

## "Eksporterzy – czynniki inicjujące i bariery."

Jacek Jamroz

Celem niniejszego artykułu jest podzielenie się przez autora spostrzeżeniami z obserwacji działalności polskich eksporterów w II połowie 2013 roku i udzielenie odpowiedzi na dwa główne pytania: jak się zostaje eksporterem oraz jak wspierać ekspansję naszych eksporterów. Obserwacje te były czynione na bazie różnorodnych informacji uzyskanych, podczas badań, głównie od pomorskich przedsiębiorców. Odbywało się to przy okazji realizacji projektu dotyczącego analizy międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorców na zlecenie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową dla Pomorskiego Urzędu Marszałkowskiego. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części wskazane zostaną czynniki inicjujące, które warunkują rozpoczęcie działalności eksportowej przez przedsiębiorcę, w drugiej części zaprezentowana zostanie klasyfikacja charakterystycznych typów eksporterów wraz z atutami polskich eksporterów, zaś w trzeciej części zasygnalizowane zostaną bariery rozwojowe, w tym kosztowe, naszych eksporterów wraz z rekomendacjami do ich znoszenia.

Artykuł ten nie ma podsumowania, gdyż autor liczy, że podsumowaniem będzie inspiracja i punkt odniesienia dla tych co eksportują, chcą eksportować lub mają wpływ na sytuację naszych eksporterów.

### CZYNNIKI INICJUJĄCE

Rozmawiając z przedsiębiorcami i szukając przyczyny, dlaczego stali się eksporterami, „od czego to się zaczęło”, można zauważyć i wyodrębnić dwa podstawowe, nieco przenikające się czynniki inicjujące:

- doświadczenie importera,
- i relacje międzyludzkie.

Jest to o tyle ciekawe, że w powszechnej świadomości klasyczna kariera eksportera przebiega od sukcesu na rynku w Polsce do ekspansji zagranicznej. Praktyka jednak pokazuje, że przebiega to w trochę inny sposób.

Pierwszym i najmocniejszym czynnikiem inicjującym aktywność eksportową jest wieloletnie doświadczenie w imporcie i dystrybucji towarów oraz produkcji wg technologii zagranicznych. Przykładowo dla części importerów, poprzez transfer technologii i kapitału, taka współpraca przeradzała się w wejście do zagranicznej grupy kapitałowej na pozycji spółki córki - dostawcy korporacyjnego, czyli z naszej polskiej perspektywy, na pozycji eksportera. Kosztem samodzielności, przedsiębiorstwo takie otrzymywało stabilność i perspektywy głównie technologicznego rozwoju.

Drugim czynnikiem inicjującym jest stopniowe, wieloletnie budowanie relacji z klientami na rynku polskim, skutkujące po pewnym czasie dostarczaniem produktów dla międzynarodowych korporacji w Polsce. Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez referencje kolejnych produktów oraz przewagę jakościową nad konkurencją. Inicjatywa eksportowa wychodzi w tym przypadku od klienta, polskiej spółki w korporacji, która wskazują swoje zagraniczne spółki „siostry” i ich potrzeby.

Analizując bezpośredni wpływ w/w czynników inicjujących można zauważyć, że dla wielu importerów eksport oznaczał możliwość odwrócenia ról. Importując wcześniej towary, przedsiębiorca nawiązywał relacje, poznawał produkt, stopniowo dorabiał do produktu podzespoły.... . Aż w końcu „kopiował”, udoskonalał lub upraszczał produkt dodając własną myśl techniczną i zaczynał eksportować wykorzystując wcześniej nawiązane przy imporcie relacje oraz znajomość danego rynku.

W tym modelu można wyodrębnić następujące charakterystyczne fazy:

- wieloletni import i dystrybucja w Polsce określonego produktu,
- częściowa produkcja tego produktu lub komponentów i łączna sprzedaż na rynku polskim,
- eksport produktu lub jego komponentów na rynki zagraniczne – czyli odwrócenie roli,
- i czasami włączenie własnej myśli technicznej.

Pośród przedsiębiorców można wyodrębnić dwa typy „tzw. byłych importerów”, z których każdy przyjmuje inną strategię. Pierwszy rodzaj, to przedsiębiorca który nie udoskonala produktu tylko utrzymuje znany mu standard i konkuruje, przy tej samej jakości, cenowo. Drugi, to przedsiębiorca rozwijający technologicznie swój produkt, którego strategia często wyklucza konkurencję cenową, stawiając na przewagę, innowację, czy kompleksowość technologiczną. Należy przy tym zaznaczyć że „tzw. były importer” przestawia się na eksport ale ubocznie nadal kontynuuje aktywność importową.

Istotnym czynnikiem wspólnym dla wielu eksporterów jest życiorys ich właścicieli – założycieli. Często są to inżynierowie, którzy do 1990 roku pracowali w przedsiębiorstwach państwowych, zdobywając praktyczne doświadczenie techniczne. Następnie założyli swój własny biznes, ucząc się w praktyce zarządzania i zmierzali w kierunku eksportu jedną z w/w ścieżek.

Na koniec, warto zauważyć, że nie produkt, nie koszty jego wytworzenia są wiodącym elementem inicjującym aktywność eksportową. Oczywiście konkurencyjny produkt/usługa musi być, bo w końcu coś trzeba zaoferować ale najważniejsi dla eksportu są ludzie, którzy wiedzą jak to robić i mają w tym doświadczenie. I to obecność takich ludzi w przedsiębiorstwie będzie czynić z niego eksportera.

## EKSPORTERZY I ICH ATUTY

W niniejszym opracowaniu eksport jest rozumiany szeroko, czyli i jako eksport poza EU i jako dostawy wewnątrzspółnotowe, które są dla pomorskich przedsiębiorstw naturalnym kierunkiem ekspansji i codziennym obszarem działania. Zainteresowanie eksportem jest przeważnie permanentne i wynika z chęci rozwoju oraz ograniczonej pojemności rynku polskiego a także z więzi kooperacyjnych.

Branże objęte badaniem to IT, ICT, usługi internetowe i szeroko rozumiany przemysł oraz budownictwo. Badani przedsiębiorcy, to cały przekrój pomorskiego biznesu czyli osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, małe i średnia przedsiębiorstwa oraz duże organizacje bądź spółki córki dużych grup kapitałowych. Podstawowe zaobserwowane kierunki eksportu to głównie Niemcy i Skandynawia ale również cała EU, kraje za nasza wschodnią granicą i Daleki Wschód. Z logistycznego punktu widzenia, eksport jest realizowany najczęściej poprzez bezpośrednie kontakty i dostawy do klienta. Przedstawicielstwo zagraniczne rzadko jest spotykane w formie klasycznej. Częstszą formą jest pozyskanie spółki z grupy kapitałowej bądź niezależnego partnera ds. logistyki, magazynowania czy lokalnych usług pomocniczych związanych z dostawą.

Eksporterzy.

Ze sposobu odniesienia się do ekspansji zagranicznej można wyodrębnić przynajmniej pięć charakterystycznych typów przedsiębiorców. Warto podkreślić, że aż trzy typy to przedsiębiorcy, mniej lub bardziej, współpracujący w ramach międzynarodowych łańcuchów logistycznych.

Pierwszy typ to przedsiębiorstwa funkcjonujące w międzynarodowych łańcuchach logistycznych, jako spółki zależne zagranicznych grup kapitałowych, w których eksport może dotyczyć nawet 100% sprzedaży. Spółki te, przede wszystkim, zabiegają o swoją pozycję i konkurencyjność pomiędzy spółkami korporacji z innych krajów. Można w tej grupie obserwować wzrost świadomości potrzeby konkurowania wewnątrz korporacyjnego, w tym konkurowania cenowego.

Drugi typ to kapitałowo polskie podmioty pracujące dla polskich oddziałów międzynarodowych korporacji. Eksport jest skutkiem ubocznym decyzji klienta, który mówi „to zamówienie to nie jest dla nas w Katowicach tylko proszę bezpośrednio do Pragi”. Występuje tu również zjawisko konkurowania wewnątrz korporacyjnego ale bardziej złożone, bowiem jest w to wciągany polski niezależny dostawca. Słabością takiego dostawcy może być jego pewne „rozleniwienie” w zakresie pozyskiwania możliwości bezpośredniego eksportu, z powodu przyzwyczajenia do zleceń korporacyjnych.

Innym z kolei przykładem będzie polski branżowy dostawca dla międzynarodowych i polskich korporacji na rynek polski, który po uzyskaniu określonego udziału w rynku, dalszą możliwość rozwoju widzi głównie w eksporcie do takich samych podmiotów jak w Polsce. Wykorzystuje tutaj swoje polskie referencje na międzynarodowych standardach, a pole zagranicznej ekspansji ma nieograniczone.

Typem potencjalnego eksportera jest przedsiębiorstwo, które sprzedaje głównie (lub jeszcze wyłącznie) na rynek krajowy. U takiego przedsiębiorcy wyraźnie widać zainteresowanie (nawet rosnące) eksportem, ale dość pasywne. Typowym przykładem będzie tutaj przedsiębiorstwo produkcyjne, istniejące około 15 lat na polskim rynku, ustabilizowana sytuacja i produkt, którego jakość jest zbliżona do światowej ale cena niższa. W takich przypadkach często do głosu dochodzą nieuzasadnione kompleksy. Wydają się nam, że tam „na zachodzie” to profesjonalne fabryki, a to często tylko drobne manufaktury i potężny marketing.

Ostatnim wyodrębnionym, zupełnie odmiennym typem eksporterów, są osoby fizyczne, które zdobyły doświadczenie zawodowe i nawiązały relacje zagranicą. Obecnie mieszkają i pracują w Polsce ale prawie 100 % usług świadczą poza Polską, głównie usługi IT i usługi internetowe. Mamy więc do czynienia z eksportem usług przez osoby fizyczne. Na marginesie warto zaznaczyć, że w Polsce w tym na Pomorzu mamy liczne centra outsourcingowe, które też dokonują eksportu usług, ale podmioty te nie były objęte badaniem.

Atuty.

Niezależnie od typu eksportera, można wyodrębnić cztery charakterystyczne grupy atutów polskich eksporterów. Pierwszym jest tzw. porządek wewnętrzny. Wbrew pozorom np. skandynawskie przedsiębiorstwa często działają w oparciu o niespisane dobre praktyki, utarte ścieżki i zwyczaje budowane od dziesiątek lat i przekazywane od pracownika starszego do młodszego. Podobnej wielkości, rozwijane od kilku, kilkunastu lat polskie przedsiębiorstwa nie posiadają takich praktyk, dlatego działają bardziej w oparciu o procedury, dokumentację itp. Takie uporządkowanie wywiera bardzo pozytywne wrażenie na partnerach zagranicznych.

Drugim zbiorem atutów są: doświadczenie, praktyka i referencje. Przykładowo: kilkanaście lat pracy polskiego zespołu i współpraca z zagranicznymi partnerami oraz znajomość realiów polskich (zaopatrzenie), własne biuro projektowe, nasz know-how, innowacyjność i dobry R&D, duży udział projektowania (dojrzała i młoda kadra) i oryginalnego know-how w sprzedawanych produktach.

Kolejnym atutem jest tzw. „polska zaradność”. Partnerzy zagraniczni cenią sobie naszą kreatywność w trudnych sytuacjach, naszą otwartość na niestandardowe, niepopularne, nieszablonowe rozwiązania, kiedy jest to potrzebne. Zauważana jest też nasza elastyczność, adaptacyjność, linie produkcyjne, które umożliwiają szybkie przystosowanie na małe serie.

Dodatkowo jesteśmy tańsi niż „zachód” a jeszcze lepsi niż „wschód”. Istnieje też przewaga w porównaniu do Chin – klienci mogą tu przyjechać i „dotknąć”. Jakość porównywalna, niska cena albo niekoniecznie taniej, ale ciekawe promocje itp.

## BARIERY I ICH PRZEŁAMYWANIE

Bariery administracyjne.

Poza jakością/myślą techniczną, jednym z dwóch podstawowych, najczęściej alternatywnych bowiem wykluczających się, czynników przewagi konkurencyjnej polskich eksporterów jest cena. Cześć eksporterów wykorzystuje bowiem lukę rynkową polegającą na tym, iż jakościowo nasze produkty dorównują zagranicznym ale możemy je wytworzyć taniej. Luka ta jest stopniowo niwelowana przez naszych konkurentów przede wszystkim zza wschodniej granicy i w mniejszym stopniu z Dalekiego Wschodu (problemy z jakością oraz brak łatwej możliwości „dotknięcia”). Dlatego też podstawową barierą rozwoju eksportu mogą być, stopniowo narastające trudności w ciągłym zapewnianiu warunków do obniżania kosztów działalności gospodarczej w Polsce. Pośród przedsiębiorców panuje już nawet pogląd, że obecnie bardziej odczuwalne są bariery rynkowe, niż szeroko rozumiane bariery „administracyjne”. W dalszej perspektywie nadal jednak będzie niezbędne ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Można wskazać trzy podstawowe elementy bardzo szeroko rozumianych barier „administracyjnych”, które, na dziś, w zasadzie nie stanowią problemu ale jeśli nie będziemy ich dalej ograniczać, staną się przyczyną utraty przewagi konkurencyjnej naszych eksporterów po stronie ceny czyli kosztowej. Są to: infrastruktura okołobiznesowa, przeregulowanie prawne działalności gospodarczej oraz całokształt instytucji umowy o pracę.

Pod pojęciem infrastruktury okołobiznesowej przedsiębiorcy rozumieją głównie sieć drogową, telekomunikację, system bankowy/finansowy, usługi dla biznesu itp. – tu eksporterzy po prostu oczekują rozwoju/poprawy ich funkcjonowania czyli obniżania tzw. kosztów transakcyjnych funkcjonowania biznesu. To, że jest dobrze czy znacznie lepiej niż dawniej nie powinno nas uspic, bo tzw. „wschód” nas goni. Pod pojęciem przeregulowania prawnego działalności gospodarczej przedsiębiorcy rozumieją nadmierną sprawozdawczość publiczną, biurokrację a także atesty, koncesje i inne podobne regulacje. W tym obszarze również odczuwana jest ogromna poprawa ale wciąż „mnóstwo kamyków jest pod nogami”. Permanentna deregulacja, upraszczanie, likwidowanie są więc pożądane.

Największe jednak obawy eksporterów budzi, szczególnie przyszły, wpływ instytucji umowy o pracę na koszty funkcjonowania ich przedsiębiorstw. Nie wszyscy przedsiębiorcy przeszli jeszcze na relacje z pracownikami w postaci indywidualnej działalności gospodarczej. Rozwiązanie to jest popularne pośród eksporterów a często niezbędne np. branża stoczniowa. Stosowne są też inne, podobnie działające, rozwiązania prawne. Należy wskazać tutaj przede wszystkim trzy aspekty problemu:

- wysokość składek ZUS,
- bardzo rozbudowany system rozliczania powyższego zbioru danin publicznych,
- trudności formalne – np. w rozwiązywaniu umów - zniechęcają do zatrudniania.

Obecne, bardzo kosztowne, funkcjonowanie umowy o pracę, jest niwelowane niskimi wynagrodzeniami ale te w przyszłości będą systematycznie rosły. Dlatego funkcjonowanie umowy o pracę w obecnej postaci będzie systematycznie obniżać konkurencyjność polskich eksporterów.

Postulowanym rozwiązaniem może być zmierzanie do prostych, ryczałtowych, o niskiej wysokości sposobów naliczania składek ZUS dla umowy o pracę, podobnych do obowiązujących już przy działalności gospodarczej. Pracownicy chcą być sami odpowiedzialni za swoją emeryturę a niezbędne obciążenia warto przenieść na inne podatki, gdyż obciążenie pracy jest bardziej demotywujące dla rozwoju, niż obciążenie np. konsumpcji. Początkowo te zmiany mogą dotyczyć np. tylko młodych pracowników.

Warto podkreślić, że rynek pracy już wybrał to rozwiązanie poprzez przenoszenie pracowników na działalność gospodarczą, dlatego to umowa o pracę winna się dopasować do rynku a nie odwrotnie.

Jak powiedział jeden z przedsiębiorców - obecnie nie jest źle, ale świat nie stoi w miejscu i aby utrzymać przewagę konkurencyjną potrzebne jest dalsze obniżanie kosztów generowanych przedsiębiorcom przez otoczenie, szczególnie publiczne.

## Barierzy wizerunkowe.

Problemem naszych eksporterów są: dyskryminujący sposób postrzegania nas przez zachodnich klientów oraz słabość naszych marek czy wręcz brak rozpoznawalnych „brandów”. Przejawia się to w praktyce brakiem zaufania podmiotów „zachodnich” do producentów ze „wschodu”. Najpierw zamawiają małe partie – a potem dopiero zawierają większe kontrakty. Utrudnia to długofalowe organizowanie produkcji i inwestycji. Nasze nowe produkty nie mają mocnych marek, często muszą się podczepiać po obce marki. Zauważalne są więc w zasadzie dwa osobne problemy: słabość marki Polska oraz słabość marek eksporterów.

Istnieje więc potrzeba promocji marki Polska jako miejsca gdzie produkuje się solidnie. Marka Polska jako narzędzie wsparcia eksporterów, to marka, która powinna być kojarzona z wysoką jakością oraz solidnością biznesową, a niestety jeszcze tak nie jest. Ukształtowanie takiego wizerunku na świecie jest to proces na lata i tu inicjatorem powinni być przedstawiciele administracji centralnej lub ogólnopolskich organizacji biznesowych. Po stronie odpowiedników na obszarze Pomorza może być wykreowanie cech odróżniających, z którymi będzie kojarzony nasz region. Jest to m.in. idea „pomorskiego” jako miejsca do przyjemnego życia, pozornie tylko odległa od biznesu, czasami bowiem nie jest kluczowe, gdzie się biznes prowadzi ale to, skąd nim się kieruje.

Słabość marek (brandów) naszych eksporterów można przełamywać poprzez kojarzenie podmiotów gospodarczych tak, aby nowi producenci „podczepiali się” pod już dobrze rozpoznawalne na świecie polskie marki oraz inne działania integrujące doświadczonych i markowych eksporterów z aspirującymi eksporterami. Również czasami pomocna może być integracja zleceń lub zakupów tak, aby zrównoważyć małą skalę działalności. Dużym oczekiwaniem przedsiębiorców jest wsparcie w zakresie promocji i nawiązywania kontaktów handlowych zagranicą. Ponieważ większość doświadczeń wskazuje, że jednym z głównych czynników inicjujących są relacje międzyludzkie, ten kierunek wydaje się najważniejszy. Mogą być to działania naszych ambasad, izb handlowych, organizatorów targów, miast partnerski itp. oraz wszelkie inne formy ułatwiania kontaktów np. działań integracyjno – poznawczych z potencjalnymi klientami. Są sygnały, że nasze ambasady podchodzą do takich działań bardzo pasywnie w przeciwieństwie do ambasad zagranicznych w Polsce.

Budujemy więc markę Polska i markę Pomorza, integrujemy działania przedsiębiorców, a w zakresie promocji eksportu zagranicą, stawiamy głównie na rozwój kontaktów międzyludzkich.

## Barierzy u przedsiębiorców.

Barierą może być sam przedsiębiorca i jego umiejętności rozwoju w kierunku eksportu. Często można zaobserwować brak idei, pomysłu, inspiracji do szukania bezpośrednich klientów eksportowych. Menedżerowie nie wiedzą jak zacząć, jak się poruszać, nie rozumieją realiów zagranicznych oraz sposobu i kultury komunikowania się na danym rynku, co można robić a czego nie należy. Nasi sprzedawcy nie mieszkali w danym kraju i poruszają się schematami polskimi a mentalność każdego rynku jest inna. To nie jest bariera językowa, to jest bariera know-how eksportowego, a przy tym jest opór aby korzystać z rad tych, którzy mają doświadczenia na tych rynkach, bo to kosztuje. Przedsiębiorcy za mało inwestują w marketing i promocję oraz brak im fachowej kadry jak organizować poszczególne rynki. Można zaobserwować, iż brakuje im wiedzy, impulsu, zachęty do podjęcia działań proeksportowych i jest tu ogromne pole do działania dla różnych organizacji. Zamykają się też w określonej grupie produktów oraz mają trudności wyjścia poza dotychczasowy krąg odbiorców / typ odbiorców. Obserwowany jest też problem sukcesji zarządzania od obecnych właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw – brak najmnych, samodzielnych menedżerów lub zaufania do nich.

Dużym polem do wspierania eksporterów może być ich organizowanie, inspirowanie do spotykania z się fachowcami i promowanie konieczności nabycia, bądź nauczania się know-how eksportowego. Dotyczy to szkoleń, narzędzi IT - albo wiedzy o nich, metod szukania przewagi konkurencyjnej - marketing!

Przedsiębiorstwa chcą płacić ekspertom tylko za sukces sprzedażowy, eksperci nie chcą pracować bez częściowego stałego wynagrodzenia. Ale jeśli jeden ekspert pozna/pracuje dla kilku eksporterów albo kilku ekspertów pozna kilku chętnych do eksportu – percepcja wzajemnych oczekiwań może być inna. Cenne jest spostrzeżenie, iż to że przedsiębiorca chce eksportować, to nie wystarczy, trzeba mieć motywację do zrobienia tego kroku oraz należy wiedzieć jak skutecznie to zrobić.

#### Bariery sukcesu.

Ciekawy problem mają więksi eksporterzy, którzy już zdobyli solidną pozycję na rynkach światowych i zbierają tego obfite owoce na swoim poziomie. Można jednak pójść wyżej, przejść do „wyższej ligi” poprzez rozszerzenie zakresu produktów, jednakże wymaga to dużych inwestycji i to niekoniecznie w aktywa trwałe ale często zatrudnienie ludzi i nabycie know-how. Stanowi to poważne ryzyko biznesowe. Z punktu widzenia właścicieli takiego przedsiębiorstwa, które już osiągnęło istotny sukces, pojawia się pytanie – czy warto ryzykować? Preferują oni więc rozwój stopniowy niż skokowy, gdyż wiele już mają do stracenia i to nie tylko prywatnie ale też z perspektywy odpowiedzialności za pracowników.

Rolą otoczenia biznesu może być tutaj zachęcenie przedsiębiorcy do inwestycji i ekspansji w zamian za zorganizowanie transferu części ryzyka na stronę trzecią. I nie chodzi tu tylko o zapewnienie dodatkowego kapitału, czy tylko o znalezienie odpowiedniej formuły prawno-wizerunkowej aby odseparować dotychczasowy biznes od nowego. Głównym wyzwaniem jest przekonanie właścicieli, aby po kilkunastu latach ciężkiej pracy i osiągnięciu dużego sukcesu nie tylko chronili to co osiągnęli ale zaryzykowali jeszcze raz!

#### Bariery specyficzne.

Przedsiębiorcy w badaniu zgłaszali różne unikatowe problemy, które wynikają ze specyfiki ich działalności. Zapewne nie są one reprezentatywne ale ich analiza pozwala lepiej zrozumieć postrzeganie przez nich otoczenia. M. in.:

- Współpraca z uczelniami technicznymi jest i się rozwija ale nie zawsze kierunki studiów nadążają za specjalizacjami już niezbędnymi teraz w biznesie. Taka specjalizacja jest np. dostępna w innym mieście ale w Polsce mamy niską mobilność pracowników. Cenne by było zachęcanie uczelni do poszukiwania specjalizacji oczekiwanych przez przedsiębiorców oraz promowanie zmiany miejsca zamieszkania dla ciekawej pracy.
- Niedopasowanie do środków EU w przypadku przedsiębiorców, którzy znajdują się na granicy klasyfikacji MSP i dużych podmiotów – tj. brak małych dofinansowań dla dużych przedsiębiorców.
- Trudności windykacyjne z zagranicy, szczególnie ze wschodu, spadek zaufania po 2008 roku.
- Uzależnienie od spółki matki.
- Sygnałem ze strony eksporterów, szczególnie tych w łańcuchach dostaw korporacyjnych są sytuacje związane z porównaniem stanu w Polsce i np. w Szwecji. Przykładowo oczekiwanym wsparciem publicznym była potrzeba elastyczności władz skarbowych, w chwili, kiedy przedsiębiorca miał trudności. Urząd skarbowy odmówił prolongaty zobowiązań czy uzgodnień polubownych i trzymał się sztywno terminów wynikających z przepisów. Zaskoczyło to bardzo szwedzkich partnerów bowiem jest tam przyjęta większa elastyczność i ochrona w tym zakresie, szczególnie gdy dotyczy to eksporterów.
- Organizacja działek przemysłowych w pobliżu obwodnic – parki przemysłowe dla małych i średnich przedsiębiorstw?

**Jacek Jamroz**  
+48 603-878-503  
[jj@jacekjamroz.eu](mailto:jj@jacekjamroz.eu)  
[www.jacekjamroz.eu](http://www.jacekjamroz.eu)