

RAPORT STRATEGICZNY

Producent mebli kontraktowych
– analiza rynku niemieckiego

Segmentacja klientów, bariery wejścia,
kierunki rozwoju.

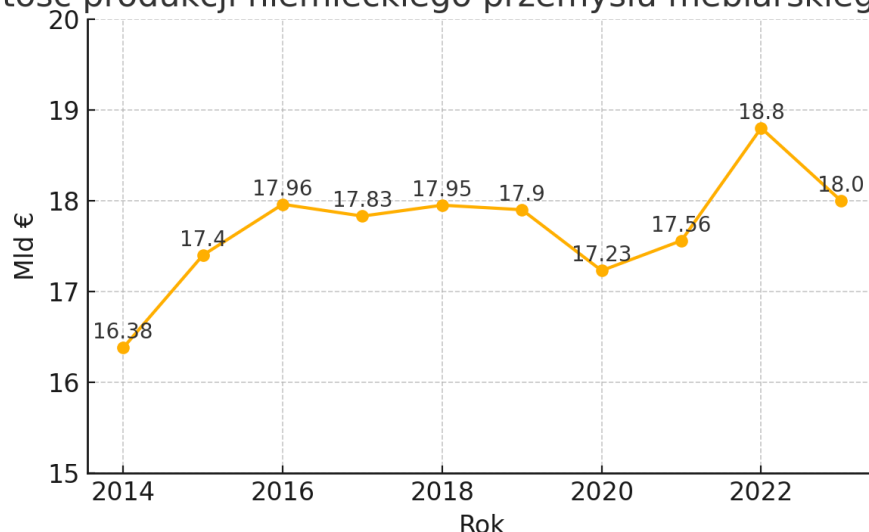
> Raport 2025 <

Producent mebli kontraktowych – analiza rynku niemieckiego

1. Makroanaliza rynku docelowego (Niemcy)

Wielkość i dynamika rynku: Niemcy są jednym z największych rynków meblarskich w Europie – roczna sprzedaż producentów mebli w 2022 r. osiągnęła ok. **18,8 mld €**, co stanowiło wzrost o 7% r/r (głównie dzięki podwyżkom cen w reakcji na drożące surowce i energię)[1]. Był to poziom najwyższy od kilku lat, po okresie stagnacji w latach 2017–2019 (~17,9 mld € rocznie) i spadku w roku pandemii 2020 (do ok. 17,2 mld €)[2]. Rok **2023 przyniósł jednak spadek** – obroty branży zmniejszyły się o ok. **4,3%** do **~18 mld €**[3], głównie z powodu osłabienia popytu konsumenckiego (wysoka inflacja, niepewność gospodarcza) oraz załamania **nowych inwestycji budowlanych** (spadek liczby rozpoczynanych projektów mieszkaniowych i komercyjnych)[4][5]. Mimo to branża meblarska w Niemczech pozostaje ogromna i istotna – dla porównania polscy producenci sprzedają rocznie meble za ok. 60 mld zł (13 mld €), z czego ~5 mld € trafia na eksport do Niemiec[6][7].

Wartość produkcji niemieckiego przemysłu meblarskiego (mld €)



Wartość produkcji niemieckiego przemysłu meblarskiego 2014–2023 (mld €). Źródło: Statistisches Bundesamt, VDM[2][3].

Segmenty rynku i trendy: Niemiecki rynek mebli dzieli się na kilka segmentów, z których największe to meble mieszkalne (salon, sypialnia, jadalnia), kuchenne oraz biurowe i kontraktowe. W 2022 r. najszybciej rosły meble kuchenne (+9,5% r/r, do 6,2 mld €) oraz biurowe (+8,4%, 2,2 mld €). **Meble kontraktowe** – obejmujące wyposażenie sklepów, hoteli, biur i innych obiektów komercyjnych – osiągnęły ok. **2,2 mld €** sprzedaży (+6,3%)[8][9]. Dla porównania segment mebli domowych (tzw. „pozostałe”, obejmujący m.in. meble do salonów i sypialni) miał wartość ok. 6,4 mld €[10]. **Uwaga:** dane te dotyczą produkcji niemieckich firm – faktyczna konsumpcja wewnętrzna jest większa po uwzględnieniu importu. W 2023 nastąpiło osłabienie większości segmentów konsumenckich – sprzedaż mebli do domu spadła dwucyfrowo (np. meble salonowe - 12,6% r/r)[11]. **Segment B2B okazał się odporniejszy:** producenci **mebli obiektowych**

(kontraktowych) zanotowali **+3,3% wzrostu** przychodów w 2023, a mebli biurowych +2,6%, pomimo trudnej sytuacji na rynku[12]. Potwierdza to obserwację, że po pandemii firmy i instytucje kontynuują inwestycje w wyposażenie (np. modernizacje biur, hoteli), nawet gdy gospodarstwa domowe ograniczyły wydatki. Dodatkowo, po okresie lockdownów nastąpiło *odrodzenie segmentu HoReCa*, generując popyt na meble hotelowe i restauracyjne. W kolejnych latach oczekuje się umiarkowanego wzrostu zapotrzebowania na meble w Niemczech – prognozy Statista wskazują CAGR ok. 4–5% do 2027 (warto jednak zaznaczyć, że uwzględniają one inflację)[13][14].

Koniunktura budowlana i inwestycyjna: Sektor budowlany w Niemczech znajduje się obecnie w kryzysie. Wysokie stopy procentowe i rosnące koszty doprowadziły do załamania **nowych projektów mieszkaniowych** – liczba pozwoleń na budowę spadła gwałtownie, co rząd określa jako „*katastrofę budowlaną*” 2023/24. Analogicznie inwestycje w budynki biurowe i handlowe zostały ograniczone. Ta *flauta w budownictwie* negatywnie wpływa na branżę meblarską, która jest od niej pochodna – brak nowych mieszkań to mniejszy popyt na umeblowanie, a wstrzymane projekty biurowe redukują zamówienia na wyposażenie wnętrz komercyjnych[5][15]. **Ważne:** Według prezesa związku VDM **Jan Kurtha**, równoczesne wystąpienie słabego popytu konsumpcyjnego i zastoju w budownictwie tworzy dla branży „*perfekcyjną burzę*” problemów[4][16]. Niemniej, istnieją sygnały stabilizacji – rząd wprowadził programy hamujące ceny energii, inflacja zaczęła spadać z 8% do ~6%, a indeksy klimatu konsumenckiego (GfK) w końcu 2023 r. lekko się poprawiły[17][18]. W II połowie 2023 odnotowano też pewne ożywienie zamówień na meble kontraktowe (zwłaszcza z sektora publicznego i eksportowe)[19].

Siła robocza i koszty: Niemcy borykają się z niedoborem wykwalifikowanych pracowników, również w sektorze produkcji mebli i montażu. Bezrobocie jest niskie (~3%), a presja płacowa wysoka – płace w przemyśle rosną tempem ~5-6% rocznie (2022–2023), co podnosi koszty operacyjne firm[20]. Branża meblarska zatrudnia ok. **75,6 tys. osób** (2023)[4], lecz liczba ta spada (np. -5% r/r) z powodu automatyzacji i braku kadr[21][22]. **Poziom technologiczny** niemieckich fabryk mebli jest wysoki – wiele przedsiębiorstw zainwestowało w roboty CNC, linie automatycznego cięcia i oklejania, systemy **Industry 4.0** oraz oprogramowanie do projektowania na zamówienie. Dzięki temu produkty „Made in Germany” słyną z jakości i precyzji wykonania. Jednak to samo powoduje wysoką bazę kosztową. Dla polskiego producenta oznacza to, że **przewagą konkurencyjną może być niższy koszt pracy w Polsce**, pozwalający oferować zbliżoną jakość taniej – trzeba jednak zrównoważyć to kosztami logistyki i ewentualnie wyższymi kosztami marketingu na obcym rynku.

Otoczenie makroekonomiczne i ryzyka: Niemcy są krajem o stosunkowo niskim ryzyku prowadzenia biznesu – stabilnym politycznie, z przewidywalnym systemem prawnym i podatkowym. W rankingach ryzyka plasują się wysoko: agencja Coface ocenia **ryzyko kraju na A3** (w skali gdzie A1 to minimalne ryzyko), a **klimat biznesowy na A1** (najwyższa ocena)[23][24]. Oznacza to bardzo dobre warunki dla inwestorów, choć nieco pogorszone w ostatnich latach przez czynniki zewnętrzne (wojna na Ukrainie, kryzys energetyczny). **Ryzyko geopolityczne** uznaje się za umiarkowane – gospodarka Niemiec mocno odczuła odcięcie od taniego gazu rosyjskiego w 2022, ale dzięki dywersyfikacji dostaw i spadkowi cen energii sytuacja się unormowała. **Ryzyko**

walutowe: Niemcy są w strefie euro, co zapewnia stabilność kursu – polski eksporter musi jednak brać pod uwagę wahania EUR/PLN (w 2023 kurs wahał się 4,5–4,8 PLN za 1 EUR). Rozliczenia eksportowe najlepiej prowadzić w euro, by zminimalizować to ryzyko.

Ryzyko podatkowe: System podatków w Niemczech jest złożony i obciążenia dla firm dość wysokie (łącznie ok. 30% CIT z podatkiem solidarnościowym i handlowym) – polska firma sprzedająca przez dystrybutora nie odczuje tego bezpośrednio, ale przy planowaniu ewentualnego założenia spółki lub stałego przedstawicielstwa trzeba brać pod uwagę lokalne podatki i opłaty (np. podatek od działalności gospodarczej Gewerbesteuer). **ESG i regulacje środowiskowe:** Niemcy kładą duży nacisk na zrównoważony rozwój. W 2023 weszła tam w życie ustawa o należytej staranności w łańcuchach dostaw (*Lieferkettengesetz*), która wymaga od dużych firm kontrolowania swoich dostawców pod kątem poszanowania praw człowieka i środowiska. Dla polskiego producenta współpracującego z niemieckimi korporacjami oznacza to konieczność zapewnienia zgodności z normami BHP, warunków pracy i ekologii – potencjalnie **przewaga** dla firmy, która już spełnia standardy (np. ma certyfikaty ISO 14001, FSC dla drewna, itp.). Ponadto, niemieccy klienci coraz częściej zwracają uwagę na **ślad węglowy** produktu, używanie nietoksycznych lakierów, możliwość recyklingu mebli itp. Wysoka **świadomość ekologiczna** konsumentów i firm jest czynnikiem, który należy uwzględnić, planując ofertę i komunikację na tym rynku.

Podsumowanie makro: Niemcy to rynek o olbrzymim potencjale (pierwszy w UE pod względem wartości sprzedaży mebli), lecz obecnie w fazie spowolnienia. Wysokie koszty energii, pracy i zastoje inwestycyjne stanowią wyzwanie, ale jednocześnie **bariera wejścia dla tańszych dostawców** może być niższa – niemieckie firmy pod presją kosztów podnosiły ceny^[1], co otwiera przestrzeń dla konkurencji oferującej *lepszy stosunek jakości do ceny*. Kluczowe trendy wspierające segment mebli kontraktowych to **renowacje istniejących obiektów** (hotele odświeżające wystrój, biura adoptujące przestrzeń do hybrydowej pracy), **digitalizacja sprzedaży** (zakupy online, konfiguratory mebli) oraz **sustainability** (popyt na produkty przyjazne środowisku). Ogólny poziom ryzyka oceniany jest jako akceptowalny, a strukturalne fundamenty rynku (zamożność społeczeństwa, silny sektor MŚP, centralne położenie) pozostają mocne.

2. Bariery wejścia i wymogi formalne

Wymogi certyfikacyjne i jakościowe: Wejście na rynek niemiecki wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu norm i standardów. Na szczęście, **brak jest specjalnej licencji branżowej** na import/handel meblami – obowiązują ogólne przepisy UE. Meble jako takie nie podlegają dyrektywom *CE* (nie ma jednej dyrektywy nakładającej obowiązek oznakowania CE dla mebli, za wyjątkiem np. wyposażenia placów zabaw czy mebli dla dzieci podlegających normom bezpieczeństwa zabawek). **Kluczowe jest natomiast spełnienie norm DIN/EN** dotyczących wytrzymałości, ergonomii i bezpieczeństwa użytkowania mebli. Przykładowo: krzesła i meble biurowe powinny odpowiadać normom **EN 1335** (wymiary i ergonomia krzesel biurowych) oraz **EN 527** (biurka i stoły regulowane), meble skrzyniowe – EN 14749 (wytrzymałość mebli do przechowywania), a stoły i siedzenia kontraktowe – EN 16139 (wytrzymałość mebli do użytku publicznego). **Dobłą praktyką jest uzyskanie certyfikatów jakości lub bezpieczeństwa**, które są rozpoznawane na rynku niemieckim, choć formalnie

dobrowolne. Należą do nich np. **GS (Geprüfte Sicherheit)** – znak przyznawany przez akredytowane jednostki (TÜV, LGA) potwierdzający, że wyrób przeszedł badania bezpieczeństwa użytkowania i trwałości. W segmencie kontraktowym (hotele, biura) duże znaczenie mają także **atesty trudnopalności** materiałów: tkaniny obiciowe, pianki i elementy mebli do przestrzeni publicznych często muszą być **ognioodporne**. W Niemczech funkcjonuje klasyfikacja **DIN 4102 (B1)** – „schwer entflammbar” – dla materiałów budowlanych, jednak same meble traktuje się jako *zespoły materiałów*, więc stosuje się inne normy: np. **DIN EN 1021-1/2** (test papierosa i test płomienia – odporność mebla tapicerowanego na zapłon) klasyfikowane dodatkowo wg normy **DIN 66084** (klasy P-c, P-b, P-a – od standardowej trudnopalności do najwyższej odporności wymaganej np. w środkach transportu)[25][26]. **W praktyce**, by sprzedać meble hotelowe/biurowe, wymagane jest przedstawienie certyfikatów potwierdzających trudnopalność tkanin i pianek (zgodnych z B1 lub równoważnych, np. brytyjską Crib5) – inwestorzy i architekci zwracają na to baczną uwagę. Polski producent powinien zatem zadbać o przetestowanie swoich wyrobów w tym zakresie (usługi certyfikacji oferuje m.in. TÜV Rheinland, TÜV Thüringen – wykonują badania według norm DIN/EN)[27]. Ponadto, warto posiadać **certyfikaty systemowe ISO** – szczególnie **ISO 9001 (zarządzanie jakością)** i **ISO 14001 (zarządzanie środowiskowe)** – nie są one obowiązkowe, ale często wymagane w przetargach i przez większych klientów korporacyjnych jako dowód profesjonalizmu dostawcy[28][29].

Rejestracja działalności i formy prawne: Jeśli planowane jest **wejście poprzez eksport do dystrybutora**, formalności po stronie polskiej firmy są minimalne. Sprzedaż eksportowa w UE nie wymaga licencji; należy jedynie dokonać transakcji wewnątrzunijnej (WDT) z zerowym VAT, a dystrybutor/importer niemiecki rozliczy VAT u siebie (lub nastąpi **rejestracja polskiej firmy do VAT-UE** i wystawianie faktur unijnych). Natomiast przy zamiarze **utworzenia stałego przedstawicielstwa lub oddziału** w Niemczech, trzeba zarejestrować podmiot w lokalnym rejestrze handlowym (Handelsregister) i uzyskać niemiecki numer podatkowy (Steuernummer) oraz ewentualnie VAT-ID w Niemczech. Rozważając **założenie spółki GmbH** (odpowiednik sp. z o.o.), należy mieć kapitał zakładowy min. 25 tys. € i liczyć się z kosztami usług prawnika, notariusza, doradcy podatkowego. Jednak w przypadku strategii opartej na partnerze lokalnym, bardziej prawdopodobne jest działanie bez własnej spółki – np. **poprzez przedstawicielstwo handlowe** (zatrudnienie lokalnego agenta) lub **umowę dystrybucji**. Warto pamiętać, że prowadząc nawet przedstawicielstwo, należy dokonać **zgłoszenia działalności (Gewerbeanmeldung)** w odpowiednim urzędzie (Ordnungsamt) – dotyczy to każdej zorganizowanej działalności gospodarczej na terenie Niemiec.

Obowiązki podatkowe i prawne: Eksportując towar do Niemiec **bez stałej obecności**, polska firma generalnie **nie podlega podatkowi dochodowemu w Niemczech** (brak tzw. zakładu podatkowego, *Betriebsstätte*, jeśli tylko sprzedajemy z Polski i nie mamy tam biura/magazynu). Uważać jednak należy na sytuację, gdy **polscy pracownicy** (np. montażyści mebli) wykonują zlecenia na terenie Niemiec – dłuższa lub regularna obecność może potencjalnie zostać uznana za tworzenie zakładu, co rodziłoby obowiązek podatkowy. W przypadku **montażu mebli u klienta w Niemczech**, może także powstać wymóg opłacania podatku od usług budowlanych – tzw. **Bauabzugsteuer**. Niemieckie prawo nakłada na zleceniodawcę (np. hotel, który

zamawia wyposażenie wraz z montażem) obowiązek potrącenia 15% wynagrodzenia na poczet podatku, *chyba że* wykonawca przedstawi ważną **Freistellungsbescheinigung** (zaświadczenie o zwolnieniu z obowiązku potrącania)[30][31]. Taki dokument polska firma może uzyskać w niemieckim urzędzie skarbowym, składając wniosek wraz z potwierdzeniem, że nie zalega z podatkami – warto o to zadbać przed realizacją kontraktu wymagającego instalacji. **Compliance pracowniczy:** delegując pracowników do pracy w Niemczech (montażysty, serwisanci), trzeba przestrzegać przepisów o delegowaniu – zgłosić pracowników w systemie Meldung (portal Zollamt) przed rozpoczęciem pracy, zapewnić im co najmniej niemiecką płacę minimalną w branży (w budownictwie/stolarstwie obowiązują stawki branżowe, np. min. ~14–16 € brutto/godz.), a także opłacić diety, zakwaterowanie itp. zgodnie z przepisami. Niezastosowanie się do tych wymogów grozi karami (kontrolę prowadzi **Finanzkontrolle Schwarzarbeit**).

Ryzyka regulacyjne (B2B liability, odpowiedzialność za produkt): W relacjach B2B w Niemczech obowiązuje wprawdzie większa swoboda umów niż w B2C, ale pewne regulacje dotyczące **bezpieczeństwa produktu i odpowiedzialności za wady** mają charakter bezwzględny. Sprzedając meble na rynek niemiecki, producent podlega **niemieckiej ustawie o odpowiedzialności za produkt (Produkthaftungsgesetz)**, która wdraża unijną dyrektywę – oznacza to, że jeśli wadliwy produkt spowoduje szkodę (np. zawali się regał i rani użytkownika), poszkodowany może dochodzić odszkodowania bezpośrednio od producenta (do 10 mln € na zdarzenie). Polisa OC produktowej jest więc koniecznością przy ekspansji na ten rynek. Ponadto, choć w B2B można umownie ograniczać rękojmię, to standardem w branży jest udzielanie **gwarancji jakości** (zwykle 12–24 miesiące na wady fabryczne). Zamawiający (np. sieć hotelowa) będzie oczekiwał serwisu w razie usterek – należy przygotować procedury obsługi reklamacji w języku niemieckim, z określonym czasem reakcji. **Inne regulacje specyficzne:** w Niemczech funkcjonuje np. system **odpłatnej utylizacji opakowań (Zentrales Verpackungsregister)** – eksporter powinien zarejestrować się jako wprowadzający opakowania i płacić składkę za recykling (dotyczy opakowań jednostkowych i transportowych trafiających do odbiorcy). W przypadku mebli istotny może być także wymóg informowania o składzie materiałowym (np. substancje szkodliwe – formaldehyd w płytach, który musi być poniżej dopuszczalnych norm E1). Wszystkie te kwestie sprawiają, że **wejście na rynek** warto poprzedzić konsultacją prawną w zakresie prawa handlowego Niemiec oraz nawiązaniem współpracy z lokalnym doradcą ds. celno-podatkowych, aby uniknąć nieświadomego naruszenia przepisów.

Barьеры konkurencyjne (niematerialne): Oprócz formalistów, ogromną barierą może być **brak rozpoznawalności marki** na nasyconym rynku. Niemieccy klienci biznesowi często mają utrwalone relacje z dotychczasowymi dostawcami i wymagają referencji. Wejście wymaga więc zdobycia zaufania – np. poprzez pozyskanie pierwszego pilotażowego projektu referencyjnego. Kolejna bariera to **wymóg komunikacji w języku niemieckim** – dotyczy to zarówno dokumentacji technicznej (instrukcje montażu muszą być po niemiecku), jak i codziennej obsługi klientów. Konieczne będzie zatrudnienie niemieckojęzycznego personelu lub tłumacza. Również **oczekiwania jakościowe** na rynku niemieckim są bardzo wysokie – nawet jeśli normy formalne nie wymagają pewnych rozwiązań, klienci mogą je uznawać za standard (np. zastosowanie prowadnic szuflad topowych marek Blum/Hettich, lakierów o podwyższonej odporności,

certyfikowanych pianek w fotelach itp.). **Dostęp do dystrybucji** – tradycyjne kanały (showroomy, dealerzy) są „obsadzone” przez konkurentów. Partnerzy handlowi mogą niechętnie wprowadzać nową markę bez renomy chyba, że zobaczą przewagę cenową lub unikatowy produkt. Stąd wejście wymaga atrakcyjnej oferty (np. wyższe marże dla dystrybutora lub wyłączność terytorialna).

Podsumowanie barier: Formalne wymogi w Niemczech są do spełnienia – jako kraj UE nie nakładają zapór nie do przejścia, ale **dbałość o zgodność z normami i procedurami** jest absolutnie wymagana. Największe wyzwania to: osiągnięcie **kompatybilności jakościowej i certyfikacyjnej** z rynkiem (bez czego nie da się sprzedawać w segmencie kontraktowym), **pokonanie barier zaufania** (zdobycie referencji, przekonanie do nowego dostawcy) oraz logistyka serwisu posprzedażowego. Przy odpowiednim przygotowaniu – zdobyciu certyfikatów, ubezpieczeń, tłumaczeń dokumentów i znalezieniu lokalnego partnera – ryzyka te można znacząco zredukować.

3. Struktura rynku i siły konkurencyjne

Mapa rynku – lokalni vs zagraniczni gracze: Rynek mebli kontraktowych w Niemczech jest rozdrobniony i konkurencyjny, z mieszkanką **tradycyjnych niemieckich producentów**, oddziałów globalnych koncernów oraz **dostawców zagranicznych** (w tym wielu z Polski, Włoch, Skandynawii). Według danych importowych, blisko **1/3 wartości mebli kupowanych w Niemczech pochodzi z importu**[32]. Głównym dostawcą zagranicznym jest Polska – odpowiada za **ok. 32% importu mebli** (2,9 mld € w 2023)[33]. Kolejne kraje to Chiny (drugi największy dostawca, zwłaszcza mebli sklepów i drobnych), Włochy, Czechy i inne. Oznacza to, że niemieccy klienci są już przyzwyczajeni do mebli z Polski – **Polska** cieszy się reputacją solidnego i stosunkowo tańszego zaplecza produkcyjnego. Co istotne, polskie firmy często działają jako **dostawcy komponentów lub wykonawcy kontraktowi** dla niemieckich marek, przez co na rynku finalnym polskie meble są obecne, choć nie zawsze pod własnymi markami. Z punktu widzenia nowego gracza z Polski, **konkurencją będą zarówno renomowane firmy niemieckie**, jak i inni zagraniczni dostawcy aktywni na rynku (często poprzez lokalne przedstawicielstwa).

Udziały rynkowe: Rynek jest mocno rozdrobniony – działa ponad **430 przedsiębiorstw produkcyjnych** (zatrudniających >20 pracowników)[4], z czego wielu to gracze średniej wielkości, regionalni specjaliści lub firmy rodzinne. Najwięksi producenci mebli biurowych/objektowych mają roczne obroty rzędu 100–200 mln € (co daje im kilka procent udziału). Dla zobrazowania, liderzy segmentu biurowego to m.in.: **Sedus Stoll** (~191 mln € sprzedaży, 2021)[34], **König+Neurath** (~161 mln €)[35], **Interstuhl** (~161 mln €)[36], **Dauphin** (~138 mln €)[37]. Każdy z nich ma <10% rynku biurowego. W sektorze hotelowym i sklepowym nie ma tak wyraźnych liderów – projekty często realizują firmy wyposażeniowe (Ladenbau) na zamówienie lub wyspecjalizowani dostawcy mebli kontraktowych do hoteli. Istnieje kilka znanych marek jak **Vitra** (szwajcarski producent designerskich mebli biurowych i hotelowych, o dużej obecności w DE), **Thonet** (meble kontraktowe premium), **Wilkhahn** (wysokiej klasy meble biurowe, ~84 mln €)[38] czy **Walter Knoll** (luksusowe meble do lobby, ~85 mln €)[39]. Jednak duża część rynku obsługiwana jest przez dziesiątki mniejszych dostawców w niszach (np. firmy od siedzeń audytoryjnych, dostawcy mebli kuchennych do restauracji itp.).

Siła konkurencji lokalnej jest znacząca – niemieckie firmy mają przewagę bliskości rynku, znajomości regulacji i często długoletnie relacje z klientami instytucjonalnymi.

Charakter konkurencji: Można wyróżnić dwie główne grupy konkurentów: (1) **Marki premium/innowacyjne** – oferujące zaawansowany design, ergonomię i często własne rozwiązania (np. Vitra – ikoniczne projekty, Wilkhahn – ergonomiczne mechanizmy w fotelach). Te firmy konkurują jakością i unikalnością, celując w zamożnych klientów, korporacje międzynarodowe, projekty „flagowe”. (2) **Dostawcy ekonomiczni** – oferujący standardowe produkty o akceptowalnej jakości w niższej cenie. W tej grupie dominują często firmy zagraniczne lub dużej skali producenci kontraktowi (np. część asortymentu Nowy Styl, czy też globalne koncerny jak **Steelcase**, **Haworth** – mające fabryki w Europie Śr./Wsch., konkurują bardziej ceną + sprawną obsługą globalną). Nowy Styl (Polska) jest tu świetnym przykładem – poprzez przejęcia niemieckich firm (Rohde&GRAHL, Kusch+Co) zbudował bazę w Niemczech i według danych jest obecnie **3. największym producentem mebli biurowych w Europie**[40][41], osiągając ok. 380 mln € przychodu (2018)[42] – dużą część tego stanowi rynek niemiecki. Obecność takich graczy pokazuje, że **wojna konkurencyjna toczy się m.in. na polu ceny** – polskie i wschodnioeuropejskie firmy już odbierają udziały lokalnym, co czasem zmusza tych ostatnich do segmentacji na wyższy profil (premium) lub szukania outsourcingu.

Kanały dystrybucji – modele sprzedaży: Sprzedaż mebli kontraktowych w Niemczech odbywa się zarówno **bezpośrednio (direct)**, jak i poprzez sieci **pośredników (indirect)**. Model zależy od segmentu klienta:

- **Klienci instytucjonalni i korporacyjni (biura, sieci hotelowe)** – tutaj często stosowany jest **model bezpośredni**. Najwięksi producenci utrzymują własne zespoły sprzedaży B2B, Key Account Managerów do obsługi dużych klientów oraz **showroomy firmowe** w głównych miastach (np. Sedus ma showroom w Monachium, Nowy Styl ma ich kilka – Hamburg, Berlin, Düsseldorf itd.[43][44]). Dla kontraktów korporacyjnych typowy jest **udział architektów i projektantów wnętrz** – producenci i dostawcy nawiązują relacje z biurami architektonicznymi, które specyfikują ich meble w projektach. Stąd część sprzedaży idzie kanałem **przetargów/projektów**, gdzie generalny wykonawca lub architekt składa zamówienie bezpośrednio u producenta wybranych mebli.
- **Średni i mniejsi klienci biznesowi** (np. pojedynczy hotel butikowy, lokalna firma urządzająca biuro 50-osobowe) – często korzystają z **pośredników/dystrybutorów**. Istnieje rozwinięta sieć **dealerów meblowych B2B** – niezależnych firm oferujących wyposażenie biur i obiektów (tzw. Büroeinrichter). Tacy dealerzy reprezentują zwykle kilka marek, zapewniają doradztwo, projekt przestrzeni i montaż. Przykładowo, **moebelbuerosysteme.de** i podobne sklepy dostarczają meble wielu marek w całych Niemczech. Ci pośrednicy kupują od producentów z rabatami (często 40–50% od cen katalogowych) i sprzedają klientom końcowym.
- **Segment wyposażenia sklepów (Ladenbau)** – tu dominują **firmy projektowo-wykonawcze**, które biorą na siebie całość realizacji sklepu (od projektu wnętrza po montaż półek). Takie firmy (np. Umdasch, Aichinger) często same produkują meble lub zlecają je podwykonawcom. Wejście do tego segmentu dla

producenta mebli oznacza raczej bycie podwykonawcą dostarczającym elementy wg specyfikacji. Modele sprzedaży to B2B w relacji poddostawca – generalny wykonawca.

- **Kanał online / marketplace B2B:** Coraz większą rolę – zwłaszcza w drobniejszych zamówieniach – odgrywa internet. Istnieją platformy e-commerce skierowane do odbiorców biznesowych (np. Mercateo, Alibaba dla firm), na których można oferować standardowe meble (krzesła konferencyjne, biurka) z dostawą. Również duże sklepy internetowe (jak OTTO, Amazon Business) mają działy z meblami biurowymi. Jednak w projektach kontraktowych większej skali sprzedaż online pełni raczej rolę uzupełniającą (zakup prostych elementów). **Interesującym trendem** jest rozwój **showroomów wirtualnych** – firmy dają klientom możliwość obejrzenia mebli w VR/AR lub konfiguracji online. Pandemia COVID przyspieszyła akceptację zdalnych prezentacji – aczkolwiek finalizacja i tak często następuje osobistym spotkaniem.

Preferowane modele współpracy: W segmencie kontraktowym **dominuje model B2B na zamówienie**, często z indywidualną wyceną i negocjacjami. **Przetargi** są częste przy projektach publicznych (np. umeblowanie szkoły, urzędu, sali konferencyjnej) – wtedy wymagane jest spełnienie kryteriów formalnych i złożenie oferty cenowej przez uczestników. **Stałe umowy ramowe** występują np. między producentami a sieciami hotelowymi – hotel sieci X może mieć katalog preferowanych dostawców wyposażenia; wejście do takiego katalogu daje powtarzalne zamówienia przy nowych obiektach. Wreszcie, w detalu (ale to mniejsza część segmentu kontraktowego) pojawiają się hybrydowe formy, gdzie np. producent sprzedaje poprzez **sieci retail**: pewne elementy wyposażenia biurowego są dostępne w salonach meblowych (np. fotele biurowe można kupić w dużych sklepach typu XXLutz, choć te głównie skupiają się na segmencie domowym).

Siła dostawców i nabywców: W analizie pięciu sił Portera warto zauważyć, że **klienci (nabywcy) B2B mają sporą siłę przetargową**. Duże firmy i hotele mogą porównywać oferty wielu dostawców i wymuszać rabaty, bo rynek jest nasycony. Często ogłaszają konkursy ofert, w których liczy się cena i referencje. Z drugiej strony, **dostawcy surowców** (płyty meblowe, tkaniny, metal) działają globalnie – mają wpływ na koszt finalny. W ostatnim okresie producenci mebli odczuwali silną **presję kosztową** ze strony dostawców materiałów i energii[45][20]. Wzrost cen płyt, stali i transportu w 2021/22 uszczuplił marżę – nie wszyscy producenci byli w stanie przerzucić te koszty na klientów[46]. To doprowadziło do pewnej **eliminacji** najmniej efektywnych firm i może w średnim terminie zmniejszyć fragmentację rynku (ci, którzy przetrwali, są silniejsi).

Przewagi obecnych liderów: Dlaczego niemieckie firmy utrzymują pozycję? Poza oczywistym sentymentem do lokalnego produktu, przewagami liderów są: **rozbudowana sieć sprzedaży i serwisu** (wiele oddziałów, szybka obsługa gwarancyjna), **rozpoznawalne marki** (klienci ufają np. że krzesło od Wilkhahn czy Wagner spełni obietnice ergonomii), **know-how projektowe** (własne biura projektowe potrafią zaproponować klientowi indywidualizowane rozwiązania, np. akustyczne kabiny biurowe, meble na wymiar), a także **pełna zgodność z normami** i certyfikatami (co bywa barierą dla tańszych konkurentów). Ponadto liderzy mają często **relacje partnerskie** – np. uczestniczą w stowarzyszeniach branżowych, targach (Orgatec, imm

cologne) i dzięki temu wyznaczają trendy oraz zyskują leady sprzedażowe jako pierwsi. **Opór konkurencyjny** przejawia się agresywnymi rabatami dla kluczowych klientów przy próbach wejścia nowego dostawcy – obecni gracze mogą obniżyć cenę, by nie utracić rynku, licząc że odrobnią to na kolejnym kontrakcie. Warto dodać, że obecnie branża przeszła fazę **konsolidacji** – np. w sektorze biurowym kilka firm połączyło siły z zagranicznymi (Nowy Styl przejął Kusch+Co[47], USM z CH współpracuje z lokalnymi dealerami, itp.), co wzmocniło ich ofertę produktową i zasięg.

Wnioski dla wchodzącego gracza: Struktura rynku oznacza, że **nie ma pojedynczego dominatora**, ale jest tłok wielu firm – zarówno w segmentach premium, jak i ekonomicznych. Nowa firma z Polski musi zatem **znaleźć niszę lub wyróżnik**, by nie konkurować bezpośrednio z całą resztą tylko ceną. Może to być np. specjalizacja (skupienie się na konkretnym typie obiektów – np. meble do pokoi hotelowych 3-4, *gdzie liczy się dobra jakość przy umiarkowanej cenie*) albo elastyczna oferta na miarę (*niemieccy producenci często mają katalog i pracują w standardzie, podczas gdy polska firma może zaproponować personalizację pod projekt – co dla architektów bywa atrakcyjne*). Konieczne będzie także wejście w istniejące kanały dystrybucji – np. nawiązanie współpracy z kilkoma regionalnymi dealerami mebli biurowych lub z firmą wykonującą wnętrza hoteli jako poddostawca. Ich sieć kontaktów umożliwi dotarcie do klientów końcowych, co inaczej zajęłoby lata. Summa summarum, siły konkurencyjne na tym rynku są duże: rywalizacja wewnątrz branży – intensywna (wielkość firm), siła nabywców – wysoka (profesjonalni klienci, przetargi), zagrożenie nowymi wejściami – umiarkowane (ze względu na bariery jakości i konieczność referencji), substytuty – ograniczone (meble są konieczne, choć np. klienci mogą „przesunąć” zakup w czasie – co właśnie się dzieje podczas kryzysu). Dla polskiej firmy kluczem będzie współpraca zamiast frontalnej walki* – np. wejście poprzez partnerstwo z kimś, kto już ma pozycję, oraz stopniowe budowanie własnej marki w wybranym segmencie.

4. Analiza konkurencji (Top 5 graczy)

W branży mebli kontraktowych trudno jednoznacznie wytypować dokładnie „Top 5”, gdyż zależy to od sub-segmentu. Poniżej skupiamy się na głównych graczach meblowych obecnych na rynku niemieckim obsługujących hotele, biura i obiekty komercyjne, wraz z zarysem ich pozycji:

- **Sedus Stoll AG – niemiecki producent** mebli biurowych (biurka, krzesła obrotowe, systemy open-space). Przychody: ok. **190 mln €** rocznie[34]. Udział: jeden z liderów rodzimego rynku biurowego (~10%). Kluczowe produkty: ergonomiczne krzesła (flagowe modele jak Sedus Air, Netwin), systemy mebli pracowniczych (np. Temptation). Ceny: segment średni-wyższy; krzesło Sedus to 400–800 €, biurko ~800–1200 €. Polityka rabatowa: Sedus sprzedaje przez dealerów z rabatami ~50% od ceny katalogowej, oferuje też leasing mebli dla firm. Kanały dotarcia: mocna sieć dystrybucji w DE i Europie, własne showrooms (Berlin, München itd.), udział w targach Orgatec. Pozycjonowanie i USP: „Made in Germany” – podkreślana wysoka jakość wykonania, ergonomia potwierdzona certyfikatami (AGR – dla zdrowego kręgosłupa). Sedus inwestuje też w design (współpraca z projektantami) i ekologię (neutralność węglowa fabryk). Słabe punkty: wyższa cena niż produkty z Europy Wsch., stosunkowo konserwatywny

design (mniej „ikoniczny” niż np. Vitra). *Możliwe przewagi dla nas*: konkurowanie ceną (Sedus ma wysokie koszty w DE), elastyczność w personalizacji (Sedus ma katalog standardowych wyrobów – za nietypowe wykonanie liczy sobie ekstra lub nie podejmuje się).

- **Nowy Styl Group (Rohde & Grahl / Kusch+Co) – polska grupa** z silną obecnością w Niemczech poprzez przejęte marki. *Przychody*: ok. **380 mln €** (glob. w 2018)[42], w tym szacunkowo 100+ mln € w Niemczech. *Udział*: czołówka w meblach biurowych (top3 w EU). *Produkty*: krzesła biurowe, stoły konferencyjne (dawne Rohde Grahl) oraz meble kontraktowe do stref publicznych, poczekalni lotnisk, terminali (marka Kusch+Co). *Ceny*: segment średni; atutem jest szeroki wachlarz – od tańszych krzeseł pracowniczych produkowanych masowo w PL (np. w cenie ~300 €), po specjalistyczne fotele kinowe czy lotniskowe droższe. *Kanały*: Nowy Styl zbudował **sieć 3500 dystrybutorów i 29 showroomów** w Europie i na Bliskim Wschodzie[48][49] – w DE posiada własne salony (Hamburg, Düsseldorf, Stuttgart itd.). *Pozycjonowanie*: kompleksowy dostawca „one-stop” – oferuje pełne wyposażenie biura od krzeseł, przez biurka po ścianki akustyczne, wraz z usługą aranżacji. *USP*: wysoka elastyczność produkcji (własne fabryki w PL pozwalają szybko skalować), konkurencyjne ceny względem niemieckich producentów, a przy tym niemieckie zaplecze serwisowe i znane marki (Rohde & Grahl znana w DE). *Słabe strony*: percepcja „wschodniego” pochodzenia może w oczach niektórych klientów premium być minusem (choć marka lokalna częściowo to maskuje); bardzo szerokie portfolio może oznaczać, że w wąskich niszach designu ustępują bardziej wyspecjalizowanym firmom. *Co możemy wykorzystać*: fakt, że Nowy Styl obsługuje duże wolumeny – może mniej uwagi poświęca mniejszym projektom, co dla mniejszej polskiej firmy jest szansą (wejście tam, gdzie giganci nie schodzą – np. indywidualne realizacje dla średnich firm).
- **Vitra – szwajcarska firma** o globalnej renomie w designie meblowym. *Sprzedaż*: ok. 500 mln CHF (światowo), z czego Niemcy to kluczowy rynek z kilkoma własnymi centrami (Vitra Campus w Weil am Rhein). *Oferta*: ikony designu (krzesła Eames, sofy Prouvé etc.) oraz nowoczesne systemy biurowe, meble do przestrzeni publicznych o unikatowym wzornictwie. *Ceny*: **wysokie-premium** – krzesło Vitra może kosztować 1000 € i więcej, fotel lounge 5000 €. *Kanały*: sprzedaż zarówno poprzez własne salony firmowe, jak i autoryzowanych dealerów premium. W hotelach i biurach Vitra obecna jest często poprzez projektantów wnętrz (których przyciąga portfolio klasyków). *Pozycjonowanie*: najwyższa półka, design & jakość. *USP*: marka aspiracyjna – posiadanie mebli Vitra podnosi prestiż obiektu; niezrównana biblioteka kultowych projektów (konkurenci tego nie mogą skopiować). *Słabe punkty*: cena – większość rynku nie może sobie pozwolić wyposażyć całego biura w Vitry; funkcjonalność czasem ustępuje formie (nie wszystkie produkty optymalizują koszt/ergonomię). *Wniosek*: Vitra raczej nie jest bezpośrednim konkurentem dla polskiej firmy celującej w segment średni – może być bardziej **partnerem** (np. dostarczyć kilka designerskich elementów do projektu, gdzie resztę stanowi nasza produkcja). Jednak jej obecność ustawia oczekiwania stylistyczne klientów – trzeba liczyć się z porównaniami designu.

- **König + Neurath AG – niemiecki producent** mebli biurowych, *Przychody*: ok. **161 mln €**[35]. *Pozycja*: jeden z top5 w DE (silny zwłaszcza w wyposażaniu dużych biur korporacyjnych i instytucji państwowych – wiele urzędów federalnych korzysta z ich mebli). *Produkty*: kompleksowe wyposażenie biur (biurka z regulacją elektryczną, systemy kabin akustycznych, krzesła obrotowe). *Kanały*: mix bezpośredni (dla strategicznych klientów) i sieć partnerów handlowych. Mają własną sieć salonów w Niemczech. *Cena*: średnia/wyższa (podobnie do Sedus). *USP*: *Made in Germany*, duży nacisk na **indywidualizację projektów** (firma oferuje rozwiązania „na wymiar” – np. meble z brandingiem klienta). K+N wyróżnia też integracja technologii w meblach (np. biurka z IoT – czujniki obecności). *Słabe strony*: jako firma produkcyjna mogą mieć dłuższe czasy realizacji na specjalne zamówienia niż elastyczni mniejsi dostawcy; ich design uchodzi za porządną, ale mniej wyróżniający się. *Możliwość konkurencji*: koncentrują się głównie na biurach – polska firma mogłaby konkurować w segmentach jak hotelowy czy sklepowy, gdzie K+N nie jest aktywny. W biurach – trudniej, tu raczej lepiej współpracować z dealerami K+N oferując uzupełniający asortyment, którego oni nie mają.
- **Haworth / Steelcase (koncerny amerykańskie)** – warto odnotować globalnych graczy, którzy w Niemczech działają poprzez filie. *Steelcase* (światowy lider mebli biurowych) ma zakład produkcyjny we wschodnich Niemczech i obsługuje głównie międzynarodowe korporacje. *Haworth* (USA) posiadał w DE m.in. markę **Capellini** (design) i dociera do segmentu premium biurowego. *Przychody*: globalnie ponad 2 mld \$ każdy, w Niemczech udziały rzędu kilka procent rynku biur. *Produkty*: szeroka gama biurowa; Steelcase słynie z technologicznie zaawansowanych stanowisk pracy, Haworth – z designerskich kolekcji. *Kanały*: bezpośrednio duże projekty (mają działy sprzedaży w DE), plus autoryzowani partnerzy. *Pozycjonowanie*: jako międzynarodowi liderzy kładą nacisk na **inwestycje w badania** (np. Steelcase publikuje badania o przyszłości pracy, co przyciąga klientów szukających innowacji). *Słabe strony*: ich skala bywa wadą przy mniejszych klientach – mogą być postrzegani jako drodzy i mało elastyczni, nastawieni na „global accounts”. Z polskiej perspektywy, walka z nimi na dużych korpo-klientach jest trudna, ale na średnim rynku można wygrywać większą uwagę i dostosowaniem oferty.
- **Inni znaczący gracze w niszach: Assmann Büromöbel** (~115 mln €[50], znani z solidnych lecz niedrogich mebli pracowniczych – silni w segmencie value), **VS Möbel** (specjalista od mebli szkolnych i edukacyjnych, potentat w tym subryнку), **Brunner** (niemiecki producent krzeseł kontraktowych do sal konferencyjnych, audytoriów), **Wiesner Hager** (austriacka firma aktywna w DE, meble biurowe średniej klasy), **Jysk / Ikea** (sieci detaliczne oferujące meble budżetowe – mogą one być konkurencją w najniższym segmencie, gdy np. mała firma kupi tanie biurka w Ikei zamiast od specjalistycznego dostawcy; jednak dla poważniejszych inwestycji komercyjnych z reguły wybiera się trwałość i profesjonalne marki).

Pricing – zakresy cen i modele rabatowe: W branży kontraktowej **ceny są zróżnicowane** w zależności od marki i specyfikacji. Orientacyjnie, np. **fotel biurowy**

klasy ekonomicznej (mesh chair) można kupić od ~200 € (od importera z PL/Chin), podczas gdy **ergonomiczny fotel premium** (z certyfikatami, np. Wilkhahn ON) kosztuje 1000 €+. **Biurko z regulacją elektryczną** – ekonomiczne ~500–600 €, markowe (Sedus, K+N) 1000–1500 €. **Krzesełko konferencyjne** – od 100 € (proste) do 400 € (designerskie). **Łóżko hotelowe** z zagłówkiem – zależnie od standardu hotelu: średnia półka ~800 € za komplet, luksus nawet kilka tys. €. *Uwaga:* Konkurenci często stosują **cenniki katalogowe (list price)** znacznie powyżej realnych transakcyjnych – np. list price fotela 1000 €, ale standardowy rabat dla klienta końcowego 20–30%, a dla dystrybutora 50%. Wynika to z modelu dystrybucji i negocjacyjnego charakteru B2B. Często w przetargach wymagane jest podanie **rabatów od cennika** – duzi gracze niejednokrotnie udzielają **rabatu projektowego** (Project Discount) sięgającego 50–60% przy dużych kontraktach, by wygrać z konkurencją (nadal mając marżę dzięki efektowi skali i wysokiej cenie wyjściowej). *Modele rabatowe:* stałym klientom (np. sieci hoteli zamawiającej cyklicznie) przyznawane są rabaty wolumenowe i bonusy retroaktywnie za obrót w roku. Dystrybutorzy z kolei mają progi rabatowe zależne od rocznej sprzedaży – im więcej sprzedadzą marki X, tym większy rabat bazy w kolejnym okresie.

Kanały dotarcia (offline/online): Wszyscy topowi gracze mocno inwestują w **offline marketing** – ich meble można zobaczyć i przetestować na żywo: czy to w show-roomie firmowym, czy na stoisku targowym, czy w salonie partnerskim. Dla klienta instytucjonalnego fizyczne obejrzenie produktu (tzw. *Sitzprobe* – przetestowanie krzesła) bywa decydujące. Dlatego konkurenci mają sieć **showroomów** w centrach biznesowych (np. w „Design Post” w Kolonii wystawia się kilka marek). Ponadto kluczowe są **targi i wydarzenia branżowe**: **Orgatec** (Kolonia, targi biurowe co 2 lata), **IMM Cologne** (międzynarodowe targi meblowe, corocznie), targi wyposażenia hoteli (z mniejszych: z.B. *Intergastra* w Stuttgartcie). Tam prezentują nowości i zbierają leady. **Marketing online** też zyskuje na znaczeniu: top5 gracze mają rozbudowane strony z konfiguratorami 3D, sekcją do pobrania modeli 3D (dla architektów to cenna pomoc – udostępniają biblioteki BIM swoich mebli, by architekt mógł je wstawić w projekt). Social media B2B (LinkedIn, architektoniczne Instagramy) są wykorzystywane do pokazywania realizacji. Niemniej finalizacja sprzedaży B2B odbywa się tradycyjnie – poprzez spotkania, oferty i negocjacje.

Pozycjonowanie i USP poszczególnych graczy: Wspomnieliśmy częściowo – np. Sedus i K+N akcentują **ergonomię i inżynierię niemiecką**, Nowy Styl – **wartość (value for money)** i kompleksowość, Vitra – **design i prestiż**, Steelcase – **innowacje w miejscu pracy (smart office)**. Każdy stara się mieć jakiś wyróżnik: np. Wilkhahn promuje filozofię *Active Sitting* (aktywne siedzenie) w swoich krzesłach z mechanizmem 3D; Dauphin podkreśla rozwiązania prozdrowotne (ma nawet linię ortopedycznych krzeseł). W hotelach, firmy często chwalą się **referencjami** – np. gdy Marriott umeblował swój hotel sieci meblami marki X, to ta marka to wykorzystuje jako dowód jakości dla kolejnych klientów. **Unikalne cechy oferty** topowych firm to też **szerokość asortymentu** – klient może u jednego dostawcy zamówić większość potrzeb (np. w Steelcase kupi zarówno biurko, jak i ścianki działowe i krzesła). To wygodne dla kupujących, choć może oznaczać mniejszą specjalizację w każdym z elementów.

Słabe punkty konkurencji i luki rynkowe: Mimo silnej konkurencji, istnieją **obszary do wykorzystania przez nowego gracza**. Jednym jest **elastyczność i czas realizacji** –

wiele dużych fabryk ma dość długie terminy (8–12 tygodni na meble biurowe na zamówienie), podczas gdy mniejszy producent może czasem szybciej zrealizować projekt „szyty na miarę”. Ponadto, **obsługa średnich klientów** bywa zaniedbana: topowe firmy gonią za wielomilionowymi kontraktami, a średnia firma z kilkoma biurami może czuć się mniej ważna – tu bardziej spersonalizowane podejście może zjednać klientów. **Cena** to oczywista przewaga polskich firm – przykładowo, polskie meble z litego drewna potrafią być 20-30% tańsze od niemieckich odpowiedników przy podobnej jakości. Również **szybkość wdrażania nowych trendów** może być większa w mniejszych firmach – korporacyjni giganci mają inercję. Jeśli np. pojawia się trend na meble z recyklingu lub z funkcjami smart, nowa firma może szybciej zaadaptować niszową innowację i wejść z nią na rynek. Słabością części konkurentów jest też **mniej efektywna struktura kosztów** – starsze firmy mają wyższe koszty stałe (stare zakłady, drogi personel). To przekłada się na niższe marże – średnia EBIT marża producentów w Niemczech to tylko ok. 4%^[51], co oznacza że są wrażliwi na konkurencję cenową.

Konkurencja podsumowanie: Top 5 (szeroko rozumiane) to mocne marki, ale żadna nie dominuje przytłaczająco. **Wejście na rynek niemiecki oznacza rywalizację z firmami o ugruntowanej renomie**, jednak jest też miejsce na *kooperencję* – np. dostarczając jako podwykonawca komponenty dla większych graczy lub obsługując segment budżetowy, którego top5 nie obsłuży bezpośrednio. Strategią powinno być uderzenie w ich słabe punkty: **cena, szybkość, elastyczność** – przy jednoczesnym niwelowaniu naszych słabości (brak referencji i serwisu lokalnego – stąd potrzeba partnerstw).

5. Analiza 7P konkurencji (Marketing Mix Intelligence)

Aby lepiej zrozumieć, jak konkurenci radzą sobie na rynku niemieckim, analizujemy ich działania w ramach marketing-mix 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence):

Product (produkt): Konkurenci kładą ogromny nacisk na **jakość i innowacyjność produktów**. Niemieckie i wiodące zagraniczne marki kontraktowe słyną z trwałości – oferują gwarancje 5-10 lat na wyroby (np. Sedus daje 5 lat na krzesła). Stosują najlepsze materiały: niemieckie zamki i zawiasy, wysoko wytrzymałe tkaniny (często z atestem *Martindale 100k* na ścieralność). *Innowacje produktowe* są kluczowe w biurach: np. inteligentne biurka z aplikacją przypominającą o zmianie pozycji, modułowe systemy mebli umożliwiające rearanżację przestrzeni co jest trendem (agile office). W hotelach – meble łączone z technologią (np. szafki z wbudowanym ładowaniem USB/NFC). Konkurenci stale poszerzają **linie produktowe** by oferować kompletne rozwiązania: do foteli dodają hokery, stoliki pomocnicze, panele akustyczne etc., tworząc spójną stylistycznie kolekcję. Przykładem jest kolekcja Sedus „Se:works” obejmująca sofy, budki akustyczne i stoliki kawowe – pozwala urządzić całe strefy spotkań spójnym designem. **Personalizacja** produktu to kolejny aspekt – topowe firmy oferują setki opcji wykończeń (kolory materiałów, elementy wykończenia z logo klienta, specjalne wymiary). Ma to duże znaczenie: klienci kontraktowi często chcą elementów *tailor-made*. Jeśli chodzi o zgodność z trendami: obecnie modne są meble o wyglądzie domowym w biurach (resimercial design) – konkurenci szybko to podchwycili, wprowadzając do oferty np. *miękkie sofy i fotele lounge* do przestrzeni biurowych, by ocieplić wystrój (Nowy Styl wprowadził linie soft seating, K+N ma serię „Cologne”

przypominającą domowe kanapy). **Ekologia produktu:** większość liczących się firm posiada ekologiczne linie – meble z materiałów z recyklingu (np. filc PET, czy płyty z drewna z certyfikatem FSC), a także oferuje usługi odbioru starych mebli do recyklingu przy wymianie wyposażenia (co staje się ważnym argumentem dla klientów dbających o ESG). Reasumując, konkurenci w zakresie produktu starają się **łączyć jakość z nowoczesnością**: mebel ma być solidny, funkcjonalny i estetycznie wpisujący się w aktualną architekturę wnętrz. Polskiej firmie, by konkurować, niezbędne będzie wykazanie podobnej dbałości o jakość (np. zdobyte certyfikaty TÜV to sygnał, że produkt jest na poziomie), a także posiadanie w ofercie nowinek (choćby drobnych, jak możliwość wyposażenia biurka w panel fotowoltaiczny na parapecie – takie ciekawostki potrafią zwrócić uwagę klienta).

Price (cena): Jak wspomniano, na rynku istnieje **silna segmentacja cenowa** – od budżetowego do luksusu. Konkurenci mają strategie cenowe dostosowane do swojego pozycjonowania. Marki premium (Vitro, Walter Knoll) stosują **prestige pricing** – utrzymują wysokie ceny, ograniczają rabaty, by nie dewaluować ekskluzywności. Z kolei marki masowe (Nowy Styl, Assmann) celują w **value pricing** – oferując nieco niższą cenę przy akceptowalnej jakości, często komunikując „80% funkcjonalności liderów za 60% ceny”. Warto zauważyć, że w branży meblowej w Niemczech odnotowano znaczne podwyżki cen w ostatnich 2 latach (średnio +5-10%) z powodu drożących materiałów[45]. Konkurenci informowali, że musieli przerzucać koszty na odbiorców[20]. To spowodowało, że **różnice cenowe się powiększyły** – np. produkt XYZ kosztujący kiedyś 1000 € vs nasz 800 €, teraz może kosztować 1100 € vs nasz 820 €. Pola do agresywnej polityki cenowej więc są. W kanałach, jak już omawiano, funkcjonują systemy rabatowe – duzi gracze budują lojalność dealerów przez uzależnienie marży od wyniku sprzedaży. Ciekawostką jest **różnicowanie cen w zależności od wykończenia i surowców**: np. mebel z drewna dębowego drożeje w cenniku np. o 20% względem buka; tkanina o wyższej ścieralności +15% ceny bazowej itd. Konkurenci oferują „pakiety” – np. kompletne stanowisko pracy (biurko+fotel+kontenerek) w bundlu taniej niż osobno, co ma zachęcić klienta do wzięcia pełnego zestawu od nich. Wreszcie, coraz częściej pojawia się **model abonamentowy / wynajmu mebli**: firmy konkurencyjne proponują meble w leasing lub subskrypcji (zwłaszcza na rynku biurowym, gdzie klienci nie chcą inwestować CAPEX – wolą OPEX). To nowy obszar konkurowania cenowo – klient płaci miesięcznie np. 20 € za stanowisko, a po 3 latach wymienia. Konkurenci zbudowali do tego oferty finansowe we współpracy z leasingodawcami. Dla nowego gracza to wyzwanie, bo wymaga to kapitału i organizacji, ale być może partner (dystrybutor) mógłby to wziąć na siebie.

Place (dystrybucja, miejsce sprzedaży): Topowe firmy są obecne *tam, gdzie klient tego oczekuje*. Miejsca sprzedaży/dotknięcia marki to: **Showroomy w dużych miastach** (Berlin, Monachium, Frankfurt, Hamburg – tam praktycznie każdy liczący się producent ma albo własny salon, albo uczestniczy w multi-showroomie branżowym). **Salony partnerskie** – np. duże studio meblowe w Kolonii może mieć na ekspozycji kącik Sedusa, kącik K+N itd. **Biura sprzedaży regionalne** – konkurenci dzielą rynek geograficznie i mają przedstawicieli obsługujących poszczególne landy. **Online** – chociaż decyzje zapadają offline, to dystrybucja informacji i leadów jest online: strony internetowe z katalogami i możliwością kontaktu, platformy specyfikacji (np. pCon – niemiecka platforma do planowania wnętrz używana przez dealerów, zawiera biblioteki

produktów różnych firm; konkurenci dbają, by ich produkty tam były). **Szybkość dostaw i logistyka** też są elementem „Place”: wielu dużych producentów utrzymuje magazyny części zamiennych w Niemczech, by szybko serwisować. Niektórzy (np. IKEA dla B2B) oferują dostawę w 48h z magazynu centralnego wybranych produktów. Mniejsi gracze zazwyczaj produkują na zamówienie – tu czas realizacji jest miejscem konkurencji: kto ma lepszy łańcuch dostaw, szybciej dostanie surowce i zmontuje meble, ten zdobędzie kontrakt z krótkim deadline. Lokalizacja fabryk: większość niemieckich producentów mebli ma zakłady w regionach tradycyjnie meblarskich (np. **Ostwestfalen-Lippe** – region wokół miasta Herford, zwany „Möbelmeile”), co zapewnia pewien kłaster dostawców i pracowników. Polska firma operująca z Polski musi więc efektywnie zorganizować logistykę międzynarodową – konkurenci lokalni mają tu przewagę bliskości, ale z racji Schengen i rozbudowanej sieci autostrad dostawy z PL do DE są codziennością. **Dystrybucja cyfrowa**: pewną nowością jest powstawanie **platform B2B** (np. *Frame21* czy showroomy wirtualne) – top gracze tam eksperymentują. Ogólnie jednak branża contract wciąż opiera się na relacjach i fizycznej obecności.

Promotion (promocja, komunikacja): Konkurenci stosują **marketing skoncentrowany na wartościach i emocjach**, które ich produkty dają. Np. motto K+N to „Making People Work Smarter – Kompetentni w kreowaniu środowisk pracy”, Sedus używa hasła „Inspired by life – guided by design” – widać odwołania do designu, jakości życia. W komunikacji marketingowej dominują następujące kanały:

- **Targi i eventy** – omówione, kluczowe miejsce promocji, generujące PR w mediach branżowych.
- **Media branżowe** – takie jak *ARCADA*, *Möbelmarkt*, *Office&Objekt* – firmy zamieszczają reklamy, artykuły sponsorowane, case studies. Np. publikują historię realizacji: „Biuro firmy X umeblowane przez Y – zobacz jak nowoczesna przestrzeń sprzyja efektywności”. To działa jak promocja ekspercka.
- **Katalogi i materiały drukowane** – wciąż ważne, duzi gracze co roku wydają obszerne katalogi (nierzadko >300 stron) dla architektów i dealerów. Wysyłają je do biur projektowych i klientów VIP.
- **Strony internetowe i media społecznościowe** – treści typu wizualizacje 3D, filmy prezentujące nowości produktowe, webinar dla architektów (np. jak tworzyć przestrzeń post-COVID – to autentyczny temat poruszany przez marketing Steelcase czy Vitra).
- **Szkolenia i networkingi** – część promocji to budowanie relacji: organizowanie śniadań dla designerów w showroomie, sponsorowanie konferencji branży hotelarskiej (gdzie można pomówić o trendach „hotel of the future”), konkursy na najlepiej zaprojektowane biuro (i zaproszenie decydentów jako jury).
- **Storytelling w promocji** – firmy odwołują się do tradycji („od 100 lat wytwarzamy meble – zaufaj naszemu doświadczeniu”) albo do innowacyjności („nasze meble powstają z plastiku wyłowionego z oceanów – wybierz zrównoważony design”). W niemieckim kontekście często akcentowane jest *Auszeichnung* (nagrody): firmy chwalą się zdobytymi Red Dot, iF Design Award, co buduje ich wizerunek innowatorów.

Nasza firma wchodząca na rynek będzie musiała dopasować ton komunikacji: w Polsce często promujemy „tanie i dobre”, ale w Niemczech lepiej mówić o „**European quality**,”

Polish craftsmanship”, podkreślić *wspólne wartości europejskie i doświadczenie eksportowe* (jeśli takie mamy – np. „od lat dostarczamy meble do hoteli w Europie, łącząc polską rzemieślniczą tradycję z nowoczesnym wzornictwem”).

People (ludzie, personel): W sektorze B2B sprzedaż opiera się na ludziach – **zespoły sprzedażowe konkurentów** to wysoko wykwalifikowani doradcy. Wielu z nich ma wykształcenie architektoniczne lub ergonomiczne, aby rozmawiać z klientami ekspercko. Np. handlowiec Sedusa pełni rolę konsultanta ds. środowiska pracy – nie tylko sprzedaje krzesła, ale doradza jak ustawić biura open-space by zwiększyć komfort. Ta *sprzedaż doradcza* jest standardem w top firmach. Ponadto, ludzie frontowi są **dwujęzyczni** (ang/niem, często też inni języki jeśli obsługują korporacje globalne). Liczy się **kompetencja międzykulturowa** – np. obsługując hotel międzynarodowej sieci, account manager musi rozumieć ich procedury, umieć przygotować profesjonalną ofertę zgodnie z globalnymi standardami. **Szkolenia:** konkurenci inwestują w regularne szkolenia handlowców z nowych produktów, technik sprzedaży i wiedzy technicznej. Oprócz sprzedaży, w 7P People dotyczy też pracowników obsługi posprzedażowej (serwisantów, infolinii). Wiodące firmy mają np. dedykowane zespoły montażowe z certyfikatami (szkolone jak montować meble bez uszkodzeń, wchodzić na budowę z przepisami BHP itd.). Wielu partnerów (dealerów) również przechodzi szkolenia u producentów – by stali się przedłużeniem ich personelu. Dla naszej firmy oznacza to konieczność posiadania **kompetentnego lokalnego zespołu** (przynajmniej 1–2 Niemców albo płynnie niemieckojęzycznych ekspertów, którzy będą twarzą firmy). Bez tego trudno zyskać zaufanie – Niemcy cenią profesjonalizm w kontakcie, punktualność, dotrzymywanie słowa. Konkurenci o to dbają, dlatego mają przewagę relacyjną.

Process (procesy – sprzedaży i obsługi): Proces sprzedaży mebli kontraktowych u konkurentów jest z góry zaplanowany i sformalizowany na tyle, na ile klient wymaga. Typowy **cykl sprzedaży** wygląda tak: (1) **Nawiązanie kontaktu/lead** – np. poprzez zapytanie ofertowe, targi lub polecenie. (2) **Analiza potrzeb** – przedstawiciel jedzie do klienta, dokonuje pomiarów, bada oczekiwania (nierzadko firmy oferują bezpłatną usługę space planningu – rozrysują układ biura/hotelu wstępnie). (3) **Prezentacja rozwiązania** – przygotowywane są wizualizacje, próbki materiałów, często klient zapraszany jest do showroomu by zobaczyć propozycje. (4) **Oferta i negocjacje** – kalkulacja cenowa z wariantami, uzgodnienie warunków (płatności, dostawy). (5) **Realizacja zamówienia** – po akceptacji produkcja (z reguły w systemie make-to-order), w międzyczasie ekipa montażowa planuje instalację. (6) **Dostawa i montaż** – konkurenci mają sprawdzone procedury logistyczne, np. dostawy nocne, żeby w biurowcu nie przeszkadzać pracownikom. Montaż jest często wliczony w cenę przy dużych projektach. (7) **Odbiór i serwis** – klient podpisuje protokół odbioru; jeżeli coś jest uszkodzone, następuje szybka naprawa lub wymiana. Później firmy zapewniają serwis gwarancyjny (np. regulacje foteli, wymiana amortyzatorów gazowych w krzesłach w razie awarii, dokręcenie okuć po kilku miesiącach – by upewnić się, że klient jest zadowolony). Ten proces jest standardem – nowy gracz musi go zaadaptować. Konkretnie *usprawnienia procesowe* u konkurentów: **konfigurator online** (pozwalałą wstępnie złożyć zapytanie, generując kod konfiguracji mebla, co skraca fazę ofertowania), **systemy CRM** integrujące fabrykę z działem handlowym (handlowiec ma wgląd, na jakim etapie jest produkcja zamówienia i może informować klienta), **logistyka just-in-time** (dostarczenie wszystkich elementów na miejsce instalacji dokładnie w

uzgodnionym terminie, co jest krytyczne np. przy otwarciu hotelu – nie może być opóźnień). Konkurenci starają się minimalizować błędy – np. przed wysyłką kompletują „room in a box” – każdy pokój hotelowy ma osobny zestaw paczek, żeby monter na miejscu miał łatwiej.

Physical Evidence (namacalne świadectwa, otoczenie fizyczne marki): W usługach B2B, *physical evidence* to m.in. **wygląd salonów, stoisk, materiałów firmowych** – czyli wszystko co tworzy wizerunek jakościowy. Konkurenci w Niemczech mają bardzo dopracowany branding i identyfikację wizualną. Ich katalogi są luksusowo wydane (gruby papier, piękne zdjęcia referencyjne). Showroomy – to właściwie stylowe apartamenty/biura, które nie tylko prezentują meble, ale też filozofię pracy firmy. Np. showroom Nowy Styl w Warszawie zdobył nagrody za design – tak samo w Niemczech starają się, by przestrzeń ekspozycyjna *sama w sobie inspirowała* klientów (kolory, oświetlenie, aranżacje jak w prawdziwym biurze). **Reputacja marki** też jest elementem Physical Evidence – konkurenci chwalą się certyfikatami (dyplomy ISO, nagrody Red Dot wyeksponowane na ścianach biur), historią (np. wystawa jubileuszowa 100 lat firmy). W Internecie physical evidence to np. wysokiej jakości strona WWW (responsywna, z konfiguratorami, z sekcją realizacji – często z profesjonalnymi fotografiami ukończonych projektów, które robią ogromne wrażenie na potencjalnych klientach). Recenzje i case studies są upubliczniane – np. film video z wywiadem z zadowolonym klientem w jego nowym biurze umeblowanym przez daną firmę. W ten sposób konkurenci **materializują obietnicę marki**: nie sprzedają tylko stołu, sprzedają *poprawę komfortu pracy, lepszy wygląd hotelu, spójność z wizerunkiem klienta*.

Dla nas oznacza to konieczność zadbania o wszystkie te „widoczne przejawy” profesjonalizmu od samego początku. Klient niemiecki oceni nas nie tylko po cenie, ale po tym czy np. katalog produktowy jest przetłumaczony bez błędów, czy na stronie są referencje (nawet polskie, ale dobrze pokazane), czy handlowiec ma eleganckie próbki materiałów, a nie pogniecione skrawki. Konkurujemy z firmami, które każdy detal mają przemyślany – wejście wymaga więc **dopięcia wizerunku na ostatni guzik**.

6. Analiza możliwości wejścia (Go-To-Market Strategy)

Stojąc przed decyzją o wejściu na rynek niemiecki, mamy kilka opcji modelu Go-To-Market. Omówimy je, przedstawimy potencjalnych partnerów, zagrożenia oraz zarekomendujemy najlepsze wraz z mini-analizą SWOT.

Opcja A – Eksport bezpośredni do dystrybutora (model pośredni klasyczny): To najprostsza i najmniej kapitałochłonna droga. Polega na znalezieniu w Niemczech **partnera dystrybucyjnego**, który kupuje nasze meble i odsprzedaże klientom końcowym. Może to być **hurtownia mebli kontraktowych, przedstawiciel handlowy (agent)** lub **firma wykonawcza (np. projektant wnętrz)**, która szuka dostawcy.

- **Zalety:** niskie koszty stałe (brak potrzeby zakładania własnej firmy od razu), wykorzystanie istniejących relacji partnera – szybciej dotrzemy do klientów, partner przejmuje też logistykę krajową i często serwis. Mniejsze ryzyko formalno-prawne (partner bierze na siebie część obowiązków jak rejestracja VAT, odprawa, lokalne ubezpieczenia transportu). Model ten pozwala **przetestować rynek** przy relatywnie małym ryzyku. Wiele polskich firm meblowych zaczynało w

ten sposób – np. firmy z Bydgoszczy eksportujące krzesła przez hurtownie niemieckie.

- *Wady:* utrata części marży na rzecz pośrednika – typowy dystrybutor oczekuje 15–40% marży. Ograniczona kontrola nad marką – to partner reprezentuje naszą firmę przed klientem końcowym, co może być ryzykowne jeśli nie będzie dbał o wizerunek. Uzależnienie od jednego lub kilku partnerów (utrata partnera = załamanie sprzedaży). Wreszcie, dystrybutorzy niemieccy **są wybredni** – mają bogatą ofertę i aby zechcieli wziąć nową markę, muszą widzieć wyraźny potencjał (czy to niższej ceny, czy unikalnego produktu).
- *Potencjalni partnerzy kanałowi:* W Niemczech działają liczne firmy zajmujące się wyposażaniem obiektów. Przykładowo, w sektorze biurowym są to integratorzy jak **Colliers Furniture** (oddział firmy Colliers), **Designfunktion** (sieć studio wnętrz), w hotelowym – firmy projektowo-wykonawcze typu **Kuffner Objekteinrichtung**, **Knappstein Einrichtungen** itp. Alternatywnie, **dystrybutor branżowy:** np. firma posiadająca sklep internetowy i showroom z meblami biurowymi (przykład: **BüroForum** w Monachium – sprzedają wielomarkowo). Można ich znaleźć na targach – wielu dystrybutorów odwiedza stoiska producentów w poszukiwaniu nowych rzeczy. Istnieją też platformy **B2B matchmaking** – np. bazy meblowe organizowane przez stowarzyszenie branżowe, gdzie polscy producenci spotykają niemieckich kupców (przy wsparciu PAIH lub wydziałów handlowych ambasad – warto skorzystać).
- *Główne zagrożenia:* Nieuczciwy lub niewydajny partner (ryzyko reputacji i słabe wyniki sprzedaży, na które nie mamy wpływu). Możliwość, że dystrybutor po okresie wprowadzenia zamieni nas na kogoś innego (gdy np. wykorzysta naszą ofertę by wynegocjować lepsze warunki u konkurenta). Słaby serwis – jeśli partner nie zapewni odpowiedniej obsługi posprzedażnej, cierpi nasza marka.
- *SWOT dla tej opcji:*
 - **S (Strengths):** niskie koszty wejścia, szybki start, minimalizacja formalności, wykorzystanie lokalnego know-how partnera.
 - **W (Weaknesses):** brak pełnej kontroli, niższa marżowość netto, konieczność dzielenia się wiedzą (ujawniamy produkt partnerowi i liczymy na jego lojalność).
 - **O (Opportunities):** partner może znacząco rozwinąć naszą sprzedaż dzięki swoim kanałom, w razie sukcesu można pogłębić współpracę (np. wyłączna dystrybucja w skali kraju).
 - **T (Threats):** uzależnienie – jeśli partner zbankrutuje lub zmieni profil, tracimy rynek; możliwy konflikt interesów (partner może promować bardziej dochodowe dla siebie marki kosztem naszej).

Opcja B – Własny przedstawiciel / biuro sprzedaży (soft entry): Tutaj firma **zatrudnia bezpośrednio** przedstawiciela na rynku niemieckim (lub zespół) i prowadzi sprzedaż sama, bez pośrednika, ale jeszcze bez własnej produkcji czy dużej infrastruktury. Można to zrobić przez założenie **biura handlowego** (np. GmbH lub nawet polska spółka delegująca handlowca z niemieckim adresem).

- *Zalety:* Pełna kontrola nad marką i relacją z klientem. Marża pozostaje u nas (nie dzielimy się z dystrybutorem), co w dłuższym okresie bardziej się opłaca. Bliski kontakt z rynkiem – własny człowiek zbiera informacje, buduje bazę klientów bezpośrednio dla firmy. Ta opcja buduje **wartość marki** – klienci widzą, że firma jest obecna w Niemczech, co zwiększa wiarygodność. Również w razie, gdy produkt wymaga wielu tłumaczeń technicznych i customizacji, własny personel może to lepiej koordynować niż zewnętrzny dystrybutor.
- *Wady:* Wyższe koszty stałe niż w modelu z dystrybutorem – trzeba płacić pensje (niemieckie wynagrodzenia dla doświadczonego Key Account Managera to np. 70–90k € rocznie + prowizje), wynajmować małe biuro lub coworking, zainwestować w marketing lokalny (showroom, udział w targach pod własnym szyldem). **Wejście czasochłonne:** zanim nasz przedstawiciel zbuduje sieć kontaktów i zacznie generować sprzedaż, minie więcej czasu niż przez dystrybutora, który ma gotowych klientów. Trzeba też spełniać lokalne wymogi jako pracodawca (umowa wg niemieckiego prawa pracy, ubezpieczenia społeczne – to administracyjnie do ogarnięcia z pomocą księgowego).
- *Partnerzy w tym modelu:* Choć formalnie nie ma partnera handlowego, to i tak prawdopodobnie będziemy **współpracować z dealerami**, ale na zasadach nieekskluzyjnych. Np. nasz przedstawiciel może odwiedzać dealerów meblowych i proponować im włączenie naszych produktów do oferty (wciąż poniekąd jak dystrybutor, ale to my dyktujemy warunki i prowadzimy prezentacje). Dodatkowo można zatrudnić przedstawicieli na prowizji – niektóre branże korzystają z multi-agentów (handlowców, którzy mają w portfolio kilka niekonkurencyjnych produktów do tego samego segmentu). W DE istnieje zawód **Handelsvertreter** – samodzielny agent sprzedaży B2B. Można kogoś takiego znaleźć – ma kontakty np. w branży hotelowej i dodaje naszą ofertę do swojejteczki. Taki agent zwykle pracuje za prowizję 5-15%. To też forma jakby hybrydy opcji A i B (nasz człowiek, ale nie na etacie).
- *Zagrożenia:* Błędna rekrutacja – jeśli zatrudnimy niewłaściwego przedstawiciela (np. bez doświadczenia w branży meblowej kontraktowej), możemy stracić czas i pieniądze. Zatrudnienie jednej osoby niesie też ryzyko odejścia – jak taka osoba nagle zrezygnuje, sprzedaż nam się załamie do czasu znalezienia następcy. Poza tym budowanie marki od zera na obcym rynku jest trudne i wymaga budżetu marketingowego – tu trzeba zainwestować w promocję (targi, reklama) bo sam handlowiec może nie mieć mocy przebiccia do dużych klientów bez wsparcia.
- **SWOT:**
- **S:** kontrola, budowanie własnej bazy klientów, pełna marża, bezpośredni feedback z rynku.
- **W:** koszty stałe (biuro, pensje), dłuższy czas wejścia, konieczność znajomości lokalnych przepisów.
- **O:** możliwość skalowania – jeśli sprzedaż rośnie, można zatrudnić więcej handlowców i rosnąć geometrycznie. Możliwość budowania marki własnej, co zwiększy wycenę firmy (przy dystrybutorze budujemy markę pośrednio).

- **T:** niepowodzenie sprzedaży oznacza wysokie koszty sunk (tonące). Konkurenci mogą łatwiej reagować, widząc nasze samodzielne działania (np. mogą próbować podkupić naszego handlowca – to realny scenariusz, jeśli będzie skuteczny).

Opcja C – Joint Venture / alians strategiczny: Bardziej zaawansowana forma partnerstwa – można poszukać niemieckiej firmy komplementarnej i zawiązać spółkę JV lub ścisły sojusz. Np. polski producent mebli mógłby połączyć siły z **niemiecką firmą montażową lub projektową** – my dostarczamy produkt, oni markę i dostęp do klienta. Albo JV z mniejszym lokalnym producentem w innej kategorii – np. my robimy meble drewniane, a partner krzesła tapicerowane, wspólnie oferujemy kompleksowo.

- *Zalety:* partner wnosi znajomość rynku, część kapitału i zasobów. Odpowiednio dobrane JV może szybko zbudować ofertę łączoną (cross-selling). Podział ryzyka finansowego. Łatwiejsze pozyskanie zaufania klientów – bo w teamie jest lokalny gracz. Możliwość skorzystania z infrastruktury partnera (np. jego magazyn, serwis).
- *Wady:* Duża złożoność prawna i operacyjna – JV to już małżeństwo firm, trzeba dzielić się zyskami, uzgadniać strategie. Różnice kulturowe między firmami mogą powodować tarcia. Trudność znalezienia odpowiedniego partnera, który byłby skłonny do JV, a nie np. od razu do sprzedaży/zakupu całej firmy.
- *Przykład partnera do JV:* Mogłaby to być np. **firma stolarńsko-montażowa** w Niemczech, która ma doskonałe ekipy i dostęp do przetargów na wyposażenie, ale brak jej własnej bazy produkcyjnej – obecnie kupuje drogo od niemieckich producentów. JV polegałby na tym, że ta firma ma zagwarantowane dostawy z naszej fabryki w dobrych cenach i wspólnie firmujemy projekty. Inny przykład – **mały producent niszowy** (np. producent lamp do hoteli), który chce poszerzyć portfel; wspólna spółka do sprzedaży „meble + oświetlenie” dla hoteli.
- *Zagrożenia:* Większe ryzyko konfliktów strategicznych – dwie firmy z różnych krajów mogą inaczej patrzeć na cele i podział zysków. Porażka JV może oznaczać straty finansowe i reputacyjne dla obu stron.
- **SWOT:**
 - **S:** połączenie mocnych stron dwóch firm – efekt synergii (nasze tańsze koszty + ich rynek = większa konkurencyjność razem). Rozłożenie kosztów inwestycji.
 - **W:** utrata pełnej niezależności, konieczność kompromisów, ryzyko rozdźwięku celów.
 - **O:** można razem zdobyć większe projekty, które osobno były poza zasięgiem (np. dostawa i montaż kompletnego wyposażenia hotelu 200 pokoi – my damy meble, partner ludzi do montażu i referencje lokalne).
 - **T:** partner może w przyszłości stać się konkurentem (np. nauczy się od nas produkcji i uruchomi własną fabrykę, jeśli JV się rozpadnie), lub odwrotnie – może nas „przejść” i marginalizować.

Opcja D – Zakup lokalnej firmy (M&A): Najbardziej kapitałochłonna, ale dająca natychmiastowy dostęp do rynku. Możliwe do rozważenia, gdy istnieje np. **schodzący ze sceny niemiecki producent** szukający kupca (firma z tradycjami, ale bez sukcesji). Za kwotę X można przejąć zakład, markę, bazę klientów i kontynuować działalność już pod własnym szyldem lub jako brand zależny.

- *Zalety:* natychmiastowe posiadanie **infrastruktury** – fabryki, magazynu w Niemczech (co ułatwia obsługę klientów), **doświadczonego personelu niemieckiego** (znających język i kulturę obsługi). Przejęcie **istniejących kontraktów i referencji** – co normalnie zajęłoby lata do zdobycia. Możliwość korzystania z **renomy** przejętej marki – np. kupując firmę cenioną za jakość, od razu mamy jej reputację (byle jej nie zepsuć). Dla polskiej firmy to też sygnał dla rynku: inwestujemy w Niemczech, więc jesteśmy tu na poważnie. Nowy Styl poszedł tą drogą i jak widać, z sukcesem – przejęcia (Rohde Grahl, Kusch+Co) dały mu fabryki i wejście do segmentów, do których ciężko byłoby samemu.
- *Wady:* Koszt – zakup może wymagać kilku-kilkudziesięciu milionów euro, zależnie od skali firmy. Integracja – różnice kulturowe i systemowe (trzeba połączyć procesy polskie z niemieckimi, możliwe dublowanie stanowisk, opór załogi przed nowym właścicielem). Ryzyko ukrytych problemów – firma przejmowana może mieć zobowiązania, wady produktów, spory prawne etc. Wymaga to dogłębnego due diligence.
- *Potencjalne cele przejąć:* np. **mała firma rodzinna** produkująca meble hotelowe pod zamówienie, z obrotami ~5 mln €, której właściciele nie mają sukcesora – nasz klient mógłby ją kupić, zachować kadrę i doinwestować w moce produkcyjne (lub przenieść część produkcji do PL, utrzymując w DE tylko montaż i biuro). Innym celem może być **firma dystrybucyjna** – kupno istniejącej sieci sprzedaży (choć to rzadkie, bo dystrybucja raczej nie jest aktywem do sprzedaży jak fabryka).
- *Zagrożenia:* Przeptacenie – ciężko wycenić wartość niemieckiej firmy, gdy nie znamy dobrze rynku. Może się okazać, że klienci byli lojalni osobom a nie marce – po przejęciu, gdy dawny właściciel odejdzie, kontrakty odpłyną i nie będzie zakładanych przychodów. Integracja może zaburzyć działalność na tyle, że stracimy i rynek niemiecki, i skupienie na macierzystym (rozproszenie uwagi zarządu).
- *SWOT:*
 - **S:** szybki dostęp do rynku, natychmiastowe zwiększenie skali, zdobycie know-how i ludzi.
 - **W:** ogromne koszty i złożoność, ryzyko błędów integracji, wymaga sporo kompetencji w M&A.
 - **O:** możliwość zdominowania wybranej niszy – np. przejmując firmę A i dokładając do niej nasze moce produkcyjne, możemy szybko stać się np. top3 w danym segmencie.

- **T:** ewentualne kłopoty finansowe mogą zdestabilizować całą grupę, jeśli przejęta firma nie wygeneruje oczekiwanych wyników.

Rekomendacja modeli GTM: Dla firmy o rocznych przychodach ~30 mln zł (~6,5 mln €) i braku dotychczasowej obecności w Niemczech, najbardziej racjonalne wydają się **opcje A lub B**, ewentualnie ich kombinacja w kolejnych etapach. **Opcja A (eksport do dystrybutora)** – jako szybki start, żeby zacząć generować sprzedaż i referencje “tu i teraz”. Równolegle warto **zatrudnić własnego Business Developera (opcja B)**, który będzie rozwijał sieć kontaktów – początkowo może współpracować z tym dystrybutorem, a docelowo pozyskiwać kolejnych i własnych klientów. Taka strategia mieszana minimalizuje ryzyko (nie stawiamy wszystkiego na jednego partnera) i pozwala uczyć się rynku dzięki własnemu człowiekowi, nie rezygnując z profitów posiadania lokalnego partnera na wejściu. Opcja JV czy przejęcia wydaje się zbyt ciężka na początek – być może do rozważenia za kilka lat, gdy biznes się rozwinie i pojawi potrzeba skali lub możliwość okazyjnego przejęcia.

Potencjalne scenariusze wejścia: - **Scenariusz 1: Soft-Entry** – nawiązujemy współpracę z 2–3 dystrybutorami regionalnymi (np. w Monachium, Berlinie, Hamburgu), dostarczamy im pierwsze partie towaru na magazyn lub pod konkretne zamówienia. Jednocześnie wysyłamy naszego przedstawiciela na targi, żeby rozglądał się za kolejnymi kontrahentami. Powoli budujemy bazę referencji w poszczególnych landach. - **Scenariusz 2: Flagowy projekt + ekspansja** – próbujemy zdobyć jeden znaczący kontrakt (np. wyposażenie średniego hotelu 4 lub biura ~100 stanowisk) *nawet kosztem marży (wejście niską ceną)*. Na jego podstawie – mając referencję i case study – intensyfikujemy działania marketingowe (PR o wejściu na rynek, studium przypadku do portfolio) i rozpoczynamy własną sprzedaż bezpośrednią. To strategia wygrania jednej bitwy dla pokazania siły, a potem wykorzystania tego sukcesu w promocji. - **Scenariusz 3: Niche Focus** – wybieramy wąski segment, np. *mniejsze hotele butikowe** (do 50 pokoi) i skupiamy całą strategię wejścia na docieraniu do nich (przez stowarzyszenia hotelarzy, targi hospitality). W tej niszy staramy się zostać liderem jakości obsługi i wygrać ją, zanim rozszerzymy się szerzej. Zaleta – unikamy bezpośredniej konfrontacji z gigantami biurowymi czy dużymi dostawcami do sieci hotelowych, a koncentrujemy zasoby tam, gdzie duzi mogą nie poświęcać tyle uwagi (małe hotele).

Główne zagrożenia wejścia: G1) *Nieudane partnerstwo* – np. podpiszemy ekskluzywną umowę z dystrybutorem, który okaże się niewydolny lub niezmotywowany; to spowolni wejście. **Mitigacja:** nie dawać od razu wyłączności, testować partnera na próbnym okresie. G2) *Błędy formalne* – niedopełnienie jakiegoś obowiązku (np. brak Freistellungsbescheinigung i klient wstrzyma nam 15% płatności – utrata płynności). **Mitigacja:** skorzystać z usług lokalnej kancelarii do sprawdzenia wszystkich procedur zanim ruszymy. G3) *Dumping cenowy konkurencji* – możemy wejść z dobrą ofertą cenową, ale konkurenci obniżą ceny, by nas wykurzyć (zwłaszcza jeśli zauważą, że wygrywamy przetargi tylko ceną). **Mitigacja:** nie opierać się wyłącznie na cenie; budować też inne przewagi (design, obsługa). G4) *Bariera kulturowa* – nasz zespół może nie znać niuansów niemieckiego rynku (np. oczekiwanie bardzo formalnej komunikacji, perfekcyjna dokumentacja techniczna). **Mitigacja:** zatrudnić choćby konsultanta z doświadczeniem w branży DE, który przeszkoli nasz team i zweryfikuje materiały marketingowe pod kątem lokalnych standardów.

SWOT skrócony (wejście na rynek Niemiec dla naszej firmy): - **Strengths:** konkurencyjne ceny dzięki polskim kosztom, doświadczenie w meblach kontraktowych (obsługujemy hotele/biura w PL – znamy specyfikę projektów), elastyczność średniej firmy (dopasujemy się do klienta), pozytywne skojarzenie „Polska = duży producent mebli” co już w DE istnieje. - **Weaknesses:** brak rozpoznawalności marki na rynku niem., ograniczone zasoby finansowe na dużą kampanię, brak własnych struktur serwisowych w DE na start, ewentualne bariery językowe (materiały, kadra). - **Opportunities:** okienko rynkowe – w czasie kryzysu budowlanego niemieccy dostawcy słabną, mogą upaść jacyś konkurenci -> przejęcie ich klientów; rosnący trend eko może premiować nowych dostawców z „czystą kartą” (możemy od razu przedstawić się jako zielona alternatywa); duża baza polskich firm w Niemczech (np. polscy inwestorzy budujący hotele w DE) – możemy wykorzystać „rodzimy” networking. - **Threats:** dalsze pogorszenie koniunktury (wejście na rynek w recesji może oznaczać długie czekanie na efekty), potencjalne bariery polityczne (np. gdyby doszło do sporów handlowych PL-DE – mało prawdopodobne, ale pewien chłód polityczny może wpływać pośrednio), zmiany kursowe (silna aprecjacja złotego obniży naszą przewagę cenową).

Podsumowując, rekomendujemy podejście **stopniowe, kontrolowane**: zaczynamy od sprawdzenia rynku poprzez partnerów (dystrybucja), jednocześnie **inwestując w budowę własnej obecności (przedstawiciel)** aby stopniowo uniezależniać się i budować markę. Ten model jest relatywnie szybki (bo od razu sprzedajemy z pomocą partnera) i zarazem perspektywiczny (bo własny człowiek tworzy fundament pod długoterminowy rozwój). Przejęcia i JV zostawmy jako opcję, gdy zwiększymy obroty i będziemy potrzebować skokowego wzrostu – np. jeśli po 2–3 latach osiągniemy x mln € sprzedaży i uznamy, że opłaca się reinwestować zyski w akwizycję dla zdobycia kolejnego segmentu.

7. Cenniki, benchmarki i szacowany próg rentowności

Typowe marże w branży: Branża mebli, zwłaszcza kontraktowych, nie jest wysoko marżowa na poziomie netto ze względu na konkurencję cenową i koszty jakości. **Średnia marża EBIT** producentów mebli w Niemczech wynosi tylko ~4%^[51]. Najlepsi gracze potrafią jednak osiągać nieco wyższe – rzędu 6–8% EBIT (zwłaszcza firmy innowacyjne lub premium, które mają mniej presji cenowej). Marże brutto (na poziomie ceny sprzedaży minus koszt wytworzenia) sięgają 30–40%, ale dużą część „zjadają” koszty operacyjne (sprzedaż, marketing, logistyka, energia). U dystrybutorów natomiast marże uzależnione są od rodzaju klienta: hurtownik może mieć 15–20% narzutu, a detaliczny sprzedawca mebli nawet 30–40% (ale tu mowa raczej o rynku konsumenckim). **Polska firma eksportująca** ma tę przewagę, że jej wewnętrzne koszty produkcji są niższe (w polskiej branży meblowej EBIT bywa 5–10% w dobrych latach). Wchodząc do Niemiec trzeba jednak część marży oddać partnerom lub wydać na marketing – warto założyć, że pierwsze projekty mogą być niemal „po kosztach” dla zyskania referencji. **Benchmark cenowy:** polscy producenci sprzedający do Niemiec często stosują zasadę, że **ich cena jest ok. 10-20% niższa** od porównywalnego niemieckiego produktu, by skusić odbiorcę (przy zachowaniu marży dzięki niższym kosztom).

Koszt wejścia vs średni “ticket” klienta: Oszacujmy, jak wygląda minimalny **próg rentowności** wejścia. Założmy, że wybieramy model mieszany (dystrybutor +

przedstawiciel). Koszty wejścia jednorazowe i stałe: - **Przygotowanie certyfikacji i materiałów:** np. certyfikaty na trudnopalność, tłumaczenia katalogów, strona www DE – ~50 tys. zł. - **Marketing początkowy:** udział w targach (np. stoisko zbiorcze PAIH na Orgatec) – 30 tys. zł, podróże i prezentacje demo – 20 tys. zł. Razem ok. 50 tys. zł. - **Przedstawiciel:** wynagrodzenie roczne np. 80k € (około 370 tys. zł) + koszty biura, samochodu, dojazdów – powiedzmy 100 tys. zł rocznie. Razem ~470 tys. zł/rok. - **Inne koszty stałe:** doradca prawny/księgowy (kilka tys. euro), ubezpieczenia, rezerwy serwisowe itp. – szacujemy 50 tys. zł/rok. Sumarycznie, pierwszy rok wejścia może kosztować **~600 tys. zł** (0,6 mln). To inwestycja, która powinna się zwrócić poprzez zysk z pozyskanych kontraktów.

Średnia wartość kontraktu (ticket) w segmencie, do którego celujemy – powiedzmy, że średni klient to hotel ~50 pokoi. Wartość sprzedaży mebli do takiego hotelu: jeśli pokój wyposażamy za 2000 € (łóżko, szafa, biurko, krzesło), to $50 * 2000 = 100$ tys. €. Plus meble do lobby, restauracji – kolejne np. 50 tys. €. Razem ~150 tys. € (ok. 690 tys. zł) – to może być typowy średni projekt. W biurach: firma 100-osobowa, stanowisko ok. 1000 € (krzesło+biurko+kontenerek) -> 100k €, plus sale konferencyjne itp, może 150k € również. Czyli rząd wielkości podobny.

Jeśli każdy średni kontrakt to ~150k € przychodu, marża netto z tego (zakładając 5%) to 7,5k € (34 tys. zł). Aby pokryć roczne koszty 600k zł, potrzebujemy ok. **18 takich kontraktów** w ciągu roku ($18 * 34k = 612k$). 18 kontraktów rocznie to ~1,5 kontraktu na miesiąc. W praktyce może to być np. kilka mniejszych zamówień miesięcznie, bo nie każdy klient od razu za 150k – ale może jeden większy 500k € pokryłby od razu znaczną część.

Oczywiście w początkowym okresie nie wyjdziemy na zero – plan powinien zakładać, że **rentowność osiągniemy np. po 2 latach**, gdy portfel klientów się zbuduje. W pierwszym roku inwestycje mogą przewyższyć zyski.

LTV / CAC / ROI 12-miesięczne: - CAC (Customer Acquisition Cost) w modelu B2B jest trudny do policzenia dokładnie, ale możemy podzielić budżet sprzedażowo-marketingowy przez liczbę pozyskanych klientów. Jeśli wydamy 600k zł rocznie i pozyskamy np. 10 klientów (których sfinalizujemy kontrakty) – CAC = 60k zł per klient. W euro ~12k €. - LTV (LifeTime Value) klienta B2B – zależy ile projektów powtórzy. W hotelach może raz na wiele lat, ale sieć hotelowa jak nas polubi może zamawiać do kolejnych obiektów. Przyjmijmy ostrożnie, że średni klient robi 2 projekty w ciągu np. 5 lat, czyli $LTV \sim 2 * 150k \text{ €} = 300k \text{ €}$ przychodu. Zakładając podobną marżę 5%, LTV w zysku = 15k € (69k zł). - ROI po 12 miesiącach: Zakładając optymistycznie, że w pierwszym roku zrobimy, powiedzmy, 5 mln zł sprzedaży (to ok. 10 kontraktów średniej wielkości). 5 mln zł przy marży 5% da zysk 250k zł. Inwestycja była 600k zł, zatem ROI w 12 mies. byłoby negatywne (strata netto ~350k). To spodziewane – rzadko ekspansja zwraca się w rok. Celem byłoby dojście do rentowności w 2–3 lata. W 24 miesiące np. sprzedaż może wzrosnąć do 10 mln zł rocznie (wskutek efektu referencji i poleceń), co da ~500k zł zysku rocznie, czyli w 3-cim roku ROI zacznie być dodatnie i skompensuje straty początkowe.

Oczywiście to dość hipotetyczne wyliczenia. Ważne jest, że **próg rentowności** wymaga zdobycia pewnej masy krytycznej sprzedaży. Wyżej policzone 18 kontraktów rocznie po

150k € to około 2,7 mln € przychodu (12 mln zł). To dość ambitne (to ~40% obecnych przychodów firmy tylko z nowego rynku). Bardziej realnie może to zająć 2–3 lata, aby dojść do 2-3 mln € sprzedaży w Niemczech.

Benchmarki finansowe w branży: Dla porównania, typowa polska firma meblowa eksportująca do Niemiec ~5 mln € rocznie może notować zysk netto ok. 0,3–0,5 mln € (6-10% netto) dzięki niższym kosztom u siebie. Wchodząc bezpośrednio, część tego zysku trzeba włożyć w lokalne działania, więc finalnie zostanie te ~4-5%. Istotnym wskaźnikiem jest też **CAC payback period** – ile czasu zajmie, by zysk z klienta pokrył koszt jego pozyskania. Wedle powyższego LTV/CAC (69k/60k zł) – ~1,15, czyli klient staje się opłacalny dopiero pod koniec drugiego zlecenia. Dlatego kluczowe jest utrzymanie klienta i generowanie powtarzalnych przychodów (post-sale marketing, informowanie o nowościach, proponowanie rozbudowy).

Innym parametrem jest **LTV/Koszt produkcji** – tutaj polskie firmy mają przewagę, bo produkują taniej. Nasze koszty wytworzenia stanowią np. 60% ceny sprzedaży, u niemieckich może 75%. To daje nam bufor do rabatów lub do inwestowania w obsługę klienta.

Break-even point wejścia można też ująć ilościowo: jeśli np. nasza marża brutto to 30%, a koszty stałe ekspansji 600k zł, to potrzebujemy sprzedaży 2 mln zł, by pokryć koszty stałe ($0,3 \cdot 2 \text{ mln} = 600\text{k}$). 2 mln zł to ~0,44 mln € – czyli 3 projekty po 150k € by pokryć koszty stałe. Powyżej tego każda sprzedaż generuje już zysk operacyjny. To wydaje się bardziej osiągalne: zdobyć 3 średnie projekty w rok to realny cel. Może nie wyjdziemy od razu na plus (bo do marży brutto są jeszcze marketingi itd.), ale to pokazuje skalę.

Ceny i koszty wejścia – podsumowanie: Należy przygotować się na to, że pierwszy rok/dwa będą inwestycją, a zyski przyjdą później. Ważne by **monitorować wskaźniki:** koszt pozyskania leadów (np. targi koszt 30k zł daty 10 leadów – 3k zł/lead, dalej konwersja na sprzedaż), marżowość poszczególnych kanałów (czy sprzedaż przez dystrybutora daje nam zysk przy jego rabatach, czy może lepiej iść direct), no i oczywiście pilnować płatności – choć klienci niemieccy generalnie płacą terminowo, to mogą wymagać np. 60 dni, co jest obciążeniem cash-flow.

Na plus, polska branża meblarska jest dość efektywna kosztowo, więc **nasz próg rentowności w Niemczech będzie niższy niż lokalnych firm** – możemy sobie pozwolić na minimalnie niższe marże i nadal zarabiać, podczas gdy niektórzy niemieccy konkurenci już schodzą do zera. To **nasza przewaga w kalkulacji ROI:** inwestor z Polski nie oczekuje 15% rentowności od razu, zadowolili się 5% przy większym wolumenie – to podejście pomoże nam zdobyć rynek. Po osiągnięciu założonego wolumenu, można będzie szukać optymalizacji (np. podnieść ceny, gdy zbudujemy markę).

8. Rekomendacja strategiczna (executive summary)

Czy i kiedy wejść: Na podstawie powyższych analiz **rekomendujemy wejście na rynek niemiecki w najbliższym czasie**, jednak z dobrze przemyślaną strategią minimalizującą ryzyka. Niemcy mimo chwilowej stagnacji pozostają największym odbiorcą mebli w Europie, a polskie firmy mają tam ugruntowaną pozycję dostawców – nasz klient może wykorzystać ten trend. Obawy, że „rynek jest nasycony”, są

zrozumiałe, ale nawet na nasyconym rynku następują rotacje dostawców i pojawiają się nisze. Kluczowe to **wejść świadomie**: małym błędem na tym rynku może być np. niedoszacowanie wymogów jakości – co skutkuje złą reputacją. Dlatego **lepiej opóźnić wejście o parę miesięcy, ale dopiąć przygotowania**, niż ruszyć nieprzygotowanym. Zakładamy, że firma chce wejść **ASAP** – proponujemy jednak, by najpierw (przez najbliższe ~3–4 miesiące) wykonać prace przygotowawcze: certyfikaty, materiały marketingowe DE, rekonesans partnerów. Sama sprzedaż mogłaby realnie ruszyć np. w ciągu 6 miesięcy (co zbiegłoby się z ewentualną poprawą koniunktury – prognozy mówią o odbiciu w II poł. 2024 w gospodarce niemieckiej[52]).

Jaką strategię przyjąć: Strategią powinna być **ostrożna ekspansja oparta na partnerstwie i stopniowym budowaniu własnej marki**. Konkretne zalecenia: - **Focus na wybrane segmenty:** Lepiej skoncentrować wysiłki – np. zdecydować, że głównym celem są **średniej klasy hotele i biura MŚP**, a nie rozpraszać się na wszystkie naraz. Te segmenty mają wystarczającą wielkość, a mniej brutalną konkurencję niż np. top korporacje czy luksusowe hotele (gdzie trudno wygrać z Vitraz czy Walter Knoll). - **Pricing strategiczny:** Wejść cenowo nieco poniżej średniej rynkowej, ale nie „za darmo”. Chcemy być postrzegani jako **wartość za pieniądze**, a nie tani koszt jakości. Polskie meble już cierpią czasem na stereotyp tanich – my powinniśmy komunikować raczej „*smart choice*” niż „*budget choice*”. Niemniej, w ofertach przetargowych na start przyjąć niższą marżę, by zdobyć projekt. - **Dystrybucja hybrydowa:** Jak opisano, pozyskać 1-2 dystrybutorów w kluczowych regionach (np. południe – Bawaria/Badenia, oraz zachód – NRW, bo tam dużo biznesu), a równolegle mieć własnego *country managera*. Jeśli budżet nie pozwala od razu na pełen etat w DE, można zacząć od polskiego handlowca z niemieckim językiem dojeżdżającego – choć docelowo wskazany jest ktoś na miejscu. - **Marketing i obecność branżowa:** Koniecznie zaznaczyć obecność na targach branżowych – np. **imm cologne** (styczeń) lub **ORGATEC 2024** (październik 2024). Można skorzystać ze wspólnego stoiska (np. polskie stoisko narodowe) dla oszczędności. Dodatkowo, zainwestować w **case study** – np. zrobić pilotażowy projekt pokazowy (choćby w Polsce) i opisać go w niemieckiej prasie branżowej, by wzbudzić zainteresowanie. - **Współpraca z architektami:** Nawiązać kontakty z kilkoma niemieckimi biurami projektowymi (można przez Polaków pracujących w Niemczech w tej branży, a jest ich wielu). Zaproponować im np. pakiet próbników, wyjazd do fabryki w Polsce – niech poznają możliwości firmy. Architekci mogą stać się naszymi ambasadorami, jeśli polubią produkty i filozofię współpracy (np. elastyczność w customizacji). - **Ostrożne zarządzanie ryzykiem prawnym:** Zatrudnić na stałe (choćby na godziny) niemieckiego doradcę ds. compliance, który będzie nam sprawdzał umowy z klientami, przypominał o obowiązkach (typu rejestr opakowań, normy). To niewielki koszt w porównaniu z potencjalnymi karami czy sporami. - **Stopniowa lokalizacja firmy:** Jeśli sprzedaż osiągnie satysfakcjonujący poziom, rozważyć utworzenie np. spółki-córki GmbH po 1-2 latach (przenosząc dotychczasowe kontrakty do niej). To ułatwi obsługę dużych klientów (woła faktury lokalne) i może dać korzyści wizerunkowe (firma „niemiecka” z polskim zapleczem).

Obszary do zabezpieczenia / zbadania głębiej: Rekomendujemy przed pełnym wejściem zrobić **głębszy research następujących kwestii**: - **Regulacje branżowe specyficzne:** np. przepisy przeciwpożarowe w hotelach – upewnić się, jakie dokładnie certyfikaty muszą mieć nasze materiały (być może warto zainwestować w certyfikat *B1*

schwer entflammbar dla całych wyrobów, jeśli to możliwe[25]). - **Kwestie gwarancji i serwisu:** opracować plan serwisowy – kto w Niemczech będzie ewentualnie naprawiał nasze meble na gwarancji? Można nawiązać współpracę z mobilnym serwisem meblowym (są firmy specjalizujące się w naprawach u klienta). - **Ubezpieczenia:** sprawdzić oferty ubezpieczenia OC zawodowej i produktowej na terenie Niemiec – limit produkthaftung powinien być wysoki (min. 5–10 mln €). To ważne do przetargów i ochrony przed roszczeniami. - **Logistyka i magazyn buforowy:** rozważyć utworzenie w Polsce blisko granicy (np. okolice Szczecina lub Zgorzelca) małego magazynu przeładunkowego do szybkich dostaw na niemiecki rynek. Pozwoli to reagować na mniejsze zamówienia just-in-time. Ewentualnie, jeśli któryś dystrybutor ma magazyn, dogadać konsygnację. - **Kurs walutowy:** rozważyć zabezpieczenie kursu (hedging) na kontrakty, jeśli rozliczenia będą w EUR. Fluktuacje PLN mogą inaczej wpływać na koszty, a inaczej na przychód. Proste forwardy na kwoty kontraktów zabezpieczą nasz zysk. - **Finansowanie:** upewnić się, że posiadamy wystarczający kapitał obrotowy na finansowanie długich terminów płatności (niemieccy klienci, zwłaszcza publiczni, mogą płacić 60 dni, a dostawcom my płacimy np. gotówką za materiał). Być może warto zawczasu zwiększyć linie kredytowe lub skorzystać z faktoringu eksportowego. - **Benchmarki cenowe na bieżąco:** monitorować ceny konkurencji – np. poprzez cenniki publiczne, sklepy internetowe, czy zapytania ofertowe w przetargach (czasem wyniki przetargów są publikowane – to cenna wiedza ile kto zaoferował za dane wyposażenie). To pomoże nam korygować własną politykę cenową dynamicznie.

Co wyróżni firmę klienta na tle konkurencji: Podsumujmy elementy unikalnej propozycji wartości (UVP) dla naszego klienta wchodzącego do Niemiec, które należy komunikować: - **Polska jakość + niemiecka solidność:** Pozycjonować się jako europejski producent z doświadczeniem, łączy najlepsze cechy obu krajów – polska kreatywność i rzemiosło oraz niemieckie standardy jakości (poparte certyfikatami). Podkreślać, że meble są produkowane w Polsce, która jest „meblarnią Europy”, a więc znamy się na tym jak mało kto, ale jednocześnie spełniamy wszystkie rygory niemieckiego rynku. - **Elastyczność i indywidualne podejście:** To, co dużych konkurentów często ogranicza, my możemy dać. Np. mniejsze serie na zamówienie, dostosowanie wymiarów do milimetra, specjalne kolory, krótsze terminy na życzenie – w komunikacji trzeba to zaakcentować. Jesteśmy „zwinni”, podczas gdy duże korporacje meblowe są „ociężałe”. - **Kompleksowość obsługi po polsku (dosłownie i w przenośni):** Polscy dostawcy słyną z pracowitości i zaangażowania. Możemy obiecać klientom: „*nie zostawimy Was z problemem – dowieziemy, zmontujemy, naprawimy cokolwiek będzie trzeba*”. Sprzedaż B2B to w dużej mierze zaufanie – naszym wyróżnikiem może być budowanie relacji bardziej partnerskiej, rodzinnej (co w niemieckim korpoświecie bywa powiewem świeżości). - **Korzystny stosunek jakości do ceny:** Nie chodzi o bycie najtańszym, ale o to, że **za tę samą cenę co konkurencja dajemy więcej** (lepszy materiał, dłuższą gwarancję, dodatkową usługę). Albo – za trochę niższą cenę dajemy tę samą jakość. To ma być odczuwalne. Można np. zaoferować w standardzie elementy, za które inni każą dopłacać (np. darmowy wybór spośród szerokiej palety kolorów laminatu, podczas gdy niektórzy ograniczają do kilku w standardzie). - **Referencje i zrozumienie branż:** Jeśli obsługiwaliśmy już w Polsce hotele czy biura znanych marek, wykorzystajmy to – pokażmy zdjęcia, opisy. Pokażmy, że „*znamy specyfikę hoteli – wiemy jak ważna jest trwałość i łatwość czyszczenia materiałów, bo pracujemy dla hoteli w Polsce*”. Niemieccy klienci docenią, że nie

jesteśmy nowicjuszami ogólnie – tylko nowi **na ich rynku**. Tę różnicę warto komunikować: „*mamy 15 lat doświadczenia, wyposażone dziesiątki biur i hoteli – teraz chcemy zaoferować nasze sprawdzone rozwiązania również w Niemczech*”.

Podsumowując całą strategię: **wejście na rynek niemiecki ma sens i jest wykonalne**, jeśli podejmiemy do niego jak konsultanci McKinsey – z chłodną analizą (co właśnie zrobiliśmy) i precyzyjnym planem działania. Rekomendujemy rozpoczęcie działań przygotowawczych natychmiast, tak aby pierwsze kontakty handlowe na rynku niemieckim nastąpiły w ciągu najbliższego półrocza. Należy nastawić się na początkowe inwestycje i cierpliwe budowanie pozycji – ale potencjał rynku (ryzyko pominięcia ~80 mln zamożnych konsumentów i tysięcy firm modernizujących biura) jest zbyt duży, by z niego rezygnować z obawy przed porażką. **Wejść – tak, ale z tarczą, nie na tarczy**. Dzięki solidnemu przygotowaniu, zminimalizujemy ryzyko kosztownych błędów i zwiększymy szansę, że ekspansja do Niemiec stanie się dla naszego klienta trampoliną do dalszego wzrostu, a nie obciążeniem.

Źródła:

<https://biznes.meble.pl/newsroom/rynek-mebli-w-niemczech-od-spowolnienia-do-ozywienia/>

<https://www.vhk-herford.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=12787&token=e9e2cc52808fb85c21497abba297dcb33020de8b>

<https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/moebelindustrie-2023-umsatz-der-moebelhersteller-in-deutschland-bricht-ein-a-40ab887b-8e6d-407b-9969-bff4c7149848>

<https://www.arcade-xxl.de/news/30590>

<https://brstudio.eu/raporty/116-premiera-raportu-najwieksi-dystrybutorzy-mebli-w-niemczech>

https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/2595/PKO_BRANZA_MEBLARSKA_2023.pdf

<https://www.moebelmarkt.de/beitraege/themen/marktdaten>

https://www.comdirect.de/inf/news/detail.html?ID_NEWS=1144489988

https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=marketing&nr=19634&PHPSESSID=kh97qci581as47v94f7ehon9p0

<https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/germany>

<https://www.interstuhl.com//at-de/whitepaper-brandschutz.php>

<https://tuev-thueringen.de/arbeit-gesundheit/produkte-und-geraete/moebelpruefung/>

<https://vs.de/de/Zertifikate/>

https://www.bzst.de/DE/Unternehmen/Bauleistungen/bauleistungen_node.html

<https://www.haufe.de/id/beitrag/bauabzugsteuer-HI970496.html>

<https://www.moebelfertigung.com/news/deutschen-moebel-exporte-sinken-2023-um-sechs-prozent>

<https://www.regiomanager.de/deutschland/ranking/buero-arbeitswelt/bueromoebel-hersteller/deutschland/>

<https://www.hna.de/lokales/frankenberg/frankenberg-eder-ort305273/hallenberg-firma-kusch-co-an-polnische-gruppe-verkauft-11259623.html>

<https://www.nowystyl.com/pl/showrooms/berlin/>

<https://www.nowystyl.com/pl/showrooms/monachium/>

<https://www.marktmeinungsmensch.de/studien/die-deutsche-moebelindustrie-auf-den-wandel-einger/>