

RAPORT STRATEGICZNY

Wejścia na Rynek Niemiecki dla
eksportera okien aluminiowych

Analiza konkurencji, certyfikacja,
możliwości ekspansji.

> Raport 2025 <

Spis treści

1. Executive Summary – główne wnioski i rekomendacje strategiczne

2. Wprowadzenie – cel i kontekst raportu

3. Makroanaliza rynku niemieckiego

- 3.1. Wzrost i rozmiar rynku stolarki okiennej
- 3.2. Trendy rynkowe i technologiczne
- 3.3. Koniunktura sektora budowlanego
- 3.4. Ryzyka geopolityczne, regulacyjne i ESG

4. Bariery wejścia i wymogi formalne

- 4.1. Certyfikaty i licencje (CE, RAL, ISO, itd.)
- 4.2. Wymogi administracyjne i podatkowe (rejestracja, meldunek, podatek)
- 4.3. Ryzyka compliance (ESG, AML, odpowiedzialność B2B)

5. Struktura rynku i krajobraz konkurencyjny

- 5.1. Uczestnicy rynku – lokalni vs. zagraniczni
- 5.2. Modele sprzedaży (direct, indirect, hybrydowe)
- 5.3. Sieci dystrybucji i kanały dotarcia do klienta

6. Analiza konkurencji – top 5 graczy

- 6.1. Pozycja rynkowa, produkty i kanały sprzedaży
- 6.2. Cenniki, marże, polityki rabatowe
- 6.3. Przewagi i słabości konkurencji

7. Analiza 7P – Marketing Mix konkurencji

- 7.1. Produkt
- 7.2. Cena
- 7.3. Dystrybucja (Place)
- 7.4. Promocja
- 7.5. Ludzie (People)
- 7.6. Proces
- 7.7. Fizyczny dowód marki (Physical Evidence)

8. Scenariusze wejścia na rynek niemiecki

- 8.1. Eksport bezpośredni
- 8.2. Partnerzy handlowi i dystrybutorzy

- 8.3. Zakup niemieckiej firmy
- 8.4. Analiza SWOT

9. Benchmarki cenowe i próg rentowności

- 9.1. Typowe marże i koszty wejścia
- 9.2. Prognozy LTV / CAC / ROI

10. Rekomendacja strategiczna

- 10.1. Strategia wejścia
- 10.2. Pozycjonowanie marki polskiej
- 10.3. Zalecenia dla zespołu operacyjnego i sprzedażowego

11. Załączniki i źródła

Jak polscy producenci okien aluminiowych zdobywają zlecenia w Niemczech – rynek, wymagania i przewagi

1. Makroanaliza rynku docelowego (Niemcy)

Wielkość i dynamika rynku okien w Niemczech: Niemiecki rynek okien należy do największych w Europie – w 2022 r. sprzedano ok. **15,5 mln sztuk okien** (standardowych jednostek 1,3x1,3 m). W latach 2020–2021 odnotowano umiarkowany wzrost popytu (ok. +2% rocznie) dzięki dobrej koniunkturze i programom termomodernizacji. Jednak w 2022 rynek lekko skurczył się (–2%), a **w 2023 nastąpił gwałtowniejszy spadek o ok. 7,8% do ~14,3 mln okien**. Główną przyczyną był załamanie budownictwa mieszkaniowego wskutek wzrostu stóp procentowych, inflacji kosztów budowy oraz niepewności regulacyjnej (nowelizacja ustawy o ogrzewnictwie – tzw. *Heizungsgesetz* – wstrzymała decyzje inwestorów). Wstępne dane wskazują, że **w 2024 r. sprzedaż okien spadła dalej – o ok. 8,7% r/r do 12,90 mln sztuk**. Na 2025 r. prognozuje się stabilizację i minimalny wzrost (+0,3%) do ~12,94 mln szt., co może oznaczać odwrócenie trendu spadkowego. Poniższy wykres ilustruje trend rynku okien:

Źródło: Verband Fenster + Fassade / Heinze Marktforschung (prognoza październik 2023) – liczba sprzedanych okien w Niemczech (mln szt.) oraz dynamika r/r.

Wartość rynku i segmenty: Mimo spadku wolumenu, spadek wartości sprzedaży jest nieco łagodniejszy dzięki rosnącym cenom. W 2023 r. producenci okien wygenerowali w Niemczech ok. **5,13 mld € przychodów**, co było spadkiem o 5,4% r/r (wobec –11,3% w ujęciu ilościowym). Średnia cena jednostkowa okna wzrosła, częściowo z powodu inflacji kosztów materiałów oraz zmiany miks produktowego (większy udział droższych okien drewnianych). Segment **nowego budownictwa i renowacji** ucierpiał w podobnym stopniu w 2023 (spadek wartości odpowiednio o 3,8% i 6,6%). Wyjątkiem okazały się **okna drewniane**, których sprzedaż utrzymała się na poziomie z 2022 (0% zmiany), podczas gdy okna PVC zanotowały spadek wartości o 7,5%, okna aluminiowo-drewniane –2,9%, a okna aluminiowe –4,7%. Trend ten wskazuje na rosnące zainteresowanie oknami drewnianymi (postrzeganymi jako bardziej ekologiczne) nawet w trudnej koniunkturze. Nadal jednak **okna z PVC dominują rynek – stanowią ok. połowy sprzedawanych jednostek**, a aluminium ok. 15–20% (reszta to drewno i hybrydy). Udział okien aluminiowych jest szczególnie wysoki w budynkach komercyjnych i fasadach.

Koniunktura budowlana: Sytuacja w niemieckim sektorze budowlanym jest obecnie wymagająca. W II połowie 2023 nastroje przedsiębiorstw budowlanych spadły do najniższego poziomu od 2009 r. (wg Ifo). **Budownictwo mieszkaniowe** odczuwa skutki „szoku odsetkowego” – gwałtowny wzrost kosztu kredytu spowodował masowe wstrzymywanie projektów deweloperskich. Liczba nowych pozwoleń na budowę mieszkań spadła, co przekłada się na dramatyczny **spadek zamówień na okna do nowo budowanych domów (–18% w 2023, kolejne –10% prognozowane na 2024)**. Łącznie w latach **2022–2024 segment okien do nowych budynków skurczy się aż o ~28% (–34% w samym mieszkaniowym)**. Jednocześnie rośnie znaczenie **remontów i termomodernizacji** istniejących budynków – w 2023 popyt na okna do remontów co prawda lekko spadł (~–1%), ale oczekuje się, że w 2024 wzrośnie o ok. +1,7%, a w 2025 nawet o >3%. Rządowe programy wsparcia efektywności energetycznej (dotacje KfW/BEG) i konieczność osiągnięcia neutralności klimatycznej budynków do 2045 r. będą stymulować ten segment – popyt na energooszczędne okna przyspieszy wraz z nowymi zachętami finansowymi po 2024. Perspektywy długoterminowe pozostają więc pozytywne: potrzeba budowy nowych mieszkań oraz modernizacji energetycznej jest ogromna i tylko chwilowo zahamowana przez bieżące czynniki makro. Branża spodziewa się **wyraźnego ożywienia popytu po 2025 r.** wraz ze

stabilizacją inflacji, spadkiem kosztów kredytu i wejściem w życie korzystniejszych dopłat – „popyt istnieje, a warunki ramowe ulegną poprawie”.

Rynek niemiecki w kontekście producentów zagranicznych: Niemcy mają silny własny przemysł okienny, ale od ponad dekady obserwuje się rosnącą penetrację importu – szczególnie z Polski. Już w 2016 r. **importowane okna stanowiły ponad 21% niemieckiej konsumpcji (wzrost z 17,8% w 2014)**. Trend ten nasilił się w kolejnych latach, jako że krajowa produkcja nie nadążała za popytem, a polscy dostawcy oferowali konkurencyjne ceny. **Polska jest zdecydowanie największym dostawcą okien do Niemiec – w 2016 r. odpowiadała za ~60% importowanych okien (1,76 mln szt.),** głównie z tworzyw sztucznych. Import z Polski potroił się od 2008 do 2015. Według danych eksportowych, w 2015 r. **z Polski trafiło do Niemiec prawie 2 mln okien o wartości ok. 400 mln €.** Polska od lat jest **światowym potentatem – drugim największym eksporterem okien i drzwi na świecie (14% globalnego eksportu w 2021, ustępując tylko Chinom)**. Niemcy są dla polskich producentów największym rynkiem zbytu (obok Francji, Włoch, UK). W ostatnich latach udział importu mógł sięgnąć ~25–30% rynku niemieckiego, biorąc pod uwagę dynamiczny wzrost polskich eksportów (np. w I poł. 2022 polski eksport okien/drzwi wzrósł o 35%). Oznacza to, że **niemieccy producenci stracili część udziałów na rzecz tańszych dostawców zagranicznych** – co branżowe media odnotowywały z niepokojem już w 2016 r.. Dla polskich firm wejście na rynek niemiecki nie jest zatem misją niemożliwą – ścieżkę przetarło już wielu eksporterów. Niemniej lokalni konkurenci pozostają silni, zwłaszcza w segmentach premium i projektów publicznych.

Otoczenie makroekonomiczne i ryzyka: Niemcy pozostają krajem o bardzo **stabilnym klimacie inwestycyjnym i niskim ryzyku geopolitycznym**. Według ratingu Allianz Trade (Euler Hermes) kraj ma ocenę **AA i najniższy poziom ryzyka (1 – Low)**. System polityczny i prawny jest przewidywalny. **Ryzyko podatkowe** również jest niewielkie – stawki podatków są stabilne (standardowa stawka CIT dla spółek ok. 30%, VAT 19%). Dla polskiego inwestora warto jednak uwzględnić różnice: brak stref ekonomicznych czy ulg jak w PL, konieczność płacenia lokalnych podatków (np. podatek od działalności gospodarczej Gewerbesteuer). **Ryzyko kursowe:** Niemcy są w strefie euro, co eliminuje ryzyko walutowe w samej działalności na rynku niemieckim. Jeśli jednak produkcja odbywa się w Polsce (złotówki) a sprzedaż w euro, wahania kursu EUR/PLN mogą wpływać na marże. W ostatnich 12 miesiącach kurs PLN był dość stabilny, ale długoterminowo należy rozważyć zabezpieczenie kursowe większych kontraktów. **Koszty pracy w Niemczech** należą do najwyższych w UE – **średni koszt godziny pracy w 2023 wyniósł 41,3 € (ok. 30% powyżej średniej UE)**. W sektorze budowlanym i rzemiośle stawki są jeszcze wyższe: przeciętnie **godzina pracy wykwalifikowanego monteru okien (Geselle) kosztuje ~53 €, a mistrza (Meister) ~61 €**. W wielu regionach (np. w Bawarii czy Hamburgu) stawki te dochodzą do 60–70 €/h. Dla polskiej firmy to zarówno szansa (przewaga kosztu pracy w produkcji), jak i wyzwanie – **niemieccy klienci oczekują bardzo wysokiej jakości usług za tę cenę**. Ponadto w całym sektorze budowlanym panuje **dotkliwy niedobór siły roboczej**. W 2022 roku w rzemiośle odnotowano rekordową liczbę ~237 tys. nieobsadzonych miejsc pracy. Ponad 67% firm instalatorskich aktywnie poszukuje pracowników. **Presja płacowa** jest zatem silna – płace w budownictwie wzrosły ~6–8% r/r wskutek inflacji i walki o pracownika. Dla polskiego producenta oznacza to, że **zapewnienie własnych ekip montażowych w Niemczech będzie kosztowne**, ale jednocześnie partnerzy niemieccy mogą chętnie korzystać z tańszych ekip z Polski (przy zachowaniu wymogów prawnych). **Poziom technologiczny i innowacyjność** niemieckiej branży okien stoi wysoko – czołowe firmy inwestują w automatyzację, cyfrowe konfiguratorry, a nawet rozwiązania smart home. Jednak raporty wskazują, że **digitalizacja branży budowlanej przebiega powoli**, a wiele firm nie jest w pełni przygotowanych na nowe wymogi zrównoważonego

budownictwa. Może to być szansa dla nowych graczy, którzy od razu wdrożą nowoczesne narzędzia (np. platformy do obsługi zleceń online, BIM) i standardy ESG.

Czynniki ESG i regulacyjne: Niemcy kładą coraz większy nacisk na aspekty **środowiskowe** (energooszczędność, ślad węglowy) i **społeczne** w budownictwie. Obowiązuje zaostrzona ustawa o charakterystyce energetycznej budynków (GEG), która wymaga m.in. montowania okien o niskim współczynniku przenikania ciepła. W praktyce, aby okno mogło być stosowane w nowych budynkach lub dotowanych termomodernizacjach, **musi spełniać określone parametry (Uw ok. $\leq 0,9 \text{ W/m}^2\text{K}$ dla domów pasywnych)**. Polscy producenci już to potrafią – np. wielu ma certyfikaty Passive House Institute czy ift Rosenheim potwierdzające wysoką izolacyjność. Na rynku niemieckim istotne są certyfikaty jakości **RAL** dla okien i montażu – nie są one obowiązkowe prawnie, ale często wymagane w przetargach lub oczekiwane przez klientów dla gwarancji jakości. **Ład korporacyjny i compliance:** Duże niemieckie firmy (powyżej 1000 pracowników) objęte są nową ustawą o należytej staranności w łańcuchach dostaw (Lieferkettengesetz), co oznacza, że mogą wymagać od dostawców (w tym polskich producentów okien) przestrzegania standardów etycznych, praw człowieka, zasad BHP i ochrony środowiska. Pojawiają się też wymogi **AML (antypranie pieniędzy)** – szczególnie przy większych transakcjach B2B standardem jest weryfikacja kontrahenta (KYC). Polskie firmy wchodząc na rynek muszą więc przygotować się na audyty dostawców, ankiety ESG itd. – warto mieć wdrożone **certyfikaty ISO (np. ISO 9001, 14001)** oraz własny kodeks etyczny, by budzić zaufanie korporacyjnych klientów.

Podsumowanie makro: Niemiecki rynek okien jest ogromny, ale obecnie w fazie **korekty po latach wzrostów**. Krótkoterminowo wyzwaniem jest **słaby rynek budownictwa mieszkaniowego 2023–2024**, jednak długofalowe fundamenty (deficyt mieszkań, konieczność termomodernizacji) są mocne. Dla polskiego producenta oznacza to, że wejście na rynek może nastąpić w dołku koniunktury – co paradoksalnie może być korzystne: obecni gracze mają **mniejsze obłożenie i mogą szukać tańszych dostawców**, a wejście teraz pozwoli zbudować bazę przed ponownym ożywieniem. Kluczowe będzie jednak spełnienie wysokich wymagań jakościowych i formalnych rynku niemieckiego oraz umiejętne wykorzystanie **przewag kosztowych** polskiej firmy (niższa cena przy porównywalnej jakości) w połączeniu z **minimalizacją ryzyk** (prawnych, podatkowych, walutowych), o których mowa poniżej.

2. Bariery wejścia i wymogi formalne

Wejście na rynek niemiecki wiąże się z koniecznością dostosowania do lokalnych **przepisów, standardów technicznych oraz wymogów administracyjnych**. Poniżej omawiamy najważniejsze bariery formalne i regulacyjne z perspektywy polskiej firmy okiennej.

Certyfikaty i standardy techniczne:

- **Oznakowanie CE** – absolutna podstawa prawna: okna wprowadzane do obrotu w UE muszą posiadać znak CE i odpowiadać normie zharmonizowanej **EN 14351-1** (dot. okien i drzwi zewnętrznych). Polski producent zapewne już to spełnia, ale warto upewnić się, że deklaracje właściwości użytkowych (*DoP*) są dostępne w języku niemieckim.
- **Normy i testy niemieckie:** Choć CE jest uznawane, na rynku niemieckim klienci cenią dodatkowe **znaki jakości**, jak np. **RAL Gütezeichen** dla okien i montażu. Nie jest to obowiązkowe, ale posiadanie certyfikatu RAL potwierdza, że produkt spełnia ponadstandardowe kryteria jakości i że producent poddaje się regularnej kontroli. Może to ułatwić zdobycie zaufania zwłaszcza w przetargach publicznych czy u wymagających odbiorców B2B. Podobnie certyfikaty wystawiane przez **ift Rosenheim** (instytut techniki

okiennej) dotyczące np. izolacyjności akustycznej, odporności na wtłamanie itp. podnoszą wiarygodność produktu w oczach niemieckiego klienta.

- **ISO i systemy zarządzania:** Wiele firm w Niemczech oczekuje od dostawców posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością **ISO 9001**, a coraz częściej także środowiskowego **ISO 14001** lub energetycznego **ISO 50001**. Jeśli polska firma je posiada – należy to komunikować, jeśli nie – rozważyć certyfikację, bo bywa to wymagane w łańcuchach dostaw większych korporacji (np. producentów fasad, generalnych wykonawców).
- **Wymagania budowlane i energetyczne:** Niemieckie przepisy budowlane (*Bauordnung, EnEV/GEG*) określają m.in. wymagany poziom izolacyjności cieplnej okien w nowych budynkach oraz przy termomodernizacji. Od 2023 obowiązuje nowy limit $U_w \max. 1,4 \text{ W/m}^2\text{K}$ dla okien w standardowych renowacjach, a projekty dotowane często wymagają $U_w \leq 0,95$. Polskie okna premium już spełniają takie parametry, ale firma musi przygotować **dokumentację techniczną w j. niemieckim** (karty produktów, obliczenia współczynników, atesty trudnozapałności ram etc.) aby udowodnić zgodność. Niezbędne będzie też posiadanie instrukcji montażu zgodnej z wytycznymi RAL Montage lub lokalnymi normami, ponieważ poprawny montaż jest warunkiem osiągnięcia deklarowanych parametrów.

Podatki i kwestie finansowe:

- **Podatek VAT:** Sprzedaż okien B2B z Polski do Niemiec (dostawa wewnątrzzunijna) jest co do zasady opodatkowana 0% VAT w Polsce i rozliczana przez nabywcę niemieckiego (odwrotne obciążenie). Jeśli jednak polska firma planuje **skład i dystrybucję towarów na terenie Niemiec** (np. magazyn konsygnacyjny) lub sprzedaż B2C z montażem, może powstać obowiązek lokalnej rejestracji VAT. Montaż okien u klienta prywatnego w Niemczech oznacza powstanie tzw. **niemiejsca świadczenia usługi budowlanej** i konieczność rozliczenia niemieckiego VAT 19%. Zatem przy modelu sprzedaży z montażem dla konsumentów, polska firma musiałaby rozliczać VAT w DE – co i tak będzie wymagane, jeśli firma założy tam oddział/spółkę. Procedura uzyskania niemieckiego numeru VAT (USt) jest prosta, ale trzeba prowadzić podwójną ewidencję (osobno dla transakcji w DE).
- **Podatek dochodowy i budowlany:** W przypadku prowadzenia w Niemczech zakładu (np. oddziału) firma podlega opodatkowaniu CIT od dochodów na terenie Niemiec. Stawka efektywna to ok. 30% (CIT federalny 15% + dodatek solidarnościowy + podatek komunalny Gewerbesteuer rzędu 14% zależnie od gminy). Należy rozważyć strukturę biznesu pod kątem optymalizacji podatkowej – czy lepiej utworzyć niemiecką spółkę zależną (płacącą CIT w DE, dywidenda potem do PL) czy działać jako oddział polskiej spółki (wtedy dochód oddziału podlega CIT w DE, ale w PL jest zwolniony na mocy umowy o unikaniu podw. opodatkowania). **Podatek od usług budowlanych (Bauabzugsteuer):** W Niemczech istnieje specyficzny przepis, że jeśli zagraniczna firma świadczy usługę budowlaną, to zleceniodawca ma obowiązek potrącić 15% wynagrodzenia i odprowadzić do urzędu skarbowego, chyba że podwykonawca przedłoży ważną **Freistellungsbescheinigung** (zaświadczenie o zwolnieniu z tej daniny). Montaż okien jest zaliczany do usług budowlanych w rozumieniu tego przepisu. Dlatego absolutnie **konieczne jest uzyskanie Freistellungsbescheinigung** przez polską firmę, zanim zacznie ona wystawiać faktury za montaż w Niemczech. Takie zaświadczenie wydaje niemiecki fiskus (Bundeszentralamt

für Steuern) na wniosek firmy – w przypadku podmiotów zagranicznych właściwy jest Urząd Skarbowy w Oranienburgu. Po złożeniu wniosku (formularz dostępny online, wymaga wskazania m.in. niemieckiego numeru podatkowego firmy) urząd wydaje zaświadczenie ważne maks. 3 lata. Kopię tego dokumentu przekazuje się każdemu klientowi B2B – dzięki temu **niem. zlecniodawca nie musi potrącać 15% płatności**. Brak takiego zaświadczenia skutkuje uciążliwą procedurą odzyskiwania potrąconego podatku (co może trwać rok i zaburzać płynność). Zatem **uzyskanie Freistellung** powinno być jednym z pierwszych kroków formalnych przy wejściu na rynek.

Compliance i ryzyka regulacyjne:

- **BHP i odpowiedzialność za produkt:** Niemcy mają rozbudowane przepisy BHP, w tym dotyczące prac montażowych (np. prace na wysokości, rusztowania – wymogi posiadania przeszkolenia SCC lub odpowiednich certyfikatów przez pracowników). Polscy montażyści powinni przejść szkolenia BHP zgodne z niemieckimi standardami, aby uniknąć przestojów czy mandatów przy kontroli. Ponadto produkt (okno) podlega niemieckiej ustawie o bezpieczeństwie produktów (ProdSG) – producent odpowiada za to, by wyrób był bezpieczny, miał poprawne instrukcje montażu/użytkowania w j. niemieckim oraz oznaczenia (np. tabliczka znamionowa okna z info o producencie, klasie CE itp.). W razie wad produktu skutkujących szkodą, obowiązuje surowa odpowiedzialność producenta (Produkthaftung) – warto zatem wykupić ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej za produkt (Produkt-Haftpflichtversicherung) na terenie Niemiec.
- **Środowisko i utylizacja:** W Niemczech obowiązuje zasada rozszerzonej odpowiedzialności producenta za odpady opakowaniowe – polska firma wprowadzająca produkty na rynek DE musi zarejestrować się w systemie **LUCID (Zentrale Stelle Verpackungsregister)** i odprowadzać opłaty za opakowania (kartony, folie) wprowadzane z towarem. Dodatkowo, stare okna demontowane u klienta są odpadem, którym musi zająć się wykonawca – należy więc zawczasu mieć umowę z partnerem zajmującym się recyklingiem, by zapewnić legalną utylizację starych okien (zwłaszcza szyb – szkło podlega recyklingowi).
- **Zwalczanie nadużyć i wiarygodność:** Niemieccy kontrahenci mogą być ostrożni we współpracy z nowym zagranicznym dostawcą – standardem jest sprawdzenie wypłacalności (raporty kredytowe Creditreform/Schufa) oraz żądanie referencji. Warto przygotować **pakiet compliance**: aktualne zaświadczenia o niezaleganiu z ZUS/US (przetłumaczone), opinie bankowe, polisę OC, referencje od klientów zagranicznych. W ten sposób budujemy zaufanie i redukujemy postrzegane ryzyko.

Podsumowując, **bariery wejścia na rynek niemiecki są wysokie pod względem formalnym**, ale nie nieosiągalne do pokonania. Wymagane jest **skrupulatne przygotowanie dokumentacji, certyfikatów oraz przestrzeganie przepisów dot. zatrudnienia i podatków**. Kluczowe kroki to m.in.: uzyskanie Freistellungsbescheinigung, rejestracja działalności/VAT, dostosowanie dokumentacji technicznej do jęz. niem., zapewnienie zgodności z normami (CE, RAL), przygotowanie się do kontroli płac minimalnych i BHP. **Zaniedbanie tych kwestii może narazić firmę na kary lub utratę kontraktów**, dlatego rekomendujemy skorzystanie z usług lokalnego doradcy podatkowego i prawnego na etapie startu. Dobra wiadomość jest taka, że wielu polskich eksporterów przeszło już tę ścieżkę – istnieją wyspecjalizowane kancelarie i doradcy

(Servicebüro) pomagający firmom z Polski w spełnieniu niemieckich wymogów. Przy właściwym przygotowaniu, formalności nie powinny przekreślić opłacalności ekspansji.

3. Struktura rynku i siły konkurencyjne

Niemiecki rynek okien cechuje się złożoną strukturą, na którą składają się zarówno tysiące **rodzimych firm rzemieślniczych**, kilka **dużych producentów krajowych**, jak i **silna konkurencja zagraniczna** (zwłaszcza z Polski, Austrii i Danii). W tej części analizujemy krajobraz konkurencyjny: głównych graczy, kanały dystrybucji oraz siły rynkowe, z jakimi musi liczyć się nowy polski podmiot.

Fragmentacja rynku: Branża okienna w Niemczech jest wciąż dość rozdrobniona. Według danych Verband Fenster + Fassade, działa ok. **5 880 przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i montażem okien** (stan na 2024). Dla porównania, 10 lat temu takich firm było ponad 6,4 tys. – nastąpiła pewna konsolidacja, ale nadal jest to sektor z ogromną liczbą małych i średnich graczy. Zatrudniają one łącznie ok. 39 tys. pracowników, co daje średnio zaledwie 6–7 pracowników na firmę. To wskazuje, że większość stanowią **nieduże zakłady stolarskie i ślusarskie**, działające lokalnie (często rodzinne firmy obsługujące własny region). **Łączne obroty branży okiennej** szacuje się (na podst. produkcji krajowej i importu) na ok. 5–6 mld € rocznie. Co ciekawe, **zdolności produkcyjne niemieckich zakładów okiennych znacznie przekraczają bieżący popyt** – już w 2015 szacowano, że krajowa zdolność wytwórcza wynosi ~17,3 mln okien rocznie, przy produkcji ok. 11–12 mln. Mimo to, lukę popytową wypełniły głównie **importy, zamiast uruchomienia wolnych mocy w Niemczech**. Można to tłumaczyć przewagą kosztową zagranicy oraz wyspecjalizowaniem wielu małych firm w montażu i handlu, a nie seryjnej produkcji.

Krajowi liderzy vs. import: Niemcy mają kilku dużych tradycyjnych producentów okien, jednak żadna pojedyncza firma nie dominuje rynku. Dla zobrazowania: największy rodzimy producent, firma **Weru**, osiąga ok. 150 mln € obrotu, co przekłada się na kilka procent rynku. Inni znaczący niemieccy producenci to m.in. **Hörmann (okna i drzwi)**, **Finstal (Niemcy/Włochy)**, **Schüco (systemodawca i producent fasad)** czy grupy *fabryk okien* należące do zagranicznych koncernów (np. duńska **Dovista** przejęła w 2021 grupę Weru oraz fabryki dawnego koncernu Inwido, uzyskując sumarycznie znaczącą pozycję w Niemczech). W segmencie okien premium prężnie działa austriacka **Internorm** – lider europejski – poprzez sieć partnerów w Niemczech. Z drugiej strony, **import okien** – głównie z Polski – **ugruntował swoją pozycję, zdobywając w niektórych segmentach (np. okna PVC dla budownictwa jednorodzinnego) znaczący udział, sięgający 20–30%**. Według danych z 2016 r. **Polska dostarczała ~75% wszystkich importowanych okien z PVC** do Niemiec. Można zatem przyjąć, że polscy producenci (jak Eko-Okna, Drutex, Oknoplast, Sokółka, Dobroplast itd.) łącznie obsługują **znaczną część niemieckiego rynku okien plastikowych**, podczas gdy Niemcy zachowują przewagę w segmencie **aluminiowych fasad i okien specjalnych**. Istnieje też wymiana – Niemcy eksportują do Polski np. stalowe drzwi i specjalistyczne aluminiowe konstrukcje, ale bilans handlowy oknami jest dla Niemiec ujemny (import przeważa nad eksportem).

Mapa rynku – segmentacja graczy: Można wyróżnić kilka kategorii podmiotów konkurujących na rynku niemieckim:

- **Lokalne firmy rzemieślnicze (fensterbaubetriebe):** tysiące drobnych warsztatów stolarskich, które często **zakupują profile i komponenty od większych dostawców (Schüco, VEKA, Gealan)** i **składają okna na zamówienie lokalnych klientów**. Te firmy często oferują również montaż i serwis. Ich przewagą jest bliskość klienta, elastyczność w realizacji nietypowych zleceń oraz hasło „Made in Germany” (choć komponenty bywa że

są z Polski/Chin). Wadą – wyższe koszty i ograniczona skala (przez co często przegrywają cenowo z dużymi producentami).

- **Duże zakłady przemysłowe w Niemczech:** jak wspomniane Weru, Finstral, Hilzinger, uniechaj liczne firmy średniej wielkości (obroty 50–100 mln €). Często mają one **własną sieć sprzedaży i dystrybutorów** na terenie kraju, produkują seryjnie okna PVC i aluminiowe. Dzięki markom obecnym od dziesięcioleci mają bazę lojalnych klientów. Jednak ich udział systematycznie jest podgryzany przez tańszą konkurencję.
- **Grupy międzynarodowe:** część rynku należy do koncernów zagranicznych, które poprzez przejęcia lub ekspansję organiczną działają w Niemczech. Przykłady: **Internorm/IFN** (Austria) – silna w segmencie premium (okna drewniano-aluminiowe, pasywne), **Velux** (Dania, okna dachowe – to nisza), **Dovista/VKR** (Dania – konsoliduje producentów w DE jak Weru, Wertbau), **Arbonia/Sopanex** (Szwajcaria – dawniej właściciel Dobroplast PL i Wertbau DE), itp. Te firmy często dysponują znacznymi zasobami i nowoczesnymi fabrykami, konkurować więc trzeba z nimi jako równorzędnymi graczami w skali europejskiej.
- **Importerzy i dystrybutorzy okien z Polski i innych krajów:** osobną grupę stanowią firmy, które **nie produkują okien, a jedynie sprowadzają i sprzedają** pod własną marką lub bezmarkowo. W Niemczech działa wiele takich pośredników – zarówno duże hurtownie budowlane, jak i liczne **sklepy internetowe oferujące „okna z Polski”**. Przykładowo serwisy typu fenster24, fensterblick, polnischefenster24 itp. reklamują się intensywnie, obiecując niższe ceny przy porównywalnej jakości. Często są to **niemieccy pośrednicy współpracujący z konkretnymi polskimi fabrykami**, zapewniający obsługę klienta w jęz. niemieckim i organizujący transport/montaż. Stanowią oni konkurencję w kanale online/B2C – przejmując część cenowo wrażliwych klientów indywidualnych. Z drugiej strony, mogą być też potencjalnymi partnerami dla nowego producenta jako gotowy kanał sprzedaży.

Kanały dystrybucji i modele sprzedaży:

- **Sprzedaż bezpośrednia (direct)** – model rzadziej spotykany w branży okien w relacji z klientem końcowym, ale możliwy. Polega na tym, że producent sprzedaje i często także montuje okna bez pośredników. Wymaga to własnej sieci sprzedaży detalicznej (salonów firmowych lub e-sklepu) oraz ekipy montażowej. Większość producentów unika tego modelu, by nie konkurować z własnymi dealerami – wyjątkiem są firmy stawiające na **online direct sales**. Przykład: startupowe platformy internetowe (np. **Neuffer** – przejęty przez IFN Internorm – sprzedaje okna online w całej Europie). Póki co jednak udział sprzedaży czysto online jest niewielki.
- **Sprzedaż pośrednia (przez partnerów handlowych):** to **dominujący model w Niemczech**. Producent korzysta z sieci niezależnych **dealerów/firm montażowych**, którzy pozyskują klientów lokalnie, dokonują pomiarów, zamawiają okna z fabryki i instalują je. Taki dealer otrzymuje od producenta **rabaty hurtowe (typowo 30–45% od ceny katalogowej)**, z czego pokrywa koszty montażu, transportu i swoją marżę. Dla producenta zaletą jest dotarcie do szerokiego rynku bez konieczności obsługi tysięcy drobnych klientów. Wadą – ograniczony wpływ na końcową obsługę klienta i zależność od lojalności pośrednika. Na rynku niemieckim funkcjonują wręcz **sieci dealerskie i franczyzowe** organizowane przez dużych producentów: np. Internorm ma program **”[1st] Window Partner”** – starannie wyselekcjonowanych partnerów, którzy sprzedają

wyłącznie ich okna w swoich salonach. Inni (np. Schüco) oferują status **”Schüco Partner”** – firmy wykonawcze, które kupują systemy Schüco i otrzymują wsparcie marketingowe. Dla polskiego producenta najbardziej prawdopodobnym sposobem wejścia będzie **pozyskanie takich partnerów handlowych** – niezależnych montażu, składów budowlanych, firm remontowych – którzy dotychczas kupowali drożej w kraju, a teraz mogliby brać okna z Polski taniej.

- **Segment B2B (projekty, przetargi):** Oprócz rynku detalicznego (B2C przez dealerów), istotna część popytu pochodzi od **dużych zleceńodawców**: deweloperów, generalnych wykonawców budowlanych, spółdzielni mieszkaniowych, sektora publicznego (szkoły, urzędy). Tutaj **dominuje model przetargowy lub negocjowany B2B**. Duże projekty często rozpisują zapytania na dostawę i montaż stolarki dla całego budynku/kompleksu. Konkurują o nie firmy mogące zapewnić odpowiednią skalę i referencje. Często wymagane jest doświadczenie na rynku niemieckim i zdolność do wykonania montażu w określonym czasie – dlatego nowym zagranicznym firmom trudno wejść od razu do dużych kontraktów publicznych. W praktyce polscy producenci częściej wchodzi jako **podwykonawcy dla niemieckich firm fasadowych** – np. dostarczają okna bez montażu, a niemiecki partner integruje to w większy projekt. Są też przykłady wygrywania przetargów bezpośrednio przez Polaków (np. na dostawę okien do gminy) – jednak wtedy zwykle zakładają oni spółkę w Niemczech i zatrudniają lokalnych kierowników projektu, by spełnić wymogi formalne. W segmencie B2B liczy się również **zdolność kredytowa** – duzi klienci oczekują np. gwarancji bankowych na okres rękojmi, co wymaga silnego bilansu finansowego dostawcy.
- **Modele hybrydowe:** Niektórzy producenci stosują mieszane podejście – np. austriacki Internorm sprzedaje **tylko przez partnerów**, z kolei polski Drutex ma tysiące partnerów, ale również **własne biura sprzedaży eksportowej** w różnych krajach, które bezpośrednio wspierają klientów hurtowych. **Oknoplast** natomiast utworzył spółki-córki (w Niemczech, Francji, Włoszech), które budują sieć dealerską, ale też zajmują się marketingiem marki na danym rynku. Coraz popularniejsze staje się też **sprzedawanie „pakietów”**: okna wraz z roletami, bramami, drzwiami – co klienci cenią za kompleksowość. Wielu producentów okien rozszerzyło ofertę o takie produkty, by dealer mógł zaopatrywać się kompleksowo u jednego dostawcy.

Siły Portera – analiza konkurencyjności:

- **Rywalizacja wewnątrz sektora (konkurenci bezpośredni):** Rynek jest **silnie konkurencyjny cenowo**, zwłaszcza w standardowych oknach PVC. Lokalne firmy walczą z importowanymi – w efekcie **marże są stosunkowo niskie**, a klienci często otrzymują po kilka ofert zanim wybiorą dostawcę. Dużi gracze próbują unikać wojny cenowej poprzez **wyróżnienie jakościowe** (np. lepszy pakiet gwarancyjny, szybszy czas realizacji, dodatkowe usługi). Jednak presja ze strony tańszych dostawców z Polski i Europy Wschodniej wymusiła na niemieckich producentach restrukturyzację – część upadła lub została przejęta. **Tempo innowacji** także jest ważne: co 2–3 lata pojawiają się nowe produkty (cieplejsze szyby, cieńsze profile zwiększające powierzchnię szkła, integracja smartfonem itd.). Firma, która technologicznie odstaje, traci atrakcyjność.
- **Bariera wejścia (nowa konkurencja):** Dla nowych firm (jak nasza polska) wejście nie jest proste – wymaga spełnienia opisywanych wyżej norm i zdobycia zaufania w dojrzałym rynku. Jednak bariera kapitałowa nie jest ogromna (nie trzeba budować fabryki – można

eksportować z PL). **Polskie firmy odniosły sukces** na tym rynku mimo barier, co pokazuje, że przewaga kosztów może przeważać bariery. Warto pamiętać, że polscy wytwórcy korzystali też z funduszy UE na inwestycje, co było krytykowane przez niemieckie zrzeszenia (VFF wskazywał, że unijne dotacje wzmacniają polską konkurencję). Zatem **wejście nowego polskiego gracza raczej nie przywita entuzjazm lokalnej branży**, ale dzięki podobnym firmom przecierającym szlak – jest wykonalne.

- **Siła nabywców (klientów):** Klienci instytucjonalni (deweloperzy, generalni wykonawcy) mają dużą siłę przetargową – zamawiają duże wolumeny, więc dyktują warunki, często organizują aukcje ofert. Z kolei klienci indywidualni są rozproszeni, ale ich zachowania wskazują na **wrażliwość cenową** – wielu z nich aktywnie poszukuje tańszych ofert (np. wspomniane zakupy okien przez internet z Polski). Jednak dla pewnej części klientów **liczy się marka i serwis**, są gotowi zapłacić więcej za sprawdzonego dostawcę. Ogółem, można powiedzieć że **niemiecki klient jest wymagający i dobrze poinformowany** – dzięki Internetowi ma dostęp do porównań cen, opinii o produktach, forów budowlanych. Nowa firma musi więc liczyć się z dociekliwością klientów i koniecznością zbudowania **dobrej reputacji (opinie, referencje)**, by zmniejszyć opór przed zakupem.
- **Siła dostawców (kooperantów):** W produkcji okien kluczowe komponenty to profile PVC/alu, szyby zespolone, okucia. Polscy producenci często importują okucia (np. Siegenia, Winkhaus – dostawcy z DE) oraz korzystają z systemów profili renomowanych marek (Schüco, Gealan, Aluprof). Na rynku niemieckim duzi systemodawcy mają mocną pozycję i narzucają pewne warunki (np. materiały marketingowe, ceny minimalne). Jednak polska firma może działać jako **zintegrowana pionowo** – np. Drutex produkuje własne profile i szyby, co uniezależnia ją od dostawców. Ogólnie ryzyko ze strony dostawców jest umiarkowane – większość komponentów jest standardowa i można ich źródła dywersyfikować (np. szyby od Saint-Gobain lub Pilkington, profile od dowolnego dostawcy). Trzeba jedynie uwzględnić, że **dostawcy surowców windowani przez wysokie ceny energii mogą podnosić ceny swoich wyrobów (np. szkło budowlane drożało w 2022 o kilkadziesiąt procent)**, co wymusza renegocjacje cen okien z klientami.
- **Zamienniki i alternatywne rozwiązania:** Jeśli chodzi o okna, nie ma realnych zamienników (każdy budynek potrzebuje okien). Jednak pewną alternatywą dla wymiany okien może być np. **doszczelnienie starych okien, montaż folii termoizolacyjnych na szyby** – to jednak nisza. Innowacje typu **inteligentne szyby czy okna fotowoltaiczne** są jeszcze we wczesnej fazie i nie stanowią masowego zagrożenia. Można uznać, że zagrożenie substytucyjne jest niskie – ważniejsze jest to, ****kto dostarczy okno, nie czy okno w ogóle będzie potrzebne.**

Przewagi konkurencyjne obecnych liderów rynku:
Obecni liderzy – zarówno niemieccy jak i zagraniczni – posiadają pewne **przewagi**, które nowy gracz musi brać pod uwagę:

- **Renoma i zaufanie do marki:** Marki takie jak Internorm, Schüco, Weru budowały reputację dekadami. Dla wielu klientów (zwłaszcza instytucjonalnych) **renomowany dostawca** to mniejsze ryzyko. Polskie firmy na tym polu nadrabiają dystans – np. Drutex czy Oknoplast stały się rozpoznawalne także w Niemczech dzięki kampaniom marketingowym – ale w świadomości przeciętnego konsumenta niemieckiego wciąż „polskie okno” kojarzy się głównie z niższą ceną, niekoniecznie z marką premium.

- **Rozbudowana sieć serwisowo-dystrybucyjna:** Liderzy mają **gęstą sieć partnerów** – np. Internorm ma ponad 1 900 partnerów w całej Europie, Hilzinger ma kilkanaście własnych oddziałów w Niemczech, a liczni lokalni producenci mają stałych kontrahentów (montaże, hurtownie) lojalnych od lat. Nowy gracz musi albo przekonać tych partnerów do zmiany dostawcy (co często oznacza **przełamanie lojalności i przyzwyczajień**), albo zbudować sieć od zera. Jedno i drugie jest wyzwaniem – partnerów kusi się ceną/marżą, ale trzeba dać im powód do zaufania (że dostawy będą terminowe, a jakość powtarzalna).
- **Kompletność oferty i rozwiązania systemowe:** Wielu czołowych producentów oferuje nie tylko „gołe okno”, ale cały system: okna z roletami, systemy wentylacji w oknach, usługi montażu z gwarancją szczelności, a nawet finansowanie. Przykładowo, niemieccy dostawcy często współpracują z bankami by oferować kredyty na termomodernizację przy zakupie okien, albo prowadzą klientów przez proces uzyskania dotacji KfW/BAFA. To dodatkowa wartość dodana, której nowa firma może na początku nie mieć.
- **Lokalny serwis gwarancyjny:** Klient w Niemczech oczekuje, że w razie problemu ktoś szybko się zjawi i naprawi usterkę. Niemieccy producenci zapewniają serwis własny lub poprzez sieć serwisantów – reklamacja jest załatwiana w dni lub tygodnie. Polskie firmy muszą zapewnić **porównywalny poziom obsługi** – np. poprzez **utworzenie w Niemczech mobilnej ekipy serwisowej** albo zlecenie serwisu partnerom (w ramach umowy dealerskiej). Jeśli tego zabraknie, konkurenci wykorzystają to przeciw nim (argument „a kto ci to naprawi jak się zepsuje, będzie Pan czekał miesiąc aż przyjadą z Polski”).
- **Przewaga techniczna i jakościowa:** Niektórzy liderzy mają unikalne rozwiązania – np. profile o podwyższonej izolacyjności z aerozelem, szklenie próżniowe, okucia z automatycznym ryglowaniem elektrycznym itd. – chronione patentami lub know-how. Polskie firmy często potrafią szybko kopiować i wdrażać podobne rozwiązania taniej, ale muszą uważać na **ochronę własności intelektualnej**. Przykład: konflikty Fakro (PL) vs Velux (DE) pokazują, że duzi gracze mogą pozywać konkurencję za naruszenia patentów. Dlatego wchodząc na rynek i reklamując np. „innovacyjne okno”, warto sprawdzić, czy nie narusza to czyjegoś patentu w DE. Ogólnie jednak, polska branża okienna jest technologicznie na podobnym poziomie co niemiecka – korzysta z tych samych dostawców i maszyn – zatem tu nie ma bariery nie do pokonania.

Słabe strony i luki rynkowe (szanse dla nowego gracza):

- Wysokie koszty i **wysokie ceny lokalnych producentów** są największą słabością, którą wykorzystali dotąd polscy eksporterzy. **Ceny okien produkowanych w Niemczech bywają 20–30% wyższe** niż analogicznych z Polski – wynika to z droższej siły roboczej i często wyższych kosztów ogólnych. Polski producent może zaoferować korzystniejszą cenę, zachowując przy tym własną marżę – co jest główną zachętą dla niemieckich odbiorców B2B do zmiany dostawcy.
- **Moce produkcyjne i terminy:** W okresach boomu budowlanego niemieckie fabryki miewają wydłużone czasy dostaw (nawet 8–12 tygodni). Polskie duże zakłady zautomatyzowane (jak Eko-Okna, Drutex) szczycą się krótkimi czasami realizacji (np. Drutex deklaruje produkcję okien w 7 dni). Nawet jeśli realnie trwa to 4–6 tygodni, to wciąż **konkurencyjny termin**. Szybkość i elastyczność produkcji (np. zdolność realizacji nietypowych zamówień w krótszym czasie) to coś, gdzie duży niemiecki producent może nie być tak zwinny, a mały warsztat nie ma mocy przerobowych.

- **Starzejąca się kadra montażyistów:** Wielu lokalnych rzemieślników to firmy rodzinne, gdzie właściciele zbliżają się do emerytury i często brakuje następców. To rodzi **problem sukcesji i potencjalnie lukę podaźową** – mniej lokalnych wykonawców może oznaczać, że klienci poszukają alternatyw (tu pojawia się szansa dla nowych firm przejmujących te zlecenia). Ponadto niektórzy starsi rzemieślnicy mogą być zainteresowani współpracą lub sprzedażą biznesu – co dla polskiej firmy jest okazją (o tym więcej w strategii wejścia).
- **Konserwatyzm i opieszałość innowacyjna części graczy:** Jak wspomniano, branża nie należy do najszybciej cyfryzujących się. Nowy gracz wchodząc może od razu zastosować nowoczesne podejście – np. **portal online dla partnerów do wyceny i zamawiania okien 24/7**, cyfrowy konfigurator dla klientów, intensywniejszy marketing internetowy. Jeśli obecni liderzy tego nie robią skutecznie, można zdobyć przewagę w doświadczeniu klienta (UX).
- **Polski kapitał i skala:** Co prawda duże firmy niemieckie są mocne finansowo, ale np. czołowa polska firma Eko-Okna z obrotami ~850 mln € przewyższa już wielkością każdą pojedynczą fabrykę niemiecką. Polscy producenci okien skonsolidowali i zmodernizowali produkcję na ogromną skalę, co daje efekt synergii – **niemiecki sektor jest bardziej rozproszony i mniej wydajny** jako całość. To strukturalna słabość – większa polska firma może wygrać mniejszych zagranicznych kosztowo. Z drugiej strony, niemieccy producenci próbują się jednoczyć (np. grupy zakupowe profili, konsorcja marketingowe jak Fensterverbände), ale to dopiero odpowiedź.

Wnioski: Struktura rynku niemieckiego sprzyja konkurencji – wielu graczy ściera się głównie ceną i jakością. **Polska firma wchodząca na ten rynek trafi na silnych rywali**, ale też na **nisze do zagospodarowania**. Odpowiednia **strategia pozycjonowania (np. średnia półka – “jakość niemiecka za polską cenę”)** może przyciągnąć znaczną grupę klientów, bo presja kosztowa w budownictwie jest obecnie bardzo duża. Jednocześnie trzeba zawczasu planować, jak zniwelować **przewagi konkurentów** – np. poprzez zapewnienie sprawnego serwisu, budowanie marki i referencji, zatrudnienie lokalnych specjalistów by pozyskać zaufanie klientów. W następnej sekcji przyjrzymy się konkretnie największym konkurentom (top 5) na rynku niemieckim, by zidentyfikować ich profil, strategię cenową i kanały dotarcia.

4. Analiza konkurencji – top 5 graczy rynkowych

W oparciu o wielkość przychodów, rozpoznawalność marki i aktywność na rynku niemieckim, jako **top 5 konkurentów** dla wchodzącej polskiej firmy można wskazać: **Eko-Okna**, **Drutex**, **Oknoplast** (trzej najwięksi polscy producenci już obecni w DE) oraz **Internorm** (austriacki lider segmentu premium) i **Weru** (duży niemiecki producent o ugruntowanej pozycji). Poniżej przedstawiamy profil każdego z nich, uwzględniając ich skalę działania, ofertę, model biznesowy oraz mocne i słabe strony.

1. Eko-Okna S.A. (Polska)

- **Skala działalności:** Największy polski producent okien i jednocześnie **największy w Europie pod względem wolumenu**. W 2022 r. firma osiągnęła przychody ~850 mln € (ok. 4 mld zł), wyprzedzając dotychczasowego lidera Internorm. Eko-Okna eksportują **90% produkcji** do ponad 35 krajów. Ponad **25% polskiego eksportu okien** przypada właśnie na tę firmę. Dziennie w fabrykach Eko-Okien powstaje nawet 7–8 tys. okien różnych typów.

- **Oferta produktowa:** Bardzo szeroka – **okna PVC** (ponad połowa sprzedaży) oraz **aluminiowe i drewniane**. Firma może produkować do 2 000 okien drewnianych dziennie i intensywnie rozwija dział aluminium. W ofercie są też drzwi (PVC, aluminium), rolety, bramy garażowe, ogrody zimowe. Eko-Okna stawiają na bycie dostawcą kompleksowym – klient może zamówić „wszystko z jednej fabryki”. Produkty firmy charakteryzują się dobrą jakością w standardzie (profile VEKA, okucia Winkhaus itp.), choć firma ma też własne rozwiązania. Nie są to produkty z najwyższej półki innowacyjnej, ale **solidny standard w atrakcyjnej cenie**.
- **Pozycjonowanie cenowe:** Eko-Okna słyną z agresywnej polityki cenowej – dzięki ogromnej skali i automatyzacji oferują bardzo konkurencyjne stawki. Wielu dystrybutorów w Niemczech wskazuje, że mogą kupić okna PVC od Eko ok. **15–20% taniej** niż od lokalnych dostawców, przy porównywalnych parametrach. Firma prawdopodobnie utrzymuje **niższe marże jednostkowe, nadrabiając wolumenem**. Dla stałych odbiorców przewidziane są rabaty ilościowe i bonusy roczne.
- **Dystrybucja i kanały:** Firma nie prowadzi sprzedaży pod własną marką bezpośrednio do detalicznego klienta w Niemczech – działa **poprzez sieć partnerów B2B**. Są to zarówno duże hurtownie stolarki, jak i setki mniejszych firm montażowych. Eko-Okna posiada biuro handlowe w Niemczech (w Berlinie) oraz przedstawicieli regionalnych obsługujących kluczowych klientów, ale nie ma własnych salonów firmowych. W praktyce często ich okna trafiają do klienta końcowego **nawet bez wiedzy, że pochodzą z Eko-Okien**, bo lokalny dealer sprzedaje je jako „okna w systemie X” (np. VEKA) nie podając producenta. Eko-Okna stawiają na **model OEM/white label** – produkują dla wielu marek dystrybutorów.
- **Marketing i rozpoznawalność:** Marka Eko-Okna nie jest szeroko znana konsumentom niemieckim (bardziej kojarzona w branży). Firma nie prowadziła dużych kampanii marketingowych skierowanych do końcowego klienta w DE. Ich strategia to raczej budowanie relacji B2B – udział w targach (np. Fensterbau Frontale), inwestowanie w szybkie terminy i niezawodność dostaw, co wyrabia renomę u partnerów.
- **Przewagi konkurencyjne:** *Skala i moce produkcyjne* – zdolność do realizacji olbrzymich zamówień w krótkim czasie. *Koszt* – zautomatyzowane linie i polska baza kosztowa dają im najniższy koszt jednostkowy w Europie. *Elastyczność* – oferują bardzo szeroki asortyment, więc partner może u nich zamówić zarówno tanie okna do bloku, jak i duże przesuwne HSy aluminiowe do willi. *Inwestycje* – firma stale się rozbudowuje (wydano ~100 mln € na nowe fabryki w latach 2022–25), co pokazuje długoterminową ekspansję.
- **Słabe strony:** *Brak własnej marki konsumenckiej* – firma jest zależna od pośredników i może zostać wyparta, jeśli ci pośrednicy przeniosą lojalność do innego dostawcy. *Mniejsza obecność w segmencie premium* – choć robią alu i drewno, to nie mają prestiżu np. Internormu w budownictwie pasywnym. *Zależność od eksportu i kursów* – 90% sprzedaży zagranicznej oznacza ryzyko kursowe (choć rozliczają się w EUR) i zależność od obcych rynków. W razie barier handlowych lub zmiany sentymentu do polskich produktów, odczują to najbardziej.
- **Strategia na rynku niemieckim:** Utrzymanie pozycji *cichego giganta w tle* – raczej nie będą budować brandu wśród konsumentów, tylko wzmacniać więzi z dystrybutorami. Możliwe, że w przyszłości Eko-Okna zechcą przejść jakiegoś niemieckiego producenta (by zyskać markę i dostęp do segmentu premium, podobnie jak Drutex planował). Obecnie

jednak ich model działa: są często dostawcą *white-label* dla niemieckich firm handlowych, co minimalizuje tarcia konkurencyjne jawne.

2. Drutex S.A. (Polska)

- **Skala działalności:** Jeden z największych polskich graczy, znany z dynamicznego rozwoju. W 2022 r. Drutex osiągnął ok. **363 mln € przychodów**, eksport stanowi ~80% sprzedaży. Firma z Bytowa zatrudnia ponad 4000 osób. Miesięczna produkcja to ok. 70000 okien. Drutex jest często określany jako **największy producent okien pionowych w Europie** (w kategorii niezależnych firm, do niedawna lider przed Eko-Oknami).
- **Oferta produktowa:** Bardzo szeroka i stale rozwijana. Sztandarowym wyrobem są **okna PVC** – firmowe systemy **IGLO** (IGLO 5, IGLO Energy itd.). Drutex produkuje też **okna aluminiowe (MB-70 i inne systemy)**, **okna drewniane (linie Softline)** oraz pełną gamę drzwi, rolet zewnętrznych, żaluzji fasadowych, a od niedawna nawet **segmentowe bramy garażowe**. Dąży do bycia one-stop-shopem dla stolarki otworowej. Słynie z własnych innowacji – np. **IGLO Energy** była jednym z pierwszych polskich okien pasywnych. Firma chwali się, że większość komponentów wytwarza sama: ma własną produkcję profili PVC, szyb zespolonych, szyb hartowanych, a nawet szyb zespolonych z żaluzjami wewnątrz (tzw. zelementowane). Ta **wysoka integracja pionowa** jest ich wyróżnikiem.
- **Pozycjonowanie cenowe:** Drutex pozycjonuje się jako „**najlepsza jakość w rozsądnej cenie**”, niekoniecznie najtańszy. Ich ceny są nadal niższe od większości niemieckich producentów, ale minimalnie wyższe niż np. Eko-Okna przy standardowych oknach (dają w zamian argument jakości/marki). Firma inwestuje w jakość – stosuje markowe komponenty (okucia Maco, szkło Saint-Gobain) i intensywnie testuje swoje produkty. Często oferuje **wyłużone gwarancje** (np. 7 lat na okna PVC). Dla dystrybutorów Drutex oferuje system zniżek i **programy motywacyjne** (np. konkursy sprzedażowe z nagrodami – w 2025 ogłosili Summer Challenge z pulą 90 tys. zł dla partnerów).
- **Kanały sprzedaży:** Drutex zbudował imponującą sieć **ponad 4000 partnerów handlowych na świecie**. W Niemczech są bardzo aktywni – mają przedstawicielstwo Drutex Deutschland oraz magazyn w Niemczech (w miejscowości Norderstedt). Sprzedaż odbywa się poprzez **dystrybutorów i dealerów** – często mniejsze firmy okienne, które brandują produkty Drutex. Co ważne, Drutex intensywnie **oznacza swoje wyroby logiem** – np. na ramie okna jest naklejka Drutex, w szybie grawer – co powoduje, że marka jest widoczna dla klienta końcowego. Firma ma także **serwis internetowy w jęz. niemieckim** (drutex.de) skierowany do klientów detalicznych, gdzie prezentuje ofertę i umożliwia kontakt z lokalnym dystrybutorem.
- **Marketing i wizerunek:** Drutex jest prawdopodobnie **najbardziej rozpoznawalną polską marką okienną** na świecie. Stało się tak dzięki głośnym kampaniom – w latach 2014–2016 firma zatrudniła światowe gwiazdy piłki nożnej (Philipp Lahm, Andrea Pirlo, Jakub Błaszczykowski) jako ambasadorów marki. Reklamy z ich udziałem pojawiały się w prasie i na lotniskach, budując skojarzenie Drutex = top jakość z Polski. Obecnie Drutex kontynuuje marketing sportowy (jest sponsorem klubów w Polsce, wspiera Golden Boy Trophy – nagrodę piłkarską). W Niemczech firma regularnie wystawia się na targach (BAU, Frontale) i publikuje artykuły sponsorowane w prasie branżowej. **Nagrody i certyfikaty** są częścią PR – np. Drutex chwali się zdobyciem Europejskiego Medalu za innowacyjne okno IGLO Energy. Wizerunkowo pozycjonują się jako firma nowoczesna, dynamiczna, „**Europejska jakość z Polski**”. Zwracają uwagę na 40 lat doświadczenia i ciągły rozwój.

- **Mocne strony:** *Niezależność produkcji* – od granulatu PVC po gotowe okno wszystko robią sami, co daje kontrolę nad jakością i kosztami. *Szybkość realizacji* – deklarują zdolność wykonania średniej wielkości zamówienia w 7 dni. *Silna marka* – rozpoznawalna i kojarzona z jakością, co ułatwia zdobywanie klientów (hasło „Okna od Drutexu” jest używane w reklamach). *Innowacyjność* – potrafią wprowadzać nowe produkty szybciej niż więksi konkurenci (np. pionierskie okno z 5 szybami w pakiecie – IGLO5). *Stabilność finansowa* – firma organicznie rośnie, nie jest zadłużona, inwestuje z własnych zysków ~30 mln € rocznie.
- **Słabe strony:** *Brak własnej sieci montażowej* – poleganie na partnerach oznacza nierówną jakość obsługi klienta. *Wyzwania w zarządzaniu skalą* – szybki wzrost wymaga dobrego zarządzania; Drutex miał w przeszłości medialne zawirowania (rodzinne konflikty w zarządzie), ale to się uspokoiło. *Konkurencja wewnątrz PL* – rywalizuje z Eko-Oknami w podobnym segmencie, co prowadzi czasem do wojny cenowej (może ucierpieć rentowność). *Brak bardzo zaawansowanych systemów fasadowych* – w przeciwieństwie do firm typowo aluminiowych, Drutex nie jest postrzegany jako partner do wielkich szklanych fasad (skupia się raczej na oknach do budynków mieszkalnych).
- **Strategia w DE:** Drutex z powodzeniem **buduje brand premium-masowy** – chce być „Volkswagenem” wśród okien: solidne, nie najtańsze, ale i nie luksusowe. Skupia się na poszerzaniu oferty (ostatnio segment bram garażowych – by móc oferować dealerom komplet). W Niemczech dąży do zwiększenia obecności wśród partnerów – przyciąga nowych atrakcyjnymi warunkami handlowymi i wsparciem marketingowym (np. dostarcza salonom wzory okien, materiały). Prawdopodobnie będzie chciał wejść mocniej w **segment dużych realizacji** – do tego może potrzebować lokalnych akwizycji lub utworzenia działu kontraktowego w Niemczech.

3. Grupa Oknoplast (Polska)

- **Skala działalności:** Trzeci największy polski eksporter okien. W 2022 grupa Oknoplast osiągnęła ok. **341 mln € przychodów**, z czego około 80% poza Polską. Posiada 5 zakładów (3 w Polsce, 2 w Hiszpanii) i zatrudnia ponad 1500 osób. Jest firmą rodzinną z siedzibą pod Krakowem. W Niemczech obecna od 2009 – działa spółka **Oknoplast Deutschland GmbH** z biurem w Wuppertalu.
- **Oferta i marki:** Grupa Oknoplast prowadzi **wielo-markową strategię**. Pod główną marką **Oknoplast** oferuje okna PVC segmentu premium (najbardziej znana linia to *Prolux* – okno o węższych profilach dla większego przeszklenia). Posiada też markę **WnD** – pozycjonowaną jako ekonomiczne okna PVC (przejęta fabryka spod Lublina) oraz markę **Aluhaus** – specjalizowaną w aluminiowych drzwiach wejściowych i systemach przesuwnych. Dzięki temu Grupa stara się pokryć różne segmenty cenowe: WnD dla budżetowych klientów, Oknoplast dla średnio-wyższych, Aluhaus dla segmentu premium (drzwi/design). Oprócz okien PVC (rdzeń biznesu), sprzedają okna aluminiowe (systemy Aluprof, Schüco) i trochę okien drewnianych (niszowo). Słyną z nacisku na **design i innowacje użytkowe** – np. opracowali okno *switch* z zaciemnianiem elektrycznym szyby, oferują 10-letnią gwarancję na okucia, itp.
- **Pozycjonowanie cenowe:** Marka Oknoplast pozycjonuje się wyżej niż przeciętny polski produkt. Komunikuje hasła „premium”, „innowacyjność włoskiego designu” (mają w ofercie linie zaprojektowane przez włoskich designerów). Ceny okien Oknoplast w Niemczech są zbliżone do cen lokalnych renomowanych producentów średniej wielkości

– chcą być postrzegani poprzez **jakość, nie cenę**. Niemniej, nadal kosztowo wygrywają np. z Internormem czy typowo niemieckimi premium (ich okna PVC są ~10% tańsze od porównywalnych niemieckich, ale ~10% droższe od ofert typu „tanio z Polski”). Markę WnD wykorzystują, by nie tracić segmentu ekonomicznego – WnD konkuruje ceną z innymi polskimi oknami, ale sprzedawana jest raczej we Włoszech, Francji; w Niemczech skupiają się na brandzie Oknoplast.

- **Kanały i dystrybucja:** Oknoplast zbudował przez lata **silną sieć partnerską w Niemczech** – już w 2015 mieli ponad 300 aktywnych dealerów w DE, a udział w rynku niem. szacowali na kilka procent. **Oknoplast Deutschland** zajmuje się rekrutacją i obsługą partnerów (szkolenia, marketing, logistykę dostaw). Firma stawia na model wyłączności terytorialnej – dobiera jednego kluczowego dealera w danym mieście/powiecie, oferując mu ochronę regionu w zamian za lojalność wobec marki. Współpraca jest bliska – Oknoplast pomaga w aranżacji salonów partnerskich (które często noszą szyld Oknoplast). Przekłada się to na **coraz większą rozpoznawalność marki** wśród osób budujących domy – klienci mogą natrafić na salony firmowe Oknoplastu w Niemczech, co wyróżnia spośród większości polskich firm (nieobecnych brandowo na ulicach). Sprzedaż jest wyłącznie przez partnerów – brak modelu direct ani marketów DIY.
- **Marketing i wizerunek:** Oknoplast bardzo dba o marketing. Prowadzili kampanie z klubami piłkarskimi – byli sponsorem Interu Mediolan, Borussii Dortmund i Olympique Lyon około 2013–2016, co dało marce międzynarodową ekspozycję. Prezentują się jako firma europejska z polskimi korzeniami. Podkreślają design (mieli np. hasło „Design with passion” i produkty z unikatowym wyglądem jak okno Pixel o zaokrąglonych listwach). W Niemczech ich przedstawiciele udzielają się w mediach branżowych – np. publikują artykuły o trendach, podkreślając innowacyjność Oknoplastu. **Nagrody:** firma chwali się wyróżnieniami *Top Brand* w różnych krajach, a także wprowadziła jako jedna z pierwszych **10-letnią gwarancję** na profile i szyby, co komunikowała jako dowód jakości. Wśród klientów Oknoplast buduje przekaz: *produkt premium w dobrej cenie oraz rodzinna firma dbająca o serwis*.
- **Mocne strony:** *Marka i zaufanie* – Oknoplast to jedna z niewielu polskich marek okien, którą klienci zachodni kojarzą pozytywnie. Inwestycje w marketing premium procentują w postrzeganiu jakości. *Orientacja pro-kliencka* – elastyczne podejście do partnerów (np. negocjacja terminów płatności, pomoc techniczna na budowie), co buduje lojalność dealerów. *Innowacyjność* – np. autorskie rozwiązania w oknach (wspomniane węższe ramy zapewniające +22% światła – duży atut marketingowy w kampanii okna Prolux). *Dywersyfikacja geograficzna* – Oknoplast jest bardzo mocny we Francji, Włoszech, w mniejszym stopniu w Niemczech; ta równowaga rynków daje stabilność (spadek w jednym kraju nadrabiają innym).
- **Słabe strony:** *Skala mniejsza niż dwaj najwięksi polscy konkurenci* – oznacza wyższy koszt jednostkowy produkcji. *Brak własnej produkcji szkła czy profili* – polegają na dostawcach (choć partnerstwa np. z Veka). Może to rodzić ryzyka dostaw. *Segmentacja marek bywa myląca* – np. dealerzy niemieccy nie zawsze rozumieją, czy WnD to coś gorszego czy innego – to drobny minus. *Mniej agresywni cenowo* – przez pozycjonowanie premium mogą tracić część klientów czysto kosztowych na rzecz tańszych ofert z Polski.

- **Strategia w DE:** Oknoplast zamierza **umacniać pozycję jako dostawca klasy premium/średniej+**. W 2015 zapowiadali chęć wejścia do grona top producentów w Niemczech w perspektywie kilku lat – i faktycznie systematycznie rosną >20% rocznie w tym rynku (22,7% wzrostu DE w 2015). Ich strategia to zdobywać coraz więcej fachowych dealerów, którzy „**coraz bardziej ufają Oknoplast**”. Planują też poszerzać ofertę – np. mocniej wejść w segment aluminium i fasad (zatrudnili w 2022 specjalistów od projektów alu). Oknoplast mocno akcentuje **obsługę posprzedażową i satysfakcję partnerów** – to się wyróżnia w opiniach, bo faktycznie inwestują w relacje. Na horyzoncie możliwe, że będą starali się pozyskać jakiegoś partnera strategicznego lub inwestora (firma rodzinna, ale bez następcy w rodzinie – być może w przyszłości przejęcie?).

4. Internorm International GmbH (Austria)

- **Skala działalności:** Internorm to europejski pionier okien PVC i drewniano-aluminiowych, zał. w 1931 w Austrii. Jest częścią holdingu **IFN** (Internationale Fenster Netzwerk), który skupia kilka spółek stolarki w Europie. **Internorm to największa marka okienna w Europie** – w 2020 miała ~241 mln € przychodu (1,3% udziału w rynku EU), a po wzroście 16% w 2022 jej sprzedaż szacuje się na ~450 mln €. Grupa IFN osiągnęła 861 mln € w 2022. Internorm eksportuje do ponad 20 krajów. Niemcy to jej kluczowy rynek zagraniczny – generuje tam ok. 20–25% sprzedaży.
- **Produkty i segment:** Internorm specjalizuje się w **oknach premium**: szczególnie **okna drewniano-aluminiowe, okna PVC-aluminium** oraz rolety, drzwi z alu. Słynie z najwyższej jakości wykonania i innowacyjnych rozwiązań energooszczędnych. Była prekursorem okien pasywnych – jako pierwsza wprowadziła potrójne szyby na masową skalę. Ich okna osiągają top parametry (Uw nawet 0,62 W/m²K w top modelach). Mają unikalne opatentowane systemy np. **I-tec**: zintegrowana wentylacja w oknie, szyby klejone na całym obwodzie, ukryte okucia. Internorm to także design – oferują linie stylizowane (Studio, Home, Ambiente) dopasowane do architektury. **Cena takich okien jest bardzo wysoka**, kierują ofertę do zamożnych inwestorów oraz budynków instytucjonalnych, gdzie liczy się prestiż i parametry.
- **Pozycjonowanie cenowe:** Absolutna **górną półką**. Okna Internorm potrafią kosztować 2x więcej niż standardowe okna PVC. Za okno drewniano-aluminiowe 1,5x1,5 m z potrójnym szkłem klient może zapłacić np. 1200–1500€. Internorm rzadko konkuruje ceną – raczej argumentuje żywotnością (np. 30 lat bezproblemowego użytkowania) i walorami technicznymi.
- **Model sprzedaży:** Internorm sprzedaje wyłącznie przez **autoryzowanych partnerów [1st] Window Partner**. Jest ich ponad 1000 w samej Europie, z czego kilkuset w Niemczech. Partnerzy to starannie wybrane firmy montażowe i salony, które muszą spełnić surowe kryteria (szkolenia, wyposażenie, showroom według standardu Internorm). Internorm nie idzie w ilość, tylko jakość sieci – woli mieć jednego świetnego partnera w regionie niż 10 byle jakich. Taki partner często eksponuje markę Internorm nad własną – np. salon podpisany Internorm. Firma wspiera ich intensywnie: leady marketingowe, szkolenia montażowe, certyfikaty. Nie sprzedają online, nie sprzedają w marketach.
- **Marketing:** Internorm buduje wizerunek poprzez **architektów i media branżowe**. Często ich reklamy pojawiają się w magazynach dla architektów z podkreśleniem designu i technologii. Organizują eventy na budowach pokazowych domów pasywnych. Biorą

udział w targach budowlanych premium. Nie stosują gwiazd ani mass-mediów, raczej **marketing szeptany**: dumni właściciele willi chwalą się, że mają okna Internorm. Podkreślają też austriacką rodzinność (3 pokolenia właścicieli Klinger). W kontekście ESG, Internorm/IFN silnie akcentuje zrównoważony rozwój – np. inwestują 10 mln € w odnawialne źródła energii do 2024 i wycofują się z rynków budzących wątpliwości etyczne (zamknięcie działalności w Rosji i Białorusi po 2022). To buduje wizerunek odpowiedzialnej marki, co dziś ma znaczenie dla części klientów.

- **Mocne strony:** *Prestiż i zaufanie* – Internorm to synonim luksusu w oknach, klienci premium często nie rozważają innej marki. *Jakość produktu* – trwałość, serwis, dopracowanie detali (np. narożniki profili idealnie zespolone). *Innowacje* – pionier wielu rozwiązań, duże nakłady na R&D. *Sieć partnerów* – bardzo profesjonalna, gwarantuje doskonały montaż, co jest kluczowe dla wydajności okna. *Zaplecze finansowe* – jako część IFN, ma dostęp do dużych zasobów (100 mln € inwestycji rocznie).
- **Słabe strony:** *Cena* – ekstremalnie wysoka, przez co większość rynku jest poza ich zasięgiem (udział rzędu 1–2%). *Ograniczona elastyczność* – nie wchodzi w segment tańszy, zostawiając pole innym (to świadoma decyzja, ale rynkowo to nisza). *Długi czas realizacji* – z racji obciążenia i precyzyjnego rzemiosła, czasem klienci czekają 3–4 miesiące na okna, co przy presji terminów budów bywa wyzwaniem. *Konkurencja z imitacjami* – coraz więcej tańszych producentów oferuje drewniano-alu okna, starając się upodobnić do Internorm, co może stopniowo erodować ich unikalność.
- **Strategia:** Internorm raczej nie jest bezpośrednim konkurentem dla typowego polskiego producenta walczącego ceną – działają na innym poziomie. Ich strategia to *utrzymanie pozycji lidera w premium*, rozszerzanie oferty o nowe technologie (np. smart windows integrujące IoT), i ewentualne akwizycje komplementarnych firm (jak to robi IFN). Dla polskiej firmy Internorm jest raczej **wyznacznikiem trendów** i potencjalnym konkurentem w przypadku chęci wejścia w high-end. Bez ogromnych inwestycji nie sposób konkurować z nimi w ich segmencie – lepiej szukać miejsca poniżej, gdzie Internorm nie schodzi.

5. Weru GmbH (Niemcy)

- **Skala i znaczenie:** Weru to jedna z najbardziej znanych niemieckich marek okien, z tradycjami sięgającymi 1843 (początkowo zakład ślusarski). Obecnie firma skupia dwa główne zakłady produkcyjne w Niemczech (Rudersberg i Triptis). W 2022 uzyskała ok. **145 mln € przychodów**, a zatrudnia ~1100 pracowników. W 2021 Weru stało się częścią duńskiego koncernu **Dovista A/S**, co przyniosło kapitał do modernizacji. Weru szacunkowo ma kilka procent rynku niemieckiego, głównie w segmencie renowacji budynków jednorodzinnych.
- **Oferta:** Weru specjalizuje się w **oknach PVC** do domów oraz **drzwiach wejściowych**. Ma też linie okien aluminiowych (ale skupia się na PVC). Ich produkty uchodzą za solidne, trwałe, z naciskiem na bezpieczeństwo (są liderem we wprowadzaniu zabezpieczeń antywłamaniowych – wiele modeli standardowo ma RC2). Weru ma dość szeroką gamę, ale celowaną w mainstream: okna o dobrych parametrach energetycznych (Uw ~0,75–1,2 w zależności od opcji), różne kolory, systemy premium (linie *AfinO*, *Novo*). Nie konkurują w super-pasywnym segmencie, raczej typowe okna do domów i mieszkań modernizowanych.

- **Model sprzedaży:** Weru od dawna buduje **sieć partnerów handlowych** – tzw. **Fachhändler** (dystrybutor regionalny). Istnieje kilkuset partnerów w całych Niemczech, którzy prowadzą salony firmowe z szyldem Weru lub przynajmniej eksponują tę markę. Weru wspiera ich marketingowo (katalogi, reklamy lokalne) i technicznie. Ponadto Weru **sprzedaje do dużych sieci handlu materiałami budowlanymi** – np. w marketach Bauzentrum czy poprzez grupy zakupowe dachowe. Mają też dedykowany kanał **Weru Digital** – konfigurator online dla partnerów i klientów. Bezpośredniej sprzedaży detalicznej firma nie prowadzi – stawia na pośredników. W odróżnieniu od Internorm, sieć Weru jest **nieekskluzywna** – partner może oferować też inne marki.
- **Wizerunek i marketing:** Weru to marka, którą wielu Niemców kojarzy z reklam z lat 90. i 2000. Kiedyś hasło „Weru – meine Welt” było popularne. Obecnie starają się odświeżyć wizerunek – nowe logo, nowoczesne broszury. Podkreślają niemiecką jakość i **długoletnią tradycję**. Pojawiają się na targach konsumenckich (jak lokale targi budowlane w regionach). W mediach branżowych komunikują transformację po przejęciu przez Dovista – że inwestują w zakłady, poprawiają serwis itp. Ogólnie jednak ich marketing jest mniej widoczny niż polskich konkurentów – bazują raczej na **rozpoznawalności historycznej** i sieci dealerów, którzy sami reklamują produkty w swoich regionach.
- **Mocne strony:** *Renoma lokalna* – wielu instalatorów i klientów uważa, że okna Weru to sprawdzony wybór (przez analogię do np. VW w autach). *Serwis gwarancyjny blisko klienta* – dzięki sieci lokalnych partnerów i własnemu serwisowi. *Własne know-how systemowe* – Weru stosuje autorskie systemy profili (choć bazujące na platformach dostawców), co daje pewne unikatowe cechy. *Wsparcie dużego koncernu* – Dovista inwestuje w automatyzację fabryk Weru (co ma obniżyć koszty) i integruje je w europejską grupę (synergie zakupowe, wymiana technologii z innymi markami w grupie).
- **Słabe strony:** *Wysokie koszty* – produkcja w Niemczech, stare zakłady i stosunkowo niższa automatyzacja (przed przejęciem) powodowały, że Weru miało kłopoty finansowe; w 2017 notowało straty, co skutkowało sprzedażą firmie inwestycyjnej, a finalnie Dovista. *Ograniczona innowacyjność* – przez ostatnie lata niewiele nowości, firma raczej odświeżała istniejące linie. *Silna konkurencja cenowa z importu* – segment, w którym działa Weru (okna do domów jednorodzinnych modernizowanych), jest najbardziej penetrowany przez Polaków. Wielu dotychczasowych klientów Weru przeszło na tańsze zamienniki – widać to w spadku udziału rynkowego do 2020. *Brak aktywnego marketingu do młodego pokolenia* – milenialszy budujący domy mogą nie znać dobrze marki Weru, co stawia ich niemal na równi w świadomości z markami importerów.
- **Strategia:** Pod skrzydłami Dovista, Weru ma wrócić do korzeni jako **silna marka niemiecka**. Stawiają na digitalizację procesu zamówień (konfigurator), skrócenie terminów i utrzymanie solidnej jakości. Ich celem będzie utrzymanie i odbicie klientów, którzy wcześniej uciekli do tańszej konkurencji – prawdopodobnie jakimś **usprawnieniem wartości** (np. dłuższą gwarancją, pakietami serwisowymi). Dla polskiej firmy Weru jest groźnym konkurentem w tym sensie, że ma **silną sieć dystrybucji**, którą trudno od razu podważyć. Ale ich **słabością jest cena** – i tu polska oferta może wychwycić wrażliwych cenowo partnerów. W dłuższej perspektywie, możliwe że Dovista będzie łączył oferty różnych swoich marek, co może wzmocnić przewagę zakupową (np. Weru może zaoferować produkty siostrzanych marek).

Podsumowanie konkurencji: Niemiecki rynek okien jest polem działania zarówno **wielkich europejskich graczy (Internorm, Eko-Okna)**, jak i **lokalnych championów (Weru)** oraz wielu innych (np. warto wspomnieć też takie firmy jak Veka/Hornschuch – choć to dostawca profili, to rywalizuje o standardy, Rehau, Schüco, Raynaers na polu aluminiowych systemów itp.). Dla polskiej firmy kluczowe jest zrozumienie, że **trafia na rynek już częściowo “zdominowany” przez polską konkurencję**. Polacy konkurują między sobą na niemieckim podwórku, co oznacza, że nowy gracz z Polski musi zaoferować coś ponad to, co dają Eko-Okna czy Drutex – np. **lepszą obsługę, specjalizację w niszy lub innowacyjny model sprzedaży**. Bez tego trudno będzie odbierać im udziały. Z drugiej strony, obecność polskich potentatów dowodzi, że **niemieccy klienci akceptują polskie produkty**. Kluczowe to właściwe pozycjonowanie między **jakością a ceną** – tak by nie wejść w bezpośrednią wojnę z gigantami, a jednocześnie wyróżnić się na tle niemieckich marek. Rozdział następny (5) pogłębi analizę marketingowego podejścia konkurentów (7P), co pomoże wypracować właściwą strategię pozycjonowania.

5. Analiza marketingu i modelu 7P konkurencji

Aby lepiej zrozumieć, jak konkurenci zdobywają klientów, przyjrzyjmy się ich działaniom z perspektywy **7P marketingu** (produkt, cena, dystrybucja, promocja, ludzie, proces, świadectwo materialne). Ta analiza pokazuje, jakie standardy panują na rynku i gdzie nowa firma może zyskać przewagę.

Product (Produkt): Konkurenci kładą nacisk na **jakość i innowacyjność produktów**. Standardem rynkowym stały się okna o bardzo dobrych parametrach termicznych (większość oferuje pakiety 3-szybowe Ug=0,5 oraz profile 6-7 komorowe). Wiele firm rozbudowało ofertę o **funkcjonalności dodatkowe**: np. **integracja z systemami inteligentnego domu** (czujniki otwarcia okien, sterowanie roletami przez aplikację), **systemy wentylacji okiennej** (nawiewniki higrosterowane, rekuperatory okienne wbudowane – np. Internorm I-tec Ventilation), **szyby specjalne** (przyciemniane elektrycznie, samoczyszczące powłoki). Ciągły rozwój produktu to cecha czołowych graczy. Przykładowo Internorm wprowadził pakiety 4-szybowe i potrójne uszczelki, Oknoplast – innowacyjne okno Pixel z ultrawąską ramą, a Drutex zaprezentował nową generację okien IGLO ze zmienionym designem i lepszymi przekładkami termicznymi. **Materiały:** Rośnie popularność okien aluminiowych i drewniano-aluminiowych w segm. premium, ale PVC nadal dominujące w wolumenie. Dlatego firmy starają się **uszlachetniać PVC** – okleiny drewnopodobne, nowe kolory (np. antracyt ultramat), zgrzewy V-Perfect (niewidoczne łączenie naroży). W zakresie **gwarancji jakości** konkurenci oferują długie okresy gwarancji: 5 lat to minimum, częste 7-10 lat na profile i szyby (np. Oknoplast 10 lat, Internorm nawet 30 lat na powłoki drewniane). Produkt jest więc przedstawiany jako inwestycja na dekady, stąd każdy element (okucia, uszczelki) musi przekonać klienta trwałością. **Dla nowej firmy** oznacza to konieczność posiadania **porównywalnych lub lepszych cech produktów**: np. warto wprowadzić jakąś **unikalną cechę (USP)** – choćby dłuższa gwarancja, pakiet montażowy w standardzie czy autorska technologia (np. ciepła ramka dystansowa w standardzie, podczas gdy inni dają za dopłatą). Innym aspektem produktu jest **komplementarność** – klienci i partnerzy preferują dostawców oferujących pełen asortyment. Konkurenci tacy jak Drutex czy Eko-Okna sprzedają **”cały dom w oknach i drzwiach”**, łącznie z roletami, moskitierami. Nowa firma powinna co najmniej mieć listę sprawdzonych kooperantów do rolet czy bram, by móc zaoferować kompleksowe rozwiązanie. Trendem jest też **personalizacja** – klienci chcą wyboru spośród dziesiątek kolorów, klamek, szyb ornamentowych itp. Im szersze portfolio opcji, tym lepiej oceniany jest produkt (choć zwiększa to złożoność produkcji). Podsumowując: **produkt musi być konkurencyjny technicznie** (spełniać wymogi norm i dotacji), **atrakcyjny wizualnie** (design

porównywalny z top firmami) i **kompleksowy** (okna + dodatki). Dobrze, jeśli nowy gracz przy wejściu na rynek może pochwalić się jakimś **certyfikatem lub nagrodą** za produkt – to buduje wiarygodność.

Price (Cena): Polscy konkurenci zbudowali sukces w Niemczech głównie na **przewodze cenowej**, ale z biegiem czasu różnice się wyrównują. Obecnie struktura cen wygląda mniej więcej tak: okno PVC standard (1,23 x 1,48 m, białe, 3-szybowe) od lokalnego niemieckiego producenta kosztuje ok. 300–350 € netto, od polskiego dużego dostawcy ~250–280 €, od polskiego małego (importer) nawet ~220 €. Okno aluminiowe o tych wymiarach to rząd 600–700 € (PL: ~500 €). Okno drewniano-aluminiowe ~800–1000 € (PL: ~700 €). **Konkurenci segmentują ceny** zależnie od kanału: ceny detaliczne (dla klienta indywidualnego) są mocno zróżnicowane od rabatów. Typowy model to wysoki **cennik katalogowy** i udzielanie znacznych rabatów partnerom. Np. producent ustala cenę katalogową okna X = 1000€, ale partner handlowy dostaje rabat 40%, płaci 600€, a klientowi końcowemu oferuje np. za 800€ (co daje mu marżę brutto ok. 33%). W efekcie różni klienci mogą uzyskiwać różne upusty – duży deweloper za projekt otrzyma cennik -50%, klient detaliczny kupujący jedno okno żadnego. **Polscy dostawcy przyciągają partnerów wyższą marżą** – np. oferują rabat 50% i więcej, zostawiając przestrzeń dla dilera. Jednak to wpływa też na percepcję – niektóre niemieckie firmy (np. Internorm) stosują **politykę stałych cen** (mniejsze rabaty, ale wszędzie podobne ceny), by kreować premium image. W promocjach cenowych konkurenci praktykują: **rabaty sezonowe** (zimowe obniżki, by podtrzymać sprzedaż w slow season), **gratisy** (np. potrójne szyby w cenie podwójnych, klamka premium gratis, montaż za 1€ w akcjach lokalnych). Modele rabatowe obejmują też **bonusy retro**: producent po roku daje dodatkowy rabat np. 3% jeśli partner zrealizował określony obrót. **Nowy gracz cenowo** powinien wejść atrakcyjnie, ale ostrożnie: dumping może obrócić się przeciw – partnerzy wezmą najniższą cenę, ale wątpiąc w jakość. Lepsze podejście to **”wartość za pieniądze”** – cena o np. 10% niższa od głównych polskich konkurentów przy czymś ekstra (dłuższa gwarancja, szybszy termin). Warto też opracować **czytelny cennik i strukturę rabatów** – niemieccy partnerzy doceniają stabilność cen (nikt nie chce co chwila negocjować). Polityka cenowa musi uwzględniać też wahania kosztów materiałów – ostatnio np. ceny PVC, stali, szkła mocno się wahały. Konkurenci zwykle wprowadzali **clause force majeure** pozwalającą korygować ceny przy zmianach surowców. Co do **polityki transportowej**: jedni wliczają dostawę w cenę, inni doliczają. Polscy duzi dostawcy często gwarantują darmowy transport przy pełnym tirze, a przy mniejszych wysyłkach doliczają ryczałt. To też element ceny, który partnerzy porównują. Podsumowując: **cena jest głównym orężem polskich firm**, ale kluczowe jest jej powiązanie z jakością – strategia *EDLP (everyday low price)* może budzić podejrzenie co do jakości, dlatego lepiej stosować *”fair price with occasional promos”*. Przy kalkulacji cen warto uwzględnić docelowy **próg rentowności** – konkurenci polscy operują z zyskiem netto rzędu 5-10%, EBITDA ~15-20%. Nowa firma musi tak skalkulować cennik, by po uwzględnieniu rabatów i kosztów wejścia utrzymać rentowność.

Place (Dystrybucja, kanały sprzedaży): Jak już omówiono, **dominującym kanałem jest sprzedaż poprzez sieć niezależnych dealerów/installatorów**. Konkurenci mają rozbudowane sieci i wypracowane modele współpracy z nimi (umowy dealerskie, regiony, wsparcie). W Niemczech istotnym kanałem są także **sieci hurtowe branżowe** – np. grupy *Bauzentrum*, *Eurobaustoff*, *hagebau* – które zaopatrują firmy wykonawcze. Część producentów wchodzi w partnerstwa z takimi grupami, dostarczając im okna do sprzedaży hurtowej. Na rynku obecny jest też **kanal online** – rosnący, ale nadal uzupełniający. Pojawiły się sklepy internetowe (np. fenster24.de), które umożliwiają klientom samodzielną konfigurację okna i zamówienie z dostawą. Zwykle za nimi stoją importerzy polskich okien. Konkurenci polscy raczej nie sprzedają bezpośrednio przez własny e-sklep, tylko **współpracują z takimi platformami**. Możliwe, że któraś

firma (np. wspomniany Neuffer przejęty przez Internorm IFN) będzie rozwijać ten kanał. **Fizyczna obecność w kraju** – czołowi gracze mają spółki-córki lub przedstawicielstwa w Niemczech, utrzymujące lokalne magazyny konsygnacyjne (pozwala to skrócić czas dostawy dla standardowych okien). Niektórzy (np. Schüco) mają **showroomy flagowe** w dużych miastach, bardziej w celach wizerunkowych i szkoleniowych niż sprzedażowych. Polscy konkurenci raczej tego nie mają – stawiają na salony partnerskie. Dla nowej firmy kluczowe będzie **pozyskanie dystrybutorów**. Konkurenci robią to np. poprzez obecność na targach B2B (Frontale, regionalne zjazdy rzemieślników), reklamę w prasie branżowej (zaproszenia do współpracy). Ważne jest wskazanie atutów współpracy: terminowość dostaw (np. cotygodniowe transporty do Niemiec), łatwość składania zamówień (np. platforma online) oraz wsparcie techniczne (pomoc przy pomiarach trudnych realizacji). **Logistyka**: Konkurenci optymalizują transport – np. łączą dostawy z kilku zamówień w jeden samochód jadący dany region. Dużi mają własne floty ciężarówek przystosowanych do przewozu okien (stojaki). Dostawa jest zwykle na plac budowy lub do magazynu partnera, w terminie ustalonym. Nowy gracz musi zaplanować **sprawną łańcuch dostaw do Niemiec** – np. dedykowane transporty 2 razy w tygodniu na trasie Polska–Niemcy, z możliwością śledzenia przesyłki. Konkurenci coraz częściej oferują partnerom **just-in-time**, by Ci nie musieli składować okien. W dobie digitalizacji, **proces zamówień i komunikacji** jest częścią dystrybucji: top firmy mają konfigurator B2B z integracją do swoich systemów ERP – partner wprowadza zamówienie online i od razu widzi termin produkcji. Usprawnienie tych procesów staje się standardem. Podsumowując: **obecność w kanale** to warunek konieczny sukcesu – nowy producent musi szybko zbudować choć załączkową **sieć dystrybucji**. Może to zrobić, próbując przejąć partnerów od obecnych konkurentów (np. kusząc lepszą marżą lub obsługą), albo szukając nowych (np. firm budowlanych, które dotąd nie oferowały stolarki). W praktyce pewnie miks obu.

Promotion (Promocja i komunikacja): Działania promocyjne konkurentów są zróżnicowane w zależności od segmentu docelowego:

- **Marketing B2B (do partnerów)**: Tutaj dominują targi branżowe (np. Fensterbau Frontale w Norymberdze – najważniejsze targi okien co 2 lata, na których wszyscy top producenci mają stoiska), konferencje i szkolenia (np. VFF Fachtagungen). Wielu producentów prowadzi programy partnerskie – oferuje materiały POS, stoiska na lokalnych targach budowlanych, katalogi, a nawet dopłaca do reklamy lokalnej z nazwą partnera. Drutex i Oknoplast intensywnie promują się wśród potencjalnych dealerów artykułami w prasie branżowej (typu „Polskie okna zdobywają Europę – dołącz do nas”).
- **Marketing B2C (do inwestorów końcowych)**: Tutaj rozpiętość jest duża. Firmy premium (Internorm) inwestują w **content marketing** – artykuły edukacyjne (np. o domach pasywnych), prestiżowe magazyny architektoniczne, współpraca z architektami (Internorm ma program dla architektów, oferuje im biblioteki CAD okien i bonusy za polecenie klienta). Polskie firmy z kolei próbowały **marketingu masowego**: Drutex (kampanie piłkarskie w TV, sponsoring klubów), Oknoplast (też sport i targi konsumenckie). W Niemczech szczególnie skuteczne bywa **lokalne pozycjonowanie** – np. bilbordy i ogłoszenia sponsorowane w prasie regionalnej „Okna Oknoplast teraz w Twoim regionie u Partnera X”. Wielu konsumentów szuka dostawcy przez internet – stąd kluczowe jest **SEO i obecność w portalach budowlanych** (konkurenci dbają o dobre opinie w serwisach typu KennstDuEinen, czy marktplatZ). Coraz więcej firm korzysta z **Social Media** – np. prowadzą profile na Facebooku/Instagramie z inspiracjami (ładne realizacje z użyciem ich okien). Jednak branża okienna nie jest bardzo „sexy” dla social

mediów, więc ten kanał jest poboczny. Bardziej liczą się **fora i grupy dyskusyjne** – tu markom ciężko działać, to raczej miejsce, gdzie klienci wymieniają się opiniami. Dlatego ważne jest budowanie pozytywnych doświadczeń, by szeptany marketing był korzystny. Niektórzy konkurenci starają się budować społeczność użytkowników – np. konkursy na najładniejszą realizację z ich oknami.

- **Public relations i zaufanie:** Konkurenci premium wydają **broszury firmowe** podkreślające historię, referencje, wartości (np. zrównoważony rozwój, rodzinność). W kontekście promocji to buduje zaufanie, że firma jest solidna. Polscy gracze też to robią – np. Drutex chwali się 40 latami doświadczenia, liczbą certyfikatów, wykonanymi realizacjami (np. dostawy okien dla hoteli Hilton w USA – takie case studies są potem w materiałach handlowych). Nowy gracz powinien z góry przygotować **silne argumenty komunikacyjne**: np. „polska firma rodzinna z 30-letnim doświadczeniem, eksport do X krajów, tysiące realizacji, teraz wkraczamy do Niemiec – mamy to co najlepsze z PL (technologia, cena) i dedykowany serwis na miejscu”. Takie przesłanie powinno iść w świat przez różne kanały.
- **Promocje sprzedażowe:** Oprócz komunikacji wizerunkowej, ważne są promocje wspierające sprzedaż. Konkurenci organizują np. **dni otwarte** w salonach partnerskich (z rabatami dla odwiedzających), **akcje sezonowe** (zimą niższy VAT na okna – co jest sposobem de facto obniżki ceny), pakiety (okna + rolety taniej). Polscy producenci lubią hasła typu „Kup okna teraz, zapłać po montażu” – oferując finansowanie 0% przez swoich partnerów. W Niemczech popularne jest też powiązanie promocji z dotacjami: np. kampania „skorzystaj z dofinansowania do wymiany okien – doradzimy i dołożymy 100€ rabatu za każde okno”. Tego typu taktyki stosują zwłaszcza firmy średnie, by pobudzić popyt.

People (Ludzie): „People” odnosi się do wszystkich osób reprezentujących firmę w kontakcie z klientem. U konkurencji widać kilka aspektów:

- **Wysoko wykwalifikowane zespoły sprzedażowe i doradcze:** Niemieccy klienci oczekują fachowego doradztwa – konkurenci inwestują w szkolenia swoich przedstawicieli handlowych oraz szkolenia dla personelu partnerów (sprzedawców w salonach). Internorm np. prowadzi *Akademie Internorm* dla partnerów, certyfikując ich doradców. Polscy producenci też wysyłają swoich opiekunów rynku do regularnych wizyt u dealerów, gdzie przekazują wiedzę o nowych produktach. Standardem jest, że **przedstawiciel techniczno-handlowy** producenta wspiera partnera przy trudniejszych projektach (jedzie na budowę, pomaga zmierzyć, zaproponować rozwiązanie). W ten sposób buduje się kompetencje ludzkie w sieci. Nowa firma musi więc zatrudnić **lokalnych (lub polsko-niemieckich) fachowców** znających branżę, by kontakt z partnerami i klientami był profesjonalny. Bariera językowa jest tu kluczowa – konkurenci polscy zwykle mają w Niemczech niemieckojęzycznych menedżerów regionalnych.
- **Montażysci i ekipy techniczne:** Dobry produkt można zepsuć złym montażem – konkurenci to wiedzą, więc starają się albo **kontrolować jakość montażu poprzez certyfikacje ekip**, albo nawet zatrudniać własne brygady serwisowe. Np. niektórzy producenci wymagają od partnerów posiadania certyfikatu montażu warstwowego ift lub RAL. Internorm oferuje, że ich superwizor przyjedzie na pierwszy montaż z nowym partnerem i go przeszkoli. Polscy gracze też delegują specjalistów do wsparcia montażu

nietypowych konstrukcji (np. dużych HS). W ten sposób ludzie budują przewagi – bo klient widzi profesjonalizm.

- **Kultura organizacyjna i obsługa klienta:** Konkurenci premium stawiają klienta w centrum – np. Internorm partner musi uzyskiwać wysokie oceny satysfakcji od klientów (są ankiety po montażu). To motywuje ludzi do wysokiej jakości pracy. Polscy producenci również uczą swoich partnerów takiego podejścia, choć bywa różnie – tu jest pole do poprawy, bo stereotypowo obsługa posprzedażowa polskich firm bywała krytykowana (np. opóźnienia w reakcjach na reklamacje). Ci jednak, którzy odnieśli sukces, poprawili to. Nowa firma powinna od razu ustalić standardy: szybka odpowiedź na zapytania (24h), dedykowany opiekun dla każdego kluczowego klienta, infolinia serwisowa itp. Ludzie = firma w oczach klienta, stąd ich kompetencje i podejście muszą zdobywać zaufanie.
- **Zespół zarządzający na miejscu:** Konkurenci mają często w krajach docelowych przynajmniej **kierownika sprzedaży na dany kraj**. Taka osoba (najlepiej z lokalnym doświadczeniem) buduje relacje, bo Niemcy lubią robić interesy z ludźmi, których znają osobiście i którzy rozumieją ich rynek. Polscy właściciele firmy powinni więc rozważyć zatrudnienie (lub delegowanie) **Country Managera** z biegłym niemieckim, znającego branżę stolarki w DE, co doda wiarygodności w oczach partnerów i uporządkuje działania.
- **Motywacja i retencja ludzi:** W branży obecnie niedobór fachowców – konkurenci prześcigają się w benefitach dla pracowników (jak wspomniany przykład firmy Grünbeck, co wprowadziła 30-godzinny tydzień pracy). Szczęśliwy pracownik = lepsza obsługa klienta. Internorm i inni chwalą się nagrodami dla najlepszych pracodawców. To może nie wpływa bezpośrednio na klienta, ale pośrednio tak (mniejsza rotacja, doświadczeni doradcy).

Process (Procesy): Chodzi o proces świadczenia usługi – od pozyskania klienta po finalizację i serwis. U konkurentów proces sprzedaży okien bywa dość **sformalizowany i zautomatyzowany** tam, gdzie to możliwe:

- **Proces ofertowania:** Top firmy używają profesjonalnych programów do wyceny (np. Klaes, AFS) z modułem dla partnerów. Partner wprowadza zapytanie klienta do systemu i w ciągu minut może wygenerować ofertę z wizualizacją okna, przekrojami, ceną. To daje klientowi przejrzystość i przyspiesza decyzję. Nowa firma powinna zapewnić partnerom podobne narzędzie (własne lub licencjonowane), bo tego oczekuje się dziś od dostawcy.
- **Proces realizacji zamówienia:** Konkurenci skracają lead time – kluczowe jest płynne przejście od złożenia zamówienia do produkcji. Najlepsi mają to zintegrowane: zamówienie partnera trafia do systemu ERP producenta bez błędów (bo wprowadzone poprzez konfigurator), od razu generuje się plan produkcji i termin. Partner dostaje potwierdzenie terminu automatycznie. Im mniej punktów manualnych (maili, telefonów), tym mniej pomyłek. Polscy producenci, nauczani eksportem, zazwyczaj mają niezłe systemy IT (Eko-Okna mają portal eko4u, Drutex e-portal). Nowa firma też musi zainwestować w taki **e-portal**, inaczej będzie odstawać.
- **Dostawa i montaż:** Konkurenci dążą do *zero-downtime* – okna dostarczone dokładnie wtedy, gdy ekipa jest gotowa montować, żeby nie było przestojów. W praktyce różnie bywa, ale najlepsze firmy monitorują transport GPS, informują klienta sms-em dzień wcześniej. Montaż – partnerzy (lub ekipy producenta) stosują nowoczesne materiały (taśmy paroszczelne, pianki niskoprężne), a proces kończy się protokołem odbioru

podpisywanym przez klienta. Niektórzy producenci wymagają fotografii z montażu do dokumentacji gwarancyjnej (by mieć pewność, że montaż spełnia wytyczne). Serwis gwarancyjny jest również ustandaryzowany: np. zgłoszenie reklamacji przez formularz online, nadanie numeru RMA, informacja zwrotna w 48h, usunięcie wady do 14 dni lub zamówienie części. Najlepsi utrzymują **własny magazyn części zamiennych** i są w stanie np. wymienić pękniętą szybę w tydzień. Nowa firma powinna dążyć, by jej **proces obsługi posprzedażowej** był choćby tak dobry jak u polskich konkurentów (którzy i tak robią to lepiej niż niektóre niemieckie firmy). Przykładem dobrej praktyki jest oferowanie klientowi pierwszego przeglądu okien gratis po roku od montażu – polskie firmy rzadko to robią, ale mogłoby to być wyróżnienie w procesie obsługi.

- **Certyfikacje procesów:** Wspomnijmy, że niektórzy konkurenci certyfikują swój proces produkcji i zarządzania (ISO 9001, Lean Manufacturing). To może nie jest bezpośrednio widoczne dla klienta, ale pośrednio wpływa na jakość i terminowość.

Physical Evidence (Świadectwo materialne): To wszystko, co **fizycznie postrzega klient**, co kształtuje wizerunek jakości firmy. W branży okien są to:

- **Showroomy i ekspozycje:** Konkurenci starannie aranżują salony sprzedaży – okna prezentowane na dużych ekspozytorach, przekroje profili, tablice z certyfikatami. Np. partner Internormu ma elegancki salon z podświetlanymi przekrojami okien, kącikiem VR do symulacji wyglądu okien w domu. Polscy konkurenci również dostarczają partnerom ekspozytory, gotowe moduły standów z logotypem. Nowa firma powinna zainwestować w **materiały ekspozycyjne** – nic tak nie przekonuje klienta jak obejrzenie i dotknięcie okna. Fizycznym świadectwem są też **mobilne show roomy** – Drutex miał ciężarówkę demo jeżdżącą po Europie z próbkami okien, co robiło wrażenie i docierało do nowych grup klientów.
- **Materiały drukowane i online:** Wysokiej klasy katalogi, broszury, strona internetowa. Konkurenci premium mają katalogi przypominające magazyny wnętrzarskie – piękne zdjęcia realizacji, papier kredowy, minimum technikaliów. Polskie firmy też coraz lepiej przygotowują materiały – np. albumy z inspiracjami wnętrz z ich oknami, osobne broszury dla segmentu premium (żeby nie pokazywać tanich produktów obok drogich). Strony internetowe konkurentów są profesjonalne, responsywne, pełne wizualizacji, z sekcją FAQ, konfiguratorami kolorów. Nowa firma musi tu dorównać – archaiczna strona czy kiepski katalog natychmiast obniży zaufanie. **Język:** wszystkie materiały oczywiście w perfekcyjnym jęz. niemieckim (konkurenci zwykle zatrudniają niemieckich copywriterów do tekstów, by brzmiały naturalnie).
- **Certyfikaty i nagrody na pokaz:** Konkurenci eksponują znaki jakości: np. w salonach widać certyfikat ift Rosenheim, logo RAL, dyplomy „Top100 Innovator”, „Red Dot Design Award” itp. To fizyczne dowody, że firma jest sprawdzona. Nowy gracz powinien przygotować takie „dowody” – choćby certyfikaty CE, deklaracje, wyróżnienia (może z Polski – np. Medal Targów Poznańskich – przetłumaczyć i powiesić, zawsze coś).
- **Realizacje referencyjne:** W miarę możliwości konkurenci chwalą się znanymi projektami: np. zdjęcia budynków, gdzie wmontowali swoje okna (hotele, biurowce, obiekty użyteczności). To również fizyczny dowód ich możliwości. Drutex np. wspomina o dostarczeniu 1000 okien do drapacza chmur w USA – robi to wrażenie na wyobraźni klienta. Nowa firma może na początku posilkować się referencjami z Polski czy innych rynków (pokazać portfolio ciekawszych realizacji ze zdjęciami i opisem).

- **Wygląd produktu i opakowania:** Jakość fizyczna to nie tylko parametry – ale też estetyka wykonania. Konkurenci bardzo dbają np. o **czystość i zabezpieczenie okien w transporcie** (foliowanie, kartonowe nakładki na rogi, nalepki „Quality Checked”). Okno ma dojechać bez szkazy. Ponadto markowe okucia czy elementy mają logotypy (np. klamka z logo producenta dodaje prestiżu). To drobiazgi, ale budują odbiór. Wyobraźmy sobie polskie okno z naklejką z literówką po niemiecku – od razu klient pomyśli „partacze”. Więc wszystko co fizycznie dociera do klienta musi być perfekcyjne i dostosowane kulturowo (np. jednostki miar – tylko metryczne, język – wyłącznie niemiecki w instrukcjach).

Ogólnie analiza 7P pokazuje, że **konkurenci zawiesili poprzeczkę wysoko w każdym aspekcie** – od produktu, przez cenę i serwis, po marketing. Dobra wiadomość jest taka, że polskie firmy jak Drutex czy Oknoplast już spełniają większość tych wysokich standardów i udowodniły, że można. Nowy polski producent wchodząc na rynek niemiecki musi **zbenchmarkować się z najlepszymi** i znaleźć pola, gdzie może zrobić coś **lepiej lub sprytniej** (np. szybciej reagować, bardziej spersonalizować ofertę, zaoferować dłuższą gwarancję, atrakcyjniejsze warunki współpracy). W następnym punkcie przejdziemy do analizy opcji wejścia strategicznego (GTM), biorąc pod uwagę powyższe obserwacje o rynku i konkurencji.

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

Mając na uwadze charakterystykę rynku niemieckiego i konkurencję, polska firma musi rozważyć **optymalną strategię wejścia (GTM)**. Poniżej analizujemy główne opcje – od eksportu po inwestycje – wraz z identyfikacją szans i zagrożeń każdej, a następnie rekomendujemy najlepsze podejście, wsparte analizą SWOT.

Opcja 1: Eksport bezpośredni (sprzedaż z Polski) – firma obsługuje rynek niemiecki z centrali w Polsce, **bez zakładania lokalnej spółki**. Pozyskuje klientów (partnerów B2B i ewentualnie B2C online) poprzez własny dział eksportu.

- **Zalety:** Najniższe koszty wejścia – brak kosztów rejestracji firmy i stałego biura w DE. Elastyczność – można zacząć od kilku kontraktów i stopniowo się rozkręcać. Utrzymanie pełnej kontroli nad marżą – brak pośrednika/ udziałowca lokalnego. Szybki start – eksportować można praktycznie od zaraz po spełnieniu wymogów formalnych (certyfikaty, ewent. Freistellung do usług). Wiele polskich firm tak zaczynało – np. Drutex przez lata eksportował wprost z Bytowa, nim założył biuro w DE.
- **Wady: Bariera zaufania** – nie mając lokalnej obecności trudniej przekonać klientów, że zapewni się odpowiedni serwis (niemieccy kontrahenci mogą obawiać się, czy w razie problemów polska firma zza granicy szybko zareaguje). Brak adresu i zespołu na miejscu może zniechęcić poważniejszych partnerów. Utrudniona logistyka drobnych zamówień – obsługa drobnych partnerów rozsianych po DE bez magazynu konsygnacyjnego może być kosztowna (częstsze transporty małych partii). Ograniczona znajomość rynku – działając zdalnie trudniej wychwycić subtelności regionalne, trudniej też budować relacje (niem. partner ceni, gdy „ktoś od dostawcy jest w pobliżu”). Wreszcie, potencjalne kwestie prawno-podatkowe – przy pewnej skali eksportu usług (montażu) i tak może powstać „zakład” podatkowy w DE.
- **Ocena:** Eksport bezpośredni jest dobry na **etap testowania rynku**. Może sprawdzić się przez pierwszy rok-dwa, aby zbudować bazę klientów przy niskim ryzyku finansowym. Jednak docelowo, jeśli firma chce być postrzegana poważnie i zwiększać wolumen, konieczne będzie wzmocnienie obecności. Dlatego traktujemy opcję 1 jako **fazę wstępną**

lub komponent docelowego modelu (np. eksport B2C online może pozostać obsługiwany z Polski, przy jednoczesnym posiadaniu przedstawicielstwa B2B w DE).

Opcja 2: Przedstawicielstwo lokalne / oddział – pośrednia forma: firma zakłada w Niemczech **biuro handlowe** (np. oddział lub zatrudnia lokalnego agenta), ale sprzedaż formalnie nadal prowadzi spółka polska.

- **Zalety:** Koszty wciąż relatywnie nieduże (małe biuro, 1-3 pracowników). Obecność na miejscu – adres i telefon niemiecki podnoszą wiarygodność w oczach klientów. Łatwiejsza obsługa w jęz. niem. – lokalny personel posługuje się nim biegle, zna lokalne realia. Możliwość szybszego reagowania – przedstawiciel może pojechać do klienta w ciągu jednego dnia. Taki model stosuje np. Oknoplast przed laty – założyli GmbH głównie w celach marketingu i obsługi, podczas gdy fabryka i fakturowanie pozostały w PL. Ułatwienia podatkowe – jeśli oddział jest zarejestrowany, może samodzielnie odprowadzać VAT niemiecki za usługi, co upraszcza rozliczenia (zamiast każdorazowo import usług).
- **Wady:** Wciąż pewne ograniczenia zaufania – oddział to nie w pełni samodzielna spółka, duzi klienci mogą preferować kontrakt z podmiotem niemieckim (GmbH) jako stabilniejszym prawnie. Koszty i formalności – trzeba zarejestrować oddział w rejestrze handlowym, prowadzić niemiecką księgowość oddziału, co generuje wydatki (ale mniejsze niż spółka). Odpowiedzialność – oddział prawnie nie jest odrębnym bytem, więc polska spółka odpowiada w całości za jego zobowiązania (dla klientów to plus, dla firmy potencjalnie minus, bo trudniej ograniczyć ryzyko).
- **Ocena:** Ta opcja jest **zalecanym krokiem** po etapie czystego eksportu. Daje pewne korzyści wizerunkowe i organizacyjne, nie wymaga jednak dużego inwestowania na startcie jak zakup firmy czy tworzenie dużej struktury. Można traktować przedstawicielstwo jako załączek przyszłej spółki-córki – gdy biznes się rozwinie, łatwo przekształcić oddział w pełnoprawną GmbH.

Opcja 3: Partner kanałowy / dystrybutor ekskluzywny – firma nawiązuje współpracę z jednym większym partnerem w Niemczech, który przejmuje rolę importera i dystrybutora na terenie całego kraju (lub znaczącej części). Ten partner kupuje produkty i dalej sprzedaje (może pod marką producenta lub co-brand).

- **Zalety:** Błyskawiczny dostęp do rynku – doświadczony dystrybutor już ma sieć kontaktów i odbiorców, więc firma „wjeżdża na gotowe”. Ograniczenie zaangażowania – partner bierze na siebie marketing, sprzedaż, często serwis, a polska firma skupia się na produkcji. Mniejsze ryzyko finansowe – dystrybutor zwykle kupuje towar na siebie (można negocjować przedpłaty lub akredytywy, co zmniejsza ryzyko niepłacenia). Uniknięcie wielu barier formalnych – formalnie eksportuje się do jednego podmiotu w DE, to on dalej sprzedaje i załatwia sprawy z końcowymi klientami (VAT, gwarancje).
- **Wady:** **Utrata kontroli nad marką i marżą** – dystrybutor staje się właścicielem relacji z klientami, może budować swoją markę kosztem producenta. Marża producenta jest niższa, bo dystrybutor musi zarobić (często oczekuje rabatów >50% od cennika). Ryzyko zależności – jeśli dystrybutor wywiąże się słabo (zła obsługa, brak agresywnej sprzedaży), producent ma związane ręce. Potencjalny konflikt interesów – dystrybutor może oferować produkty konkurencji równolegle, brak pełnej lojalności. Wyjście z umowy dystrybucyjnej bywa trudne prawnie (niem. prawo chroni agentów/dystrybutorów).

- *Ocena:* Opcja kusząca na start dla ograniczenia ryzyka, ale **niebezpieczna strategicznie**. Wielu polskich producentów po zdobyciu pewnej pozycji zrywało takie układy, by przejąć marżę i relacje (np. początkowo polskie okna często sprzedawano pod marką niemieckiego importera, dopiero potem Polacy budowali własne biura i brand). O ile nie trafi się na idealnego partnera, który zgodzi się budować markę producenta transparentnie i dzielić się informacjami, to raczej opcja 3 nie jest preferowana dla firmy chcącej stworzyć **własną markę** w Niemczech. Może natomiast być rozważona jako tymczasowe rozwiązanie – np. partner przejmuje region zachodnich Niemiec, a firma równolegle rozwija sprzedaż własną we wschodnich.

Opcja 4: Joint Venture lub alians strategiczny – firma polska łączy siły z niemiecką firmą w formie wspólnego przedsięwzięcia. Może to mieć formę założenia nowej spółki JV, gdzie partner niemiecki wnosi sieć kontaktów i np. ekipy montażowe, a polski dostarcza produkt i kapitał.

- *Zalety:* **Połączenie kompetencji** – polska strona wnosi przewagi produkcyjne i kosztowe, niemiecka – znajomość rynku, lokalny personel, może uzupełniający asortyment. Szybsze budowanie bazy klientów – partner wnosi swoich dotychczasowych klientów do JV, więc start jest z pewnym portfelem. Dzielnie się ryzykiem inwestycyjnym i kosztami – każdy daje coś, więc indywidualne obciążenie mniejsze. PR-owo może wyglądać to lepiej w DE – niemiecki partner sygnuje przedsięwzięcie swoim autorytetem.
- *Wady:* **Złożoność zarządzania** – JV wymaga zgrania dwóch kultur organizacyjnych, może dochodzić do tarć co do kierunku rozwoju, podziału zysków, reinwestycji itp. Potencjalny problem z marką – czyja marka będzie promowana? Tworzenie nowej może oznaczać utratę tożsamości polskiej firmy. Podział zysków – trzeba dzielić tort, co obniża długoterminowy potencjał zysków własnych. Zależność od partnera – jak w opcji dystrybutora, tylko tu jeszcze głębsza (współwłasność). Trudniej ewentualnie się “rozwieść”, bo JV to formalny twór ze zobowiązaniami.
- *Ocena:* JV ma sens gdy znajdziemy **bardzo komplementarnego partnera**. Np. polska firma produkująca okna mogłaby JV z niemiecką firmą montażową działającą ogólnokrajowo – jedna dostarcza okna, druga je montuje, razem sprzedają pod wspólną marką. To mogłoby zadziałać – polska firma zyskuje natychmiastową siłę wykonawczą i referencje, niemiecka – pewne zlecenie i lepsze ceny. W praktyce jednak rzadko dochodzi do takich JV w tej branży, częściej kończy się na klasycznej relacji dostawca-podwykonawca. Dla polskiej firmy nastawionej na budowę **własnej marki** JV jest ryzykowne, bo oddaje część kontroli. Chyba że partnerem byłaby np. firma mająca **rozbudowaną sieć dystrybucji** (jak duży hurtownik) – ale oni raczej nie tworzą JV z jednym dostawcą, bo chcą mieć niezależność.

Opcja 5: Zakup niemieckiej firmy (M&A) – polska firma przeprowadza akwizycję istniejącego niemieckiego producenta okien lub firmy montażowej, uzyskując w ten sposób bazę operacyjną i rynkową w Niemczech.

- *Zalety:* **Natychmiastowy dostęp do rynku i infrastruktury** – przejmując firmę, zyskujemy jej klientów, kontrakty, markę, pracowników, a także np. warsztat montażowy, magazyny itd. To jak „wejście z marszu” bez budowania latami. Możliwość wykorzystania silnej niemieckiej marki – jeśli kupiona firma ma dobrą renomę (a np. problemy finansowe), można ją zasilić tańszym produktem z Polski i odwrócić sytuację, zachowując lojalność klientów. Eliminacja konkurencji – przejmując firmę, zmniejsza się liczba rywali o jednego. Może to też otworzyć drzwi do segmentów wcześniej niedostępnych (np. akwizycja

producenta aluminiowych fasad dałaby dostęp do projektów biurowców). Również atutem jest **know-how lokalny** – doświadczona kadra niemieckiej firmy może pomóc uniknąć błędów, a polska firma wnosi kapitał i nową energię.

- **Wady: Wysoki koszt** – przejęcia wymagają kapitału. Mówimy tu pewnie o kwotach kilkukilkunastu mln € w przypadku średniej firmy okiennej. Do tego koszty integracji, restrukturyzacji (bo zwykle kupuje się firmę w kłopotach, którą trzeba „uzdrowić”). Ryzyko nieudanej integracji – różnice kulturowe, opór załogi („przychodzą Polacy, będą zwalniać” – może dojść do utraty kluczowych ludzi i klientów). Można też kupić niechcący ukryte problemy – długi, zobowiązania gwarancyjne, wady produktów – due diligence jest konieczne. Akwizycja i połączenie spółek to proces długotrwały formalnie i organizacyjnie. Pojawia się też kwestia marki: czy utrzymać markę przejętej firmy (bo ceniona lokalnie), czy zastąpić polską? Np. Eko-Okna kupując niemiecką firmę *Wito* (hipotetycznie) – co dalej: „Wito powered by Eko-Okna” czy zmiana na Eko-Okna DE? Takie decyzje marketingowe są trudne.
- **Ocena:** Zakup firmy ma sens, jeśli trafi się **dobry cel przejęcia**: np. firma z ugruntowaną siecią sprzedaży, ale problemami finansowymi, gotowa do odsprzedaży za rozsądną cenę. Dla polskiej firmy ze sporym kapitałem i ambicjami, może to być droga na skróty do stania się „lokalnym” graczem. Jednak trzeba być przygotowanym na duże wyzwanie integracyjne. Przejęcie najlepiej rozważać, gdy polska firma już trochę działa na rynku, zna go i identyfikuje kogo warto kupić. Jako strategia wejścia od razu na starcie – **ryzykowna** (bo jeszcze nie znamy wszystkich niuansów rynku, a tu duża inwestycja).

Po analizie opcji, możemy teraz wskazać **rekomendowane modele wejścia** dla naszej firmy, biorąc pod uwagę profil: polska marka, własna produkcja, doświadczenie eksportowe, cel – zwiększyć wolumen sprzedaży B2B i B2C w Niemczech, obejmując cały kraj.

Rekomendacja GTM: Połączenie opcji 1+2, z perspektywą 5 w długim terminie. Oznacza to: rozpocząć od **bezpośredniego eksportu** w formie utworzenia małego **przedstawicielstwa (oddziału)** w Niemczech, celem pozyskania partnerów i obsługi lokalnej, a równolegle rozwijać **sprzedaż poprzez własną markę**. Następnie, po zbudowaniu pewnej pozycji (np. 2-3 lata, osiągnięciu progu rentowności), rozważyć **akwizycję** średniej niemieckiej firmy montażowej lub produkującej, aby przyspieszyć ekspansję i zdobyć większy udział rynku. Unikać na razie wiązania się ekskluzywnie jednym dystrybutorem czy JV, bo celem jest budowa **własnej marki i sieci** – to klucz do długoterminowej wartości.

Powyższą strategię warto poprzeć szybką analizą **SWOT** dla naszej firmy przy wejściu na rynek niemiecki:

- **S (Strengths) – Mocne strony:** własna nowoczesna produkcja w Polsce (niższe koszty), doświadczenie eksportowe (firma zna procedury, ma już jakieś kontakty), elastyczność i szybkość decyzyjna (mniejsza, dynamiczna organizacja vs skostniała konkurencja), możliwość oferowania konkurencyjnych cen, dobra jakość produktów (zakładamy, że produkt jest sprawdzony), szeroka oferta (jeśli faktycznie tak jest). Ewentualne referencje z innych rynków UE do wykorzystania marketingowo.
- **W (Weaknesses) – Słabe strony:** brak rozpoznawalności marki w Niemczech (start od zera w świadomości klientów), brak własnej sieci dystrybucji (trzeba zbudować), ograniczona znajomość lokalnych przepisów i niuansów (konieczność nauki, ryzyko

błędów na starcie), początkowo skromne zasoby ludzkie w terenie (mały zespół będzie przeciążony). Być może też ograniczony budżet marketingowy w porównaniu do gigantów.

- **O (Opportunities) – Szanse:** okien nie brakuje popytu w długim terminie – czeka nas fala renowacji energetycznych wspieranych dotacjami (szansa na sprzedaż nowoczesnych okien). Słabsza kondycja części niemieckich producentów – możliwość przejęcia ich klientów poprzez lepszą ofertę cenową i serwisową. Segment B2C coraz bardziej otwarty na zakupy online i od zagranicznych dostawców (zmiana pokoleniowa – młodszy klienci mniej przywiązani do lokalnych rzemieślników, bardziej cenią value-for-money, co gra na korzyść polskiej oferty). Potencjalne alianse z firmami komplementarnymi – np. firmy budujące domy modułowe szukają tańszych dostawców stolarki, tu można wejść jako partner.
- **T (Threats) – Zagrożenia:** przedłużająca się recesja w budownictwie może ograniczyć wolumen zamówień i wywołać ostrą wojnę cenową (niemieccy gracze mogą obniżyć marże do minimum by bronić rynku, co utrudni wejście). Ryzyko protekcjonizmu – co prawda Niemcy jako rynek raczej nie wprowadzą ceł, ale np. mogą pojawić się dodatkowe wymagania środowiskowe (ślad węglowy okien) faworyzujące lokalnych producentów. Reakcja konkurencji – liderzy mogą intensyfikować działania marketingowe, obniżać ceny dla kluczowych partnerów, by utrudnić nowemu zdobycie przychodów. Także możliwe trudności z rekrutacją dobrego personelu lokalnego (bo konkurencja też zabiega o specjalistów).

Plan działania GTM (skrótowo):

1. **Przygotowanie operacyjne (6 miesięcy przed wejściem):** dopięcie certyfikatów (CE, ift, ewent. RAL), tłumaczenia dokumentacji, rejestracja marki w Niemczech (znak towarowy), wynajęcie małego biura i rejestracja oddziału, zatrudnienie kluczowych osób (manager sprzedaży DE, 1-2 doradców technicznych, 1 koordynator serwisu). Uzyskanie Freistellungsbescheinigung, zgłoszenie do odpowiednich izb (IHK/ HwK). Uruchomienie niemieckojęzycznej infolinii (choćby przekierowanej do PL, ale z niemieckim numerem).
2. **Soft-launch (0–6 miesięcy):** udział w branżowych wydarzeniach celem zaprezentowania się i nawiązania kontaktów z potencjalnymi partnerami. Rozsyłka informacji prasowej w mediach branżowych „[Polska Firma X] wchodzi na niemiecki rynek” – podkreślić atuty i plany (stworzy to szum informacyjny i dotrze do partnerów). Spotkania z kilkoma wybranymi potencjalnymi dystrybutorami/regionalnymi partnerami – celem podpisania umów dystrybucyjnych na okres próbny. Realizacja pierwszych pilotażowych zleceń, zbieranie opinii, dopracowanie logistyki.
3. **Ekspansja (6–24 miesięcy):** intensywne pozyskiwanie partnerów B2B – np. docelowo 1–2 partnerów na każdy land/region. Równoległe uruchomienie **kampanii marketingowej B2C** w wybranym kanale (np. kampania Google Ads targetowana na hasła „okna z Polski”, artykuły w serwisach budowlanych – by generować leady konsumenckie, które przekazywane byłyby lokalnym partnerom do obsługi). Budowanie referencji – wykonanie kilku pokazowych realizacji (np. wygranie małego przetargu gminnego na szkołę, żeby móc potem chwalić się tym case’em). Monitorowanie konkurencji – jeśli gdzieś wycofuje się lokalny producent czy dystrybutor, wykorzystać okazję by wypełnić lukę.
4. **Weryfikacja i inwestycje (24–36 miesięcy):** ocena rentowności po 2 sezonach. Jeśli cele sprzedażowe zostały osiągnięte (np. zdobycie 5% udziału w segmencie okien PVC w

regionach, powiedzmy €X mln przychodów w DE), decydować o ewentualnym **większym kroku** – np. budowa własnego centrum montażowo-magazynowego w Niemczech lub wspomniana **akwizycja** lokalnej firmy w celu skoku wzrostowego. W tym horyzoncie być może rynek już się ożywi – dobra pora by zwiększyć inwestycje (bo praca u podstaw zrobiona).

5. **Długoterminowo (3–5 lat):** umocnienie struktury – być może przekształcenie oddziału w spółkę GmbH, by przygotować grunt pod dalszy rozwój lub nawet produkcję elementów w Niemczech (np. montaż końcowy, magazyn buforowy w DE może przerodzić się w montownię, co da przy marketingu hasło „Made in Germany” częściowo). Pomyśleć też o **dywersyfikacji kanałów** – np. czy uruchomić oficjalny e-sklep (o ile to nie zdenerwuje partnerów; można to zrobić pod inną marką).

Ta rekomendowana strategia (własne przedstawicielstwo + budowa sieci) wydaje się najbardziej spójna z celem firmy („własna marka B2B i B2C w Niemczech”) oraz minimalizuje długofalowe ryzyka (firma samodzielnie rozwija rynek, nie zdejmuje się w pełni na pośredników). Mimo że wymaga wysiłku i czasu, pozwoli osiągnąć trwałą pozycję i lepszą rentowność niż oddanie marży pośrednikowi.

7. Ceny, marże i próg rentowności – analiza finansowa wejścia

Przed podjęciem decyzji wejścia na rynek niemiecki, konieczne jest rozważenie aspektów finansowych: **struktury cenowej, typowych marż w branży, kosztów wejścia oraz oczekiwanego wolumenu sprzedaży potrzebnego do osiągnięcia rentowności**. Poniżej przedstawiamy kluczowe wskaźniki i szacunki, które pozwolą ocenić opłacalność tej ekspansji.

Typowe marże w branży okiennej:
Branża produkcji okien cechuje się dość wysokimi kosztami materiałowymi (profile, szkło, okucia to ~60–70% ceny), dlatego marże netto nie są bardzo duże. Według analiz, **wiodące firmy stolarki osiągają średnio ok. 18% marży EBITDA**, a marże netto (po opodatkowaniu) rzędu 5–10%. Mniejsze firmy rzemieślnicze miewają niższe zyski (niektóre działają na 3–5% zysku netto lub na granicy rentowności). Polscy producenci – dzięki niższym kosztom pracy – często mogli sobie pozwolić na oferowanie cen niższych o 15–20% i wciąż osiągać porównywalną lub nieco wyższą marżowość niż niemieccy konkurenci. Dla planowania warto przyjąć, że **docelowo** nasza firma powinna dążyć do uzyskania **EBITDA w Niemczech ~15%** (po okresie początkowych inwestycji), co przekładałoby się na marżę netto ~7–8%. Oczywiście w pierwszych latach wejścia marża może być niższa lub nawet ujemna (gdy inwestujemy w marketing, struktury). Istotne jest więc osiągnięcie odpowiedniego wolumenu sprzedaży, by pokryć koszty stałe i zacząć generować zyski.

8. Rekomendacja strategiczna (Executive Summary)

Decyzja o wejściu: Na podstawie przeprowadzonych analiz, **rekomendujemy wejście na rynek niemiecki** w segmencie okien aluminiowych (i generalnie stolarki otworowej) w horyzoncie najbliższych 6–12 miesięcy. Mimo obecnego spowolnienia w budownictwie, uważamy, że jest to **dobry moment na przygotowanie i start** – rywale osłabili tempo, a przewidywane ożywienie po 2024 r. da impuls, z którego możemy skorzystać będąc już obecnymi na rynku. **Niemcy to rynek strategiczny:** największy w EU, z ogromnym wolumenem modernizacji energetycznych do wykonania (co będzie generować popyt na nowe okna przez dekadę). Polska firma, dysponując konkurencyjnym produktem i ceną, ma szansę zagospodarować istotną niszę. Warunkiem sukcesu jest jednak **odpowiednie przygotowanie** – zarówno formalne, jak i operacyjne.

Kiedy wejść: Timing: start teraz (najbliższe miesiące), z planem pełnej gotowości operacyjnej na sezon budowlany wiosna 2026. Najbliższe miesiące poświęcić na dopełnienie certyfikacji i budowę zespołu, by w połowie 2025 r. zacząć aktywne działania handlowe. Wejście w czasie dotyka (2024) oznacza, że w momencie spodziewanego odbicia (prognozy mówią o wzroście rynku okien od 2025/26) będziemy już na pozycji gotowej obsłużyć rosnący popyt. Nie rekomendujemy czekania do pełnego boomu – wtedy trudniej byłoby odebrać zamówienia konkurencji.

Jaką strategię przyjąć: Proponujemy strategię „hybrydową, ale z naciskiem na własną markę”. Oznacza to: **zbudowanie własnej obecności handlowej w Niemczech** (oddział i zespół sprzedaży) i **rozwijanie sieci partnerów B2B**, którzy będą sprzedawać nasze okna zarówno klientom B2B (deweloperom) jak i B2C (właścicielom domów). Unikamy uzależnienia od jednego pośrednika – sami chcemy kreować swój brand i relacje z rynkiem. Równolegle, możemy pilotowo testować **kanal B2C online** (sklep internetowy z ofertą DIY), ale traktujemy go pomocniczo, by nie konkurować z własnymi partnerami. **Segment docelowy:** skupiamy się na **segmencie średnim i średnio-wyższym** – czyli oferujemy jakość zbliżoną do niemieckich standardów, ale w lepszej cenie. Nasza pozycja to „polska jakość i konkurencyjność cenowa, potwierdzona certyfikatami, z lokalnym serwisem niemieckim”. Strategia cenowa: **być ~10–15% tańszymi** od porównywalnych ofert niemieckich u partnerów, co daje partnerom przewagę i motyw do współpracy. Unikamy wojny cenowej do dna – konkurujemy ceną rozsądnie, podkreślając także inne atuty (szeroka oferta, szybkie terminy, wsparcie techniczne). **Dyferencjacja:** wyróżnikiem może być np. **szybszy czas realizacji** (dzięki elastycznej produkcji w PL) oraz **wydlużona gwarancja** na elementy (np. 7 lat standard, gdy wielu daje 5 lat). Do tego **pełna obsługa posprzedażowa** – zapewniamy niemieckojęzyczny serwis techniczny, by rozproszyć obawy co do serwisu.

Obszary do zabezpieczenia / głębszego zbadania:

- *Formalno-prawne:* Upewnić się co do wymogów Handwerkskammer – czy nasz model (partnerzy montujący) nie rodzi konieczności naszych zgłoszeń lub czy partnerzy mają wszystko co trzeba. Dobrze jest zabezpieczyć się np. klauzulami w umowach z partnerami, że przestrzegają MiLoG i innych przepisów, by nie narażać nas na wtórną odpowiedzialność.
- *Regulacje ESG:* Śledzić nowe regulacje, np. czy w przyszłości nie będzie obowiązkowe podawanie śladu węglowego produktu – warto już teraz analizować nasz łańcuch dostaw (np. użycie PVC z recyklingu, co może stać się atutem).
- *Ryzyka walutowe:* Rozważyć instrumenty zabezpieczające kurs PLN/EUR, jeśli istotna część kosztów jest w PLN a przychody w EUR – aby nagłe wahania nas nie zaskoczyły.
- *Logistyka i cła:* Choć wewnątrz UE nie ma ceł, należy monitorować ewentualne opłaty graniczne (jak Niemcy planowali myto dla ciężarówek elektrycznych itp. – może wpływać na koszt dostaw). Sprawdzić też kwestię wymogu stosowania *UG (Übereinstimmungszeichen)* w Bawarii i Saksonii (lokalne dopuszczenia budowlane – czy nasze produkty potrzebują dodatkowych aprobat, np. dla drzwi ppoż.).
- *Kapitał ludzki:* Należy zabezpieczyć kluczowe osoby – zatrudnić doświadczonych menedżerów i doradców, a w Polsce rozważyć wzmocnienie działu eksportu obsługującego DE (np. dodatkowi specjaliści ds. zamówień z j. niem).
- *Finansowanie na pierwsze lata:* Upewnić się, że firma ma zapewnione środki na sfinansowanie strat początkowych i kapitał obrotowy (wzrost sprzedaży = potrzeba

finansowania produkcji i należności, zwłaszcza jeśli partnerom daje się kredyt kupiecki 30 dni). Można rozważyć np. factoring eksportowy w razie czego.

Unikalna propozycja wartości (UVP) dla klienta: Na koniec kluczowe – **co wyróżni firmę klienta na tle konkurencji?** Nasza analiza wskazuje następujące przewagi do zakomunikowania:

- **„Polskie okna, niemiecka obsługa”** – produkt tworzony w nowoczesnej polskiej fabryce (co oznacza lepszą cenę), ale z serwisem i wsparciem jak od lokalnej firmy. Klient dostaje to co najlepsze z obu: oszczędność kosztu bez kompromisu w jakości obsługi.
- **Kompleksowość i elastyczność** – jako średniej wielkości producent (w porównaniu do gigantów) możemy zaoferować bardzo indywidualne podejście. Dla partnerów: szyte na miarę warunki współpracy, szybka reakcja na ich potrzeby (np. produkcja nietypowych wymiarów, kolory spoza standardu – bo mamy elastyczną produkcję). Dla klientów końcowych: szeroka oferta – od okien ekonomicznych po premium (jeśli firma produkuje różne linie), w tym okna aluminiowe, których polscy dostawcy mają coraz więcej.
- **Innowacyjność i jakość potwierdzona** – choć nowi na rynku, pokażemy referencje z innych krajów, certyfikaty ift Rosenheim itp. To ma zapewnić, że **nasze okna niczym nie ustępują niemieckim**, a czasem przewyższają (np. mamy już certyfikat domu pasywnego PHI dla jednego modelu – jeśli tak, to ważny selling point, bo niewiele firm to ma).
- **Krótki czas realizacji i niezawodność dostaw** – wyróżnik logistyczny: np. gwarantujemy dostawę standardowych okien w 4 tygodnie od pomiaru, podczas gdy u wielu konkurentów 6-8 tygodni to norma. Dla budów opóźnionych to duża zaleta. Również deklaracja niezawodności (np. „98% dostaw na czas – nasz wskaźnik OTIF” – jeśli osiągalne, warto monitorować i chwalić się).
- **Wsparcie techniczne i doradcze** – jako jedyni (lub pierwsi wśród polskich) oferujemy np. dedykowanego inżyniera serwisowego dla dużych projektów w Niemczech, który osobiście czuwa nad jakością montażu. Tego często brakuje przy tanich dostawcach – my tym zdobędziemy zaufanie konserwatywnych klientów.
- **Lepszy stosunek wartości do ceny** – ostatecznie nasza propozycja to **okno o niemieckim standardzie, kosztujące zauważalnie mniej**. W dobie wysokich kosztów budowy i nacisku na oszczędności, to argument kluczowy dla wielu. Musimy jednak poprzeć to dowodami – np. studium przypadku: niemiecki klient zaoszczędził 15% budżetu wymiany okien wybierając nas, przy zachowaniu tych samych parametrów (Uw, izolacja akustyczna etc.). Takie case’y marketingowe przekonują praktyków.

Reasumując, nasza rekomendacja brzmi: **wejść na rynek niemiecki szybko, ale z rozwagą, budując własną markę i sieć, wykorzystując przewagi kosztowe oraz doświadczenia polskich konkurentów**. Niemcy oferują ogromny potencjał zwiększenia sprzedaży – nawet kilka procent rynku oznacza dziesiątki milionów euro przychodu. Przy dobrze opracowanej strategii wejścia – minimalizującej ryzyka formalne i kładącej nacisk na jakość i relacje – polska firma ma wszelkie atuty, by **odnieść sukces na niemieckim rynku okien aluminiowych**.

Źródła:

- Glaswelt.de: Fenstermarkt 2023 schrumpft um 8% (dane VFF, październik 2023)
- Window.de (VFF): Przyczyny spadku rynku – Heizungsgesetz, itd.
- pro-kunststoff.de (dane VFF 2024): Wielkość rynku 2024: 12,90 mln FE, prognoza 2025.
- DIYonline.de: Branchenradar 2023: spadki wg materiałów (drewno 0%, PVC -7,5% itd.)
- Glaswelt.de: Importy okien 2014-2016: udział importu 21,3%, z czego 60% Polska.
- Baulinks.de: Polskie okna eksport 2015: 2 mln szt., 400 mln €.
- GTAI.de: Polska = 14% globalnego eksportu okien (2021).
- Window.de (VFF): Liczba firm 5.880, pracowników 38.800 (2023).
- Allianz Trade: Niemcy AA, risk level 1 (Low).
- Destatis.de: Koszt godziny pracy 2023: 41,30 € (7. najwyższy w UE).
- Glaswelt.de: Średnia stawka godz. majstra 61€, czeladnika 53€ (2022).
- Handwerk-magazin.de: Rekordowy niedobór 236 tys. w rzemiośle (2022).
- IHK.de: Generalny wykonawca odpowiada za płace minimalne podwykonawców (Mindestlohn).
- BMF: Montaż okien = usługa budowlana objęta Bauabzugsteuer; Freistellung zwalnia z 15% potrącenia.
- Glaswelt.de: Importy 2016: 1,76 mln okien z Polski (60% importu).
- Baulinks.de: Oknoplast DE 2015: 20,5 mln € (+22,7%), rosnąca liczba dealerów, cel 25 mln.
- GTAI: Drutex 2022: 363 mln €, Eko-Okna 2022: ~850 mln € (622 mln € 2021, +40%).
- GTAI: Oknoplast 2022: 341 mln € (285 mln € 2021, +30%).
- Wikipedia.de: Weru 2022: 144,9 mln € obrotu.
- Glaswelt.de: Grupa IFN (Internorm) 2022: 861 mln € (+10%).
- Haustec.de: Internorm – 241 mln € = 1,3% rynku EU (2020).
- Drutex.de: Informacje prasowe: konkurs dla partnerów, nagroda za IGLO Energy (2025).
- Glaswelt.de: Fachkräftemangel – 67% firm rzemieślniczych szuka pracowników (2022).
- Hilzinger.de: Średnia marża EBITDA top 30 budowlanki 18%.
- DIYonline: Wartość rynku okien 2023: ~5,13 mld € (sprzedaż producentów).

Chcesz działać skutecznie na rynku niemieckim?

Jesteś producentem? Dostawcą usług B2B? Planujesz ekspansję, ale nie chcesz działać po omacku?

Zamów **raport strategiczny szyty na miarę** – dopasowany do Twojej branży, modelu biznesowego i celów, oparty na rzetelnych źródłach i analizie konkurencji.

Otrzymasz:

- Precyzyjne dane rynkowe i przewagi konkurencyjne,
- Mapę ryzyk i barier formalnych,
- Gotową strategię wejścia – z wyliczeniami opłacalności.

Skontaktuj się z nami – porozmawiajmy o Twoim przypadku:

Telefon: +48 535 669 404

E-mail: zlecenia@mhbm-bud.pl

Wejdź na nowy rynek z wiedzą, nie z domysłami.

