

Przewodnik: „Modele wejścia na rynki zagraniczne”

ROKSANA BIEDRON
Ekspert ekspansji zagranicznej

RocketB
BUSINESS EXPANSION



SPIIS TREŚCI

WSTĘP	03
O MNIE	04
WYZWANIA EKSPORTOWE	05
1. EKSPORT POŚREDNI	06
2. EKSPORT BEZPOŚREDNI	07
3. LICENCJONOWANIE	08
4. FRANCZYZA MIĘDZYNARODOWA	09
5. JOINT VENTURE	10
6. INWESTYCJA BEZPOŚREDNIA	11
7. JAK WYBRAĆ WŁAŚCIWY MODEL WEJŚCIA NA RYNEK ZAGRANICZNY?	12
8. PODEJŚCIE ETAPOWE – STRATEGIA „KROK PO KROKU”	14
9. NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE WYBÓR MODELU WEJŚCIA	15



WSTĘP

W dobie coraz bardziej zglobalizowanej gospodarki, ekspansja zagraniczna staje się nie tylko szansą na wzrost, ale często koniecznością dla firm z sektora MŚP, które pragną utrzymać konkurencyjność i skalować swoją działalność. Jednak samo „wyjście za granicę” nie gwarantuje sukcesu – kluczowe znaczenie ma wybór właściwego modelu wejścia na rynek docelowy, dostosowanego do realnych zasobów, celów strategicznych i otoczenia biznesowego.

W niniejszym mini e-booku przedstawiamy przegląd najczęściej stosowanych modeli internacjonalizacji, takich jak eksport (pośredni i bezpośredni), licencjonowanie, franczyza, wspólne przedsięwzięcia (joint ventures) oraz inwestycje bezpośrednie. Każdy z nich został omówiony pod kątem:

- potencjalnych korzyści,
- ograniczeń i ryzyk,
- wymagań organizacyjno-finansowych,
- typowych scenariuszy zastosowania w MŚP.

Uzupełnieniem analizy jest zestaw praktycznych narzędzi decyzyjnych, które wspierają przedsiębiorców w doborze optymalnej formy internacjonalizacji: arkusz oceny modeli, analiza SWOT, a także praktyczne przykłady i rekomendacje strategiczne.

Ten materiał powstał z myślą o właścicielach, menedżerach i zespołach rozwoju biznesu w małych i średnich firmach, które:

- rozważają wejście na nowe rynki zagraniczne,
- potrzebują uporządkowanej wiedzy na temat dostępnych opcji,
- chcą ograniczyć ryzyko niepowodzenia poprzez przemyślaną decyzję strategiczną,
- szukają praktycznych, eksperckich wskazówek popartych doświadczeniem rynkowym.



O MNIE

Nazywam się Roksana Biedroń i wspieram właścicieli małych i średnich firm, którzy chcą rozwijać się za granicą, ale czują, że brakuje im konkretnego planu, wiedzy o rynkach i czasu na kolejne „eksperymenty”.

Wiem, jak wygląda codzienność przedsiębiorcy, który już działa na wysokich obrotach, a mimo to czuje presję dalszego rozwoju. Wielu z nich mówi:

- „Wszyscy mówią o eksporcie, ale nikt nie mówi, jak to zrobić”.
- „Próbowaliśmy już – raporty, targi, dotacje – i nic z tego nie wyszło”.
- „Nie mam już siły wszystkiego prowadzić samodzielnie”.



Właśnie tu wchodzi RocketB – butikowa firma konsultingowa, którą stworzyłam po 14 latach życia i pracy w międzynarodowym środowisku. Na bazie mojego doświadczenia z rynkami niemieckojęzycznymi i pracy z firmami z sektora MŚP, pomagam przejść cały proces ekspansji od pomysłu do wdrożenia – realnie, a nie teoretycznie.

Działam w sposób przemyślany i partnerski. Nie tworzę dokumentów do szuflady – tylko strategie, które da się wdrożyć i które przynoszą wyniki.

WYKSZTAŁCENIE

2024–obecnie Uniwersytet Nauk Stosowanych BFI, Wiedeń, Austria

MBA General Management

2005–2011 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

Magister Ekonomia i Stosunki Międzynarodowe (Przedsiębiorczość i Innowacje)

2009–2010 Uniwersytet Abertay w Dundee, Wielka Brytania

Licencjat z wyróżnieniem: Zarządzanie

2008–2009 Uniwersytet Complutense w Madrycie, Hiszpania

Program Stypendialny Erasmus: Ekonomia



WYZWANIA EKSPORTOWE

70%

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową polskiego eksportu, generując aż 70% jego wartości. To pokazuje, że MŚP mają ogromny potencjał na rynkach międzynarodowych i odgrywają kluczową rolę w gospodarce eksportowej kraju.

69%

W ciągu ostatnich dwunastu lat liczba polskich MŚP eksportujących usługi zwiększyła się o imponujące 69%. Ten dynamiczny wzrost świadczy o rosnącym zainteresowaniu firm ekspansją zagraniczną i wykorzystaniu globalnych możliwości biznesowych.

25%

Mimo znaczącego udziału MŚP w polskim eksporcie, jedynie 25% z nich aktywnie sprzedaje swoje produkty lub usługi za granicę. To oznacza, że aż 75% firm nie wykorzystuje w pełni potencjału rynków międzynarodowych, co stanowi ogromną szansę dla tych, którzy zdecydują się na ekspansję.

Zminimalizuj ryzyko i przyspiesz rozwój z partnerem, który rozumie zagraniczne rynki.

Co zyskują firmy, które ze mną współpracują?

- **Jasny plan działania** — bez zgadywania, bez powielania schematów
- **Spokój** — bo nie musisz robić wszystkiego sam
- **Więcej efektywności** — dzięki dopasowaniu rynku, oferty i komunikacji
- **Mniejsze ryzyko** — bo testujemy, analizujemy i dopiero potem skalujemy
- **Większe szanse na trwały rozwój** — oparty o relacje, a nie tylko transakcje

Jeśli Twoja firma jest na etapie:

- zmęczenia szukaniem kierunku,
- nieskutecznych działań eksportowych,
- braku procesów i pomysłów jak się za to zabrać —

to mogę pomóc Ci uporządkować wszystko i w końcu ruszyć z planem, który da się zrealizować.



1. Eksport pośredni

Opis: Firma sprzedaje swoje produkty na rynki zagraniczne za pośrednictwem zewnętrznych podmiotów – np. agenta handlowego, eksportera lub dystrybutora, który bierze na siebie kontakt z klientami i organizację logistyki.

Zalety:

- Minimalne ryzyko i niski próg wejścia
- Brak potrzeby znajomości lokalnych regulacji
- Brak inwestycji w infrastrukturę i personel

Wady:

- Ograniczona kontrola nad marką i doświadczeniem klienta
- Niższe marże z uwagi na prowizje pośredników
- Utrudniony dostęp do informacji o rynku końcowym

Dla kogo:

- Firmy bez wcześniejszego doświadczenia eksportowego lub z ograniczonymi zasobami finansowymi.
- Etap testowy wejścia na rynek zagraniczny.

Przykłady:

- Polski producent kosmetyków naturalnych zleca eksport hurtownikowi z Niemiec, który zajmuje się dystrybucją do drogerii.
- Mała rodzinna palarnia kawy współpracuje z pośrednikiem na rynku skandynawskim bez konieczności otwierania przedstawicielstwa.



2. Eksport bezpośredni

Opis: Firma samodzielnie nawiązuje kontakt z klientami zagranicznymi, sprzedając produkty bez udziału pośredników. Wymaga to większego zaangażowania w proces sprzedażowy, logistykę i obsługę posprzedażową.

Zalety:

- Większa kontrola nad cenami, marżą i relacją z klientem
- Lepszy dostęp do wiedzy o rynku i klientach końcowych
- Budowanie niezależnej obecności marki

Wady:

- Konieczność samodzielnego zorganizowania sprzedaży i obsługi klienta
- Wyższe koszty operacyjne i marketingowe
- Potrzeba znajomości prawa handlowego i logistycznego

Dla kogo:

- Firmy z doświadczeniem eksportowym i ambicjami do budowania długoterminowej obecności za granicą.
- Marki chcące rozwijać własną sieć klientów.

Przykłady:

- Polski producent maszyn rolniczych sprzedaje swoje urządzenia bezpośrednio do gospodarstw w Czechach i na Węgrzech.
- Marka odzieżowa prowadzi sprzedaż międzynarodową przez własny e-commerce i obsługuje klientów bezpośrednio.



3. Licencjonowanie

Opis: Firma udziela licencji zagranicznemu podmiotowi na produkcję, dystrybucję lub używanie jej technologii, marki lub produktu. Partner działa na własny rachunek, w oparciu o warunki umowy licencyjnej.

Zalety:

- Szybkie skalowanie działalności przy niskim zaangażowaniu kapitałowym
- Dochód pasywny w postaci opłat licencyjnych
- Wykorzystanie zasobów lokalnego partnera

Wady:

- Trudność w egzekwowaniu jakości i standardów marki
- Potencjalne ryzyko nadużyć lub kopiowania rozwiązania
- Ograniczona kontrola nad strategią marketingową

Dla kogo:

- Firmy z silną marką, technologią lub unikalnym rozwiązaniem możliwym do zreplikowania lokalnie.
- Przedsiębiorcy, którzy chcą rozwijać się bez bezpośredniej obecności.

Przykłady:

- Polska firma IT udziela licencji na wykorzystanie własnego systemu CRM partnerowi w Rumunii, który oferuje go lokalnym klientom.
- Producent ekologicznych środków czystości licencjonuje receptury i markę partnerowi w Hiszpanii.



4. Franczyza międzynarodowa

Opis: Rozszerzona forma licencjonowania, w której firma (francyzodawca) udziela partnerowi (francyzobiorcy) prawa do prowadzenia działalności pod jej marką, z zachowaniem określonych standardów operacyjnych, marketingowych i jakościowych.

Zalety:

- Możliwość szybkiej ekspansji z wykorzystaniem kapitału partnerów lokalnych
- Budowanie rozpoznawalności marki globalnie
- Dochód z opłat licencyjnych i bieżących prowizji

Wady:

- Wysokie wymagania dotyczące nadzoru i wsparcia operacyjnego
- Potrzeba rozbudowanej dokumentacji i systemów (np. know-how, podręcznik operacyjny)
- Ryzyko utraty spójności marki na wielu rynkach

Dla kogo:

- Firmy z dojrzałym modelem operacyjnym, który można przenieść na inne rynki (np. gastronomia, retail, edukacja).
- Biznesy z jasno zdefiniowaną marką i przewagą procesową.

Przykłady:

- Polska sieć restauracji wegańskich uruchamia lokal w Czechach poprzez francyzobiorcę.
- Szkoła językowa z Wrocławia sprzedaje francyzę edukacyjną partnerom na Litwie i w Estonii.



5. Joint venture

Opis: Wspólne przedsięwzięcie z lokalnym partnerem, w którym obie strony współdzielą ryzyko, koszty i zyski. JV może mieć formę nowo utworzonej spółki lub partnerstwa operacyjnego.

Zalety:

- Dostęp do zasobów partnera lokalnego: sieci kontaktów, know-how, infrastruktury
- Redukcja ryzyka politycznego i kulturowego
- Możliwość wejścia na rynki regulowane lub trudne logistycznie

Wady:

- Potencjalne konflikty interesów i trudność w zarządzaniu relacją
- Złożoność prawna i formalna
- Ryzyko uzależnienia od partnera

Dla kogo:

- Firmy wchodzące na złożone, wymagające rynki (np. Azja, Bliski Wschód)
- MŚP chcące rozwijać się szybko, ale dzielić odpowiedzialność i koszty.

Przykłady:

- Producent mebli z Polski tworzy JV z lokalnym dystrybutorem w Emiratach Arabskich, dzieląc się inwestycją w showroom i logistykę.
- Firma produkująca komponenty do OZE wchodzi w JV z japońskim partnerem, aby wspólnie obsługiwać rynek Azji.



6. Inwestycja bezpośrednia (greenfield / przejęcie)

Opis: Firma zakłada własną spółkę, biuro, zakład produkcyjny lub przejmuję lokalnego gracza, tworząc trwałą i pełną obecność na rynku docelowym.

Zalety:

- Pełna kontrola nad działalnością, strategią i marką
- Budowanie długofalowej wartości i rozpoznawalności
- Możliwość integracji lokalnych operacji z globalną strukturą firmy

Wady:

- Wysokie koszty wejścia i długi czas zwrotu z inwestycji
- Wysokie ryzyko finansowe i operacyjne
- Wymagania prawne, kadrowe i compliance

Dla kogo:

- Firmy z wysokim poziomem gotowości organizacyjnej i kapitałowej
- MŚP o silnych ambicjach strategicznych, dążące do trwałego zakotwiczenia się na rynku.

Przykłady:

- Polska firma technologiczna otwiera własne R&D center w Portugalii, aby zyskać dostęp do specjalistów IT.
- Producent opakowań z Polski przejmuję czeską firmę z podobnym profilem, aby rozszerzyć bazę klientów.



7. Jak wybrać właściwy model wejścia na rynek zagraniczny?

Wybór modelu wejścia na rynek zagraniczny to decyzja strategiczna, która musi uwzględniać zarówno wewnętrzne możliwości firmy, jak i zewnętrzne uwarunkowania rynku docelowego. Nie istnieje jeden „najlepszy” model – istnieje model najbardziej odpowiedni dla konkretnego przypadku.

Aby podjąć trafną decyzję, należy przeprowadzić analizę w kilku wymiarach:

Kluczowe kryteria decyzyjne

1. Zasoby wewnętrzne

- Kapitał finansowy – czy firma może sobie pozwolić na inwestycję w strukturę sprzedażową, magazynową lub nawet przejęcie lokalnego podmiotu?
- Zasoby ludzkie – czy posiada kompetentny zespół z doświadczeniem międzynarodowym, który może zarządzać ekspansją?
- Doświadczenie eksportowe – czy firma miała już kontakt z klientami zagranicznymi, czy to będzie pierwszy krok?

Przykład: Polska firma produkująca opakowania z recyklingu, która wcześniej obsługiwała klientów z Niemiec przez pośredników, może naturalnie przejść do eksportu bezpośredniego, zanim rozważy utworzenie spółki zależnej.



2. Charakterystyka rynku docelowego

- Stopień rozwoju rynku – rynki rozwinięte często wymagają pełnej zgodności z regulacjami i wysokiej jakości usług posprzedażowych.
- Bariery wejścia – cła, biurokracja, potrzeba lokalnych certyfikatów.
- Kultura biznesowa – jak istotne są relacje osobiste i obecność lokalna?

Przykład: W krajach Bliskiego Wschodu (np. Arabia Saudyjska) osobiste relacje i obecność lokalnego partnera są kluczowe – dlatego Joint Venture może być skuteczniejszą drogą niż eksport.

3. Ryzyko polityczno-gospodarcze

- Czy w danym kraju występują niestabilności polityczne?
- Jakie są zasady ochrony własności intelektualnej?

4. Cele strategiczne firmy

- Czy firma szuka jednorazowej sprzedaży, czy budowy trwałej obecności?
- Jakie są ramy czasowe oczekiwanego zwrotu z inwestycji?
- Czy zależy jej na kontroli, czy na szybkim skalowaniu?

5. Branża i charakter produktu/usługi

- Czy produkt wymaga dużego wsparcia serwisowego lub adaptacji lokalnej?
- Czy jest to produkt masowy (łatwiejszy w licencjonowaniu), czy wysoko specjalistyczny (lepiej kontrolować samodzielnie)?



8. Podejście etapowe – strategia „krok po kroku”

Dla wielu firm – zwłaszcza z sektora MŚP – najskuteczniejsza okazuje się strategia etapowego wejścia, która pozwala ograniczyć ryzyko i dostosować model na bazie zdobytego doświadczenia:

1. Faza testowa

Eksport pośredni (np. przez dystrybutora)

Celem jest weryfikacja popytu, poznanie rynku, zrozumienie barier

2. Faza rozwoju

Eksport bezpośredni lub licencjonowanie

Budowanie relacji, adaptacja oferty, pierwsze kampanie marketingowe

3. Faza utrwalenia obecności

Joint Venture lub inwestycja własna

Tworzenie struktur lokalnych, magazynów, zatrudnienie zespołu

Case study RocketB:

Firma z branży kosmetycznej najpierw wprowadziła swoje produkty do Francji przez lokalną sieć drogerii (eksport pośredni), a po 18 miesiącach otworzyła własną spółkę dystrybucyjną z magazynem pod Lyonem. Dziś 60% przychodu pochodzi z eksportu.

Uwaga na pułapki

- Zbyt szybkie przejście do inwestycji kapitałowych – wiele firm przeszacowuje swoje możliwości i niedoszacowuje kosztów adaptacji.
- Brak weryfikacji partnerów w JV i franczyzie – rekomendowana jest analiza due diligence oraz precyzyjne umowy kontrolne.
- Niedopasowanie modelu do rynku – np. franczyza nie sprawdzi się na rynku, gdzie marka nie jest jeszcze znana.



9. Narzędzia wspierające wybór modelu wejścia

Ekspansja zagraniczna to nie sprint, lecz strategiczny marsz. A jednym z jego pierwszych i najważniejszych kroków jest wybór odpowiedniego modelu wejścia na rynek. Decyzja ta – czy wybrać eksport pośredni, joint venture, licencjonowanie, czy może inwestycję bezpośrednią – wpłynie nie tylko na tempo rozwoju, ale także na koszty, ryzyko i poziom kontroli, jaki zachowa firma. W praktyce, wiele przedsiębiorstw podejmuje tę decyzję intuicyjnie: „Znam kogoś w tym kraju, to spróbujmy”, albo „Słyszałem, że najlepiej zacząć od dystrybutora”. Tymczasem, wybór modelu wejścia powinien opierać się na chłodnej analizie, a nie na przeczuciu. Na szczęście istnieją konkretne narzędzia strategiczne, które pozwalają to zrobić profesjonalnie – nawet w małym lub średnim przedsiębiorstwie.

W tym rozdziale przyjrzymy się kilku sprawdzonym metodom, które pomagają:

- porównać modele wejścia na podstawie danych,
- oszacować ryzyko i poziom kontroli,
- dopasować wybór do zasobów i gotowości firmy,
- wybrać realistyczny wariant – najlepiej odpowiadający Twoim celom i ograniczeniom.

Nie chodzi tu o znalezienie jednej „słusznej” odpowiedzi. Celem jest zbudowanie świadomego podejścia do ekspansji, w którym decyzje wynikają z analizy, a nie z presji czy impulsu. Dzięki narzędziom, które omówimy – takim jak macierze, checklisty, analiza SWOT czy model CAGE – łatwiej będzie Ci nie tylko wybrać model wejścia, ale też go uzasadnić przed zarządem, inwestorem, czy po prostu... przed samym sobą.



MACIERZ DOPASOWANIA (FIT MATRIX)

Macierz umożliwia przypisanie punktów (np. w skali 1–5) do różnych modeli wejścia w kontekście kryteriów takich jak: dostępny kapitał, doświadczenie eksportowe, potrzeba kontroli, skłonność do ryzyka, czy poziom złożoności operacyjnej. Waga poszczególnych kryteriów może być dopasowana do strategii firmy.

CEL: Ocena, które modele wejścia najlepiej pasują do zasobów, kompetencji i celów strategicznych firmy.

ZASTOSOWANIE: Po zsumowaniu punktów firma otrzymuje ranking modeli najbardziej dopasowanych do swojej sytuacji.

KORZYŚCI: Strukturalna, liczbowo uzasadniona podstawa decyzji.

ANALIZA SWOT DLA MODELI WEJŚCIA

SWOT przeprowadza się oddzielnie dla każdego rozważanego modelu, przy uwzględnieniu konkretnego rynku. Przykładowo, inwestycja bezpośrednia w Niemczech może mieć inną ocenę SWOT niż ta sama forma w Indiach.

CEL: Ocena mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń związanych z konkretnym modelem internacjonalizacji.

ZASTOSOWANIE: Pozwala szybko zidentyfikować aspekty, które mogą zaważyć na powodzeniu (np. brak doświadczenia, bariery prawne).

KORZYŚCI: Pełniejszy obraz ryzyk i potencjalnych zysków w ujęciu jakościowym.

MACIERZ RYZYKA I KONTROLI

Modele są rozmieszczane na wykresie 2D:

- Oś X: Poziom kontroli (niski–wysoki)
- Oś Y: Ryzyko operacyjne/finansowe (niskie–wysokie)

CEL: Wizualne porównanie modeli wejścia pod względem poziomu ryzyka i kontroli, jaką daje firmie dany model.

ZASTOSOWANIE: Pomaga określić kompromis między kontrolą a bezpieczeństwem. Np. licencjonowanie to niskie ryzyko i niska kontrola, a inwestycja bezpośrednia – wysoka kontrola i wysokie ryzyko.

KORZYŚCI: Szybka identyfikacja modeli zgodnych z profilem ryzyka firmy.

CHECKLISTY GOTOWOŚCI EKSPORTOWEJ

To zestaw pytań oceniających m.in. przygotowanie zespołu, zasoby finansowe, znajomość procedur celnych i podatkowych, kompetencje językowe czy wsparcie logistyczne.

CEL: Ocena wewnętrznej gotowości organizacyjnej do ekspansji zagranicznej.

ZASTOSOWANIE: Wypełniana przez właściciela, menedżera eksportu lub cały zespół strategiczny. Może być powiązana z systemem punktowym i rekomendacją modelu.

KORZYŚCI: Identyfikacja luk i barier zanim dojdzie do podjęcia decyzji.



MATRYCA RANKINGOWA MODELI

Każdemu modelowi przypisuje się punktację w kilku wymiarach: koszt wejścia, ryzyko, zyskowność, kontrola, czas wdrożenia itp. Na tej podstawie można wygenerować ranking modeli najlepiej dopasowanych do strategii firmy.

CEL: Obiektywne porównanie wszystkich modeli wejścia na podstawie ustalonych kryteriów i wag.

ZASTOSOWANIE: Przydatne do przedstawienia analizy zarządowi, inwestorom lub jako narzędzie konsultingowe.

KORZYŚCI: Jasny, liczbowy obraz, który porządkuje subiektywne odczucia.

MACIERZ ANSOFFA – OCENA POZIOMU RYZYKA

Macierz zestawia rynek (istniejący / nowy) z produktem (istniejący / nowy). Ekspansja zagraniczna to zazwyczaj nowy rynek, więc firmy działają w polu „ekspansja rynkowa” lub „dywersyfikacja”, w zależności od tego, czy oferują nowy produkt.

CEL: Zrozumienie, na jakim poziomie ryzyka operuje firma w planowanej ekspansji.

ZASTOSOWANIE: Pozwala lepiej dobrać model wejścia do poziomu złożoności i ryzyka (np. eksport przy ekspansji, joint venture przy dywersyfikacji).

KORZYŚCI: Makro-perspektywa strategiczna, ułatwiająca wybór podejścia do ekspansji.

MODEL CAGE – ANALIZA DYSTANSU MIĘDZY RYNKAMI

Model Ghemawata CAGE bada dystans w czterech kategoriach:

- C – Culture (język, wartości, zwyczaje)
- A – Administration (prawo, regulacje, relacje polityczne)
- G – Geography (odległość fizyczna, klimat, infrastruktura)
- E – Economics (dochód, poziom rozwoju, siła nabywcza)

CEL: Oszacowanie barier kulturowych, administracyjnych, geograficznych i ekonomicznych między rynkiem krajowym a docelowym.

ZASTOSOWANIE: Wysoki dystans = większe ryzyko = potrzeba lokalnego partnera lub modelu pośredniego.

KORZYŚCI: Praktyczny filtr przy wyborze kraju lub formy wejścia.

ANALIZA SCENARIUSZOWA

Opracowywane są trzy scenariusze:

- Optymistyczny – szybka akceptacja produktu i wzrost
- Bazowy – zgodny z planem
- Pesymistyczny – wejście opóźnione, rynek słabiej reaguje

Każdy scenariusz powinien zawierać prognozę kosztów, przychodów i zasobów.

CEL: Przygotowanie firmy na różne warianty przyszłości związane z ekspansją.

ZASTOSOWANIE: Stosowane szczególnie przy inwestycjach kapitałowych i modelach wysokiego ryzyka.

KORZYŚCI: Lepsze przygotowanie finansowe, plan B i kontrola ryzyka.



Masz pytania? Chcesz porozmawiać?

Jeśli ten materiał pomógł Ci uporządkować temat ekspansji zagranicznej — świetnie.

A jeśli czujesz, że chcesz omówić sytuację swojej firmy bardziej konkretnie — zapraszam do kontaktu.

Nie sprzedaję gotowych rozwiązań.
Działam krok po kroku, wspólnie z Tobą, tak by eksport był realnym kierunkiem rozwoju — a nie kolejnym niespełnionym planem.



SALZTORGASSE 7/5A
1010 WIEN AUSTRIA



INFO@ROCKETB.EU



WWW.ROCKETB.EU



+43 699 1813 2111
+48 573 909 727

**Obserwuj
mnie:**

