanych jest już ponad 420 wystawców. Pełna lista wystawców dostępna pod adresem <https://www.lightfair.com/tradeshow/exhibitors>  
Kolejne targi odbędą się w maju 2021, lokalizacja będzie znana w terminie późniejszym, gdyż jest to wydarzenie wędrujące.
- targi – LightOvation. W dniach 8-12 stycznia 2020 odbędą się w Dallas Market Center, w Dallas. Więcej informacji na stronie <http://www.dallasmarketcenter.com/markets/markets.aspx?m=1098>
- konferencja AOLP (American Outdoor Lighting Professionals) Illuminate 2020, AOLP's Conference & Expo w Orlando na Florydzie, 20-21 lutego 2020. Koszt uczestnictwa to 1.150 USD dla osób spoza stowarzyszenia (1.350 od 1/1/2020). Ciekawy wydaje się pomysł sponsorowania wydarzenia<sup>25</sup>, gdyż w cenie 3.500 USD uzyskuje się dostęp do wszystkich uczestników oraz m.in.:
  - stoisko w trakcie konferencji,
  - artykuł sponsorowany w piśmie LightLines (jest to newsletter elektroniczny dystrybuowany cztery razy w roku wśród członków AOLP),
  - możliwość wystąpienia przed uczestnikami konferencji,
  - reklama internetowa przez 3 m-ce,
  - oraz wiele sposobów prezentacji logo w trakcie konferencji i w materiałach pokonferencyjnych.

Umowa sponsorska musi zostać podpisana do 31/12/2019.

---

<sup>25</sup> Szczegóły dotyczące pakietów sponsorskich dostępne są pod adresem <https://aolponline.org/wp-content/uploads/2019/11/AOLP-2020-Sponsor-Expo-Program.pdf>

### 3.11 Normy kulturowe

Amerykanie znani są ze swojego mniej formalnego i bardziej otwartego podejścia niż inne nacje. Ta ogólna życzliwość przenosi się na biznes. Warto przygotować się na entuzjastyczne podejście rozmówców, ich ciekawość. Należy pamiętać, że to nie o budowanie osobistych relacji chodzi a o lepsze poznanie biznesu partnera i znalezienie ciekawej i dochodowej możliwości nawiązania biznesu. Amerykanie chcą robić interesy z ludźmi, którzy wiedzą czego chcą, znają wartość czasu. Dla zdecydowanej większości Amerykanów „czas to pieniądz”, oczekują więc od swoich rozmówców konkretów, celów, pomysłów. Traktują to jako wyraz szacunku dla ich czasu i dla prowadzonego przez nich biznesu. Warto mieć to na względzie przygotowując spotkania z nowymi partnerami.

Ponieważ transakcje odbywają się pomiędzy firmami a nie osobami fizycznymi, wolą podpisać umowę niż budować osobiste relacje. Są na nie otwarci tak długo jak współpraca biznesowa układa się dobrze i konkretnie.

#### Small talk

Chociaż często można z ust partnerów biznesowych usłyszeć: „Jak się masz?” lub „Jak się dzisiaj miewasz?”. Należy pamiętać, że Amerykanie na ogół tak naprawdę nie o to faktycznie pytają. Zwykle jest to zdanie otwierające do nawiązania rozmowy, początek tzw. „small talk’u” czyli krótkiej niezobowiązującej wymiany zdań. Jej celem jest przełamanie barier w kontakcie.

Warto odpowiedzieć krótko np. „I am OK, thank you.” i jednocześnie zadać pytanie o stan rozmówcy „And how about?” Można oczekiwać, że też odpowie krótko w tym samym stylu. Warto mieć przygotowane jedno dwa pytania ogólne, aby rozpocząć small talk. Warto wykorzystać tę rozmowę jako moment do dostrojenia się do energii, tonu, sposobu mowy, którą reprezentuje partner. Dużo łatwiej będzie się rozmawiać o współpracy biznesowej dwóm osobom na podobnym poziomie zaangażowania niż osobie o typie lidera z osobą małomówną wykazującą cechy wycofania.

Small talk jest też dobrym momentem, aby potoczyć rozmowę na tematy zainteresowań rozmówcy (rozmówców) i znalezienia wspólnego obszaru. Może to być ulubione hobby, sposób spędzania wolnego czasu, istotne wydarzenia z życia biznesowego lub np. podejście do wychowania dzieci. Kreatywność, aktywne słuchanie oraz swoboda wypowiedzi bardzo pomogą w nawiązaniu pierwszej pozytywnej relacji.

#### Punktualność

„Czas to pieniądz” ale Amerykanów jak pisaliśmy powyżej. Ergo, punktualność to szanowanie pieniędzy i jasny przykład szacunku dla rozmówcy i tematu rozmowy, czyli wspólnego biznesu.



Ponieważ może zaistnieć konieczność spotkania z partnerem na jego terenie w Nowym Jorku lub okolicach, zdecydowanie sugerujemy dokładne opracowanie planu dojazdu (miejsce, sposób, czas, pora dnia).

W przypadku spotkania z kontrahentem w miejscu, którego firma będzie gospodarzem, warto przekazać kontrahentowi wskazówki jak dojechać, szczególnie zadbać o to aby bez problemu mógł zaparkować auto jeśli jest to możliwe. Kontrahent doceni tak mały gest tak istotny dla jego czasu.

Spotkanie powinno też mieć jasną agendę, tak aby obie strony wiedziały, co będzie w trakcie i czym ma się zakończyć. Ocena efektywności spotkania będzie korzystna dla każdej ze stron bez względu na jego wynik.

### **Wizytówki**

W USA wizytówki nie mają istotnego znaczenia i nie przykładają się do nich tak wielkiej wagi jak np. w Japonii. Sposób przekazania wizytówki jest dość swobodny, nie należy się niepokoić jeśli druga strona nie będzie ich miała. Liczy się kontakt, o dane kontaktowe (o ile nie są znane przed spotkaniem) można poprosić i partner amerykański nie będzie tym zdziwiony.

Pierwsze spotkanie, zwykle jest bardziej formalne. Warto więc używać tytułu i nazwiska partnerów do czasu aż ci zgodzą się, aby mówić im po imieniu.

### **Ubiór**

Ponieważ w USA istnieje wiele różnych zwyczajów dotyczących ubioru, zależnie od regionu, miejsca branż czy pozycji rozmówcy, warto na pierwszym spotkaniu uczestniczyć w klasycznym stroju biznesowym. Po spotkaniu warto zapytać/ustalić w jakim stroju można spotkać się na kolejnej rozmowie.

### **Styl komunikacji w USA**

Ludzie w USA, a mieszkańcy Nowego Jorku szczególnie, są bezpośredni. Mówią co mają na myśli, nie tracą czasu na „owijanie w bawełnę”, mówienie bez konkretów. Co ciekawe, Amerykanie czują się raczej nieswojo w ciszy. Szukają sposobów na jej wypełnienie. Jeśli zapanuje cisza uznają, że albo druga strona jest nieprzygotowana, albo nie ma nic do dodania i przechodzą do kolejnego tematu trzymając się czasu i agendy spotkania. Koniecznie trzeba mieć agendę spotkania i zaprezentować ją na początku, aby w razie potrzeby móc wrócić do tematu istotnego, który partner świadomie lub podświadomie pominął.



## Negocjacje

Amerykanie za istotne zawsze uważają wynik, cena lub zapis w umowie. Negocjowanie to dla Amerykanów sposób rozwiązywania problemów i budowania relacji. Zwykle proszą o więcej niż się spodziewają uzyskać co czasami może się wydawać oburzające. Ceniona jest prostota, wykorzystywanie faktów, przykładów (tzw. case studies czy referencje) i danych rzeczywistych. Wszystko, co doprowadzi do współpracy w krótkim czasie ma dużą wagę. Co wprowadza dodatkowe obszary dyskusji, wprowadza nowe wymiary rozmowy może oznaczać wydłużenie spotkania a więc potencjalnie mniejszą efektywność.

Każde negocjacje powinny skończyć się podpisaniem umowy. Umowy są prawni wiążącymi dokumentami, konieczne będzie więc korzystanie z zaufanego prawnika. Warto zasięgnąć opinii w polskim konsulacie w Nowym Jorku i poprosić o polecenie kilku.

Oto kilka istotnych krótkich informacji, wskazujących na różnice między kulturą Polską i Amerykańską, z którymi można się spotkać w trakcie spotkań biznesowych:

- Amerykanie chętnie używają terminów sportowych w rozmowach biznesowych, np. („Touch touch”, „Call the shots”, „Ballpark figures” i „Game plan” to kilka przykładów). W trakcie pierwszej rozmowy warto poprosić o wyjaśnienie, na pewno na kolejne spotkanie warto wiedzieć co danych zwrot oznacza.
- Amerykanie lubią ludzi otwartych, pewnych siebie, dowcipnych. Żarty są na miejscu. Może się to wydawać narzucające w porównaniu z polskimi tradycjami.
- Jednym z częstych tematów rozmów biznesowych jest golf a miejscem spotkań pole golfowe. Piłka nożna jest praktycznie nieznana i nawet nazwisko Lewandowskiego raczej nie będzie dobrym początkiem do luźnej rozmowy. Sportem narodowym są koszykówka (z ligą NBA) i football amerykański (z ligą NFL). Warto kilka podstawowych nazwisk i nazw klubów przyswoić, aby wykazać choć minimalne zainteresowanie tymi sportami.
- Prezenty biznesowe są zwykle przekazywane po zamknięciu transakcji. W większości sytuacji są one natychmiast rozpakowywane i pokazywane wszystkim uczestnikom spotkania.

Warto pamiętać, że Amerykanie są zorientowani na przyszłość. Innowacja zwycięży tradycję. Tutaj warto zainteresować się nowościami dotyczącymi rynku oświetlenia takimi jak IntelliStreets i „internet rzeczy” (IoT). W odniesieniu do sytuacji konfliktowych trudno jest zidentyfikować jednoznaczną charakterystykę rynku Stanów Zjednoczonych, która na nie wpływa. Rynek USA (w tym stanu Nowy York) z jednej strony stanowi mieszanek wielu kultur, z drugiej zaś w dużej mierze odpowiada kulturze globalnej, czy też wręcz uznawany jest za jedno z jej głównych źródeł. W związku z powyższym nie należy spodziewać się żadnych szczególnych odstępstw od typowych, dla znanych

Polakom norm w sytuacjach konfliktowych. Jako dominującą rekomendację należy potraktować indywidualne podejście do każdej z sytuacji konfliktowych.

#### Metody weryfikacji partnerów biznesowych:

- Opinie w Internecie - na bazie dostępnych opinii na forach, profilach społecznościowych spółka może zbadać swoich potencjalnych kontrahentów. W przypadku małej aktywności w Internecie oraz niewielkiej liczby komentarzy/ polubień nie należy jednoznacznie skreślać potencjalnego partnera biznesowego, gdyż może okazać się, iż jego działalność nie opiera się na działaniach online.
- Opinie o pracodawcy - Serwisy z opiniami o pracodawcach są cennym źródłem informacji. Jeśli okaże się, że firma nie płaci pracownikom w terminie lub stosuje nieuczciwe praktyki, jest prawdopodobne, że zachowa się podobnie w stosunku do partnerów biznesowych. Co więcej, niezadowoleni kontrahenci często właśnie w tego typu serwisach umieszczają swoje opinie;
- Narzędzia dedykowane weryfikacji spółek na rynku USA- np. <https://www.trulioo.com/>
- Mystery shopper- w celu oceny jakości obsługi klienta wskazanym działaniem jest wejście w rolę klienta i „udanie” zainteresowania produktem w celu przejścia ścieżki customer experience curve;
- Analiza odwiedzin strony partnera (w przypadku dystrybutorów) - np. za pośrednictwem strony similarweb.com

## 4. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę silne strony firmy oraz potencjał rynku amerykańskiego, wysoce zasadnym jawi się celowe zaistnienie firmy na rynku w USA. Wśród silnych stron produktów oferowanych są takie elementy cenione przez klientów na rynku amerykańskim jak trwałość, jakość ręcznego wykonania, dbałość o szczegóły i możliwość dopasowania projektu do wymagań odbiorcy. Jakkolwiek na rynku USA jest kilka firm, które również mogą zaoferować podobne wartości, to jednak w tym porównaniu zdecydowaną przewagą konkurencyjną będzie niski koszt produkcji. Koszt ten pozwoli na swobodnym operowaniu marżą w początkowym okresie wchodzenia na rynek i zdobywania partnera.

Rynek amerykański to rynek z wielkim potencjałem i jednocześnie wymagający konkretów i sprawnego działania. Warto, aby podejść do planów wejścia na rynek USA jak do projektu inwestycyjnego z jasno określonym celem i strategią. Pozwoli to lepiej ocenić ROI podejmowanych

działań oraz da potencjalnym partnerom odczuć zdecydowanie i gotowość do współpracy przy pozyskiwaniu i obsłudze klientów.

Ważnym elementem w rozmowie z partnerami w USA będą doświadczenia firmy w ekspansji na inne kraje. Sugerujemy dobrze udokumentować te doświadczenia. Pozwoli to partnerom nie tylko ocenić jakość wykonania na podstawie fotografii, ale i unaoczní szanse biznesowe, które firma wykorzystuje skutecznie w innych krajach.

Wejście na rynek amerykański i udział w różnych projektach będzie stanowił też zastrzyk know-how z bardzo rozwiniętego rynku. Warto to wykorzystać jako postawę do wzbogacenia oferty na rynkach, na których firma już istnieje. Przykładem mogą tu być inteligentne lampy uliczne które w USA już działają i pewnie pojawią się w kolejnych krajach wkrótce. Dobrze więc mieć referencje z rynku USA. Jak wygląda taka latarnia i jakie funkcje pełni pokazuje rysunek obok.

Rysunek 14 - inteligentna latarnia miejska produkcji Sternberg Lighting



Źródło: materiał publiczny Sternberg Lighting

Podsumowując, rynek amerykański stwarza niesamowicie ciekawe opcje generowania dochodów i zdobycia wartościowej wiedzy. Warto więc aby firma postawiła sobie cele strategiczne związane w wykorzystaniem obecności na tym rynku.