

Różnice kulturowe w kontekście podejmowania i rozwoju działań eksportowych w MSP



dr hab. Anita Frankowiak

Gdańsk 27.06.2017 r.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Czym jest komunikacja międzykulturowa?

„to wszelkie oddziaływania między różnymi kulturami mające na celu nawiązanie kontaktów pomiędzy nimi i wzajemne poznanie.

Brak tych kontaktów może prowadzić do nieznamomości innych kultur (szok kulturowy) i nieporozumień pomiędzy nimi (konflikt kultur)”.

Różne cywilizacje/różne style

Różnice międzykulturowe

POLECAM: Sana Reynolds, Deborah Valentine, Komunikacja międzykulturowa (przewodnik)

Komunikacja międzykulturowa to akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze.

Rodzaje komunikacji międzykulturowej:

Komunikacja poprzezkulturowa

Komunikacja pomiędzykulturowa

Komunikacja międzynarodowa

Komunikacja globalna

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu

ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530

Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Komunikacja poprzezkulturowa

Ad. 1.

- To komunikacja różnych grup wewnątrz jednej kultury narodowej
- Dotyczy różnic, które dzielą wspólnotę narodową
- Opisuje, co dokonuje się wewnątrz kultury
- Dokonuje się zwykle na poziomie interpersonalnym

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Komunikacja międzykulturowa:

Ad. 2.

Zachodni pomiędzy uczestnikami różnych kultur narodowych czy etnicznych

Dotyczy kontaktów interpersonalnych

Obejmuje kontakty między ludźmi należących do różnych kultur, którzy stykają się ze sobą przy okazji wspólnego życia

Przykładem takich kontaktów jest turystyka międzykulturowa

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Komunikacja międzynarodowa

Ad.3.

Polega na kontaktach instytucji należących do różnych kultur narodowych np. rządy

Zajmuje się też technologią komunikowania, regulacjami dotyczącymi komunikacji i komunikowania

Jej celem jest wpływ na politykę, gospodarkę, obronność, itp.

Szczególnym przypadkiem są media zagraniczne, które z wartościami obcej kultury docierają do danego społeczeństwa



Komunikacja globalna

Ad.4.

Przypadek komunikacji międzynarodowej

Zajmuje się badaniem wpływów komunikatów dla kultury narodowej

Dotyczy zagadnień konfliktów ideologicznych, interesów ekonomicznych państw, itp.

Przeważnie odbywa się na poziomie instytucji

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Cywilizacje na świecie

Chińska od 1500 b.c.

Japońska 100-400. a.c.

Hinduistyczna 1500 b.c.

Islamska VII w. a.c.

Prawosławna XII w. a.c.

Zachodnia 800r. a.c.

Latynoamerykańska – najpóźniejsza i wywodzi się z cywilizacji europejskiej

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu

ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530

Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Fundusze
Europejskie
Program Regionalny



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



etykieta biznesowa

wizerunek

psychologia koloru

komunikacja

dress-code

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.


Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

Kultury (świat i Polska)

protransakcyjne ↔ propartnerskie

nieceremonialne ↔ ceremonialne

monochroniczne ↔ polichroniczne

ekspresyjne ↔ powściągliwe

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Planowanie w przestrzeni międzykulturowej

sekwencyjność

synchroniczność

W jednej chwili robi się
jedną rzecz

Czas jest wymierny

Terminy dochowane

Bezwzględna punktualność

Harmonogramy spotkań

Wszystko zaplanowane

W jednej chwili robimy kilka
rzeczy

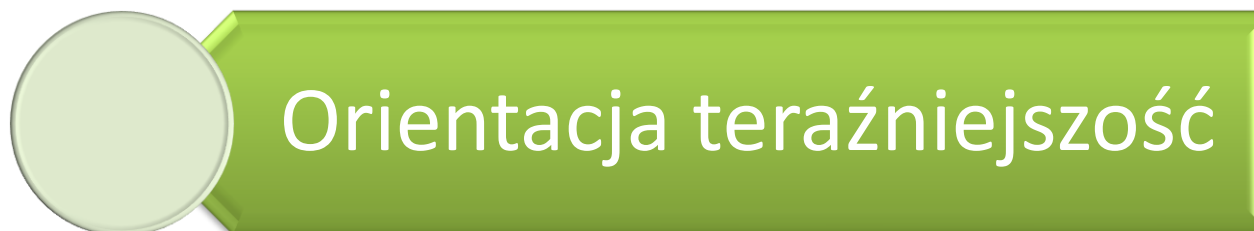
Terminy są przybliżone

Relacje ważniejsze niż
harmonogramy

Przy ostatecznym wyborze
decydują relacje



Trzy orientacje międzykulturowe



Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.

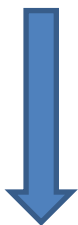
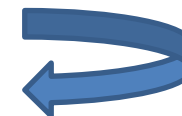
Dlaczego nie wszystkich rozumiemy?

Czasami rozumiemy się bez słów

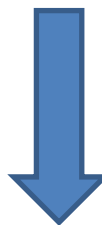
Często rozmowa stwarza bariery



Komunikujemy się na **3** różne sposoby



wzrokowy



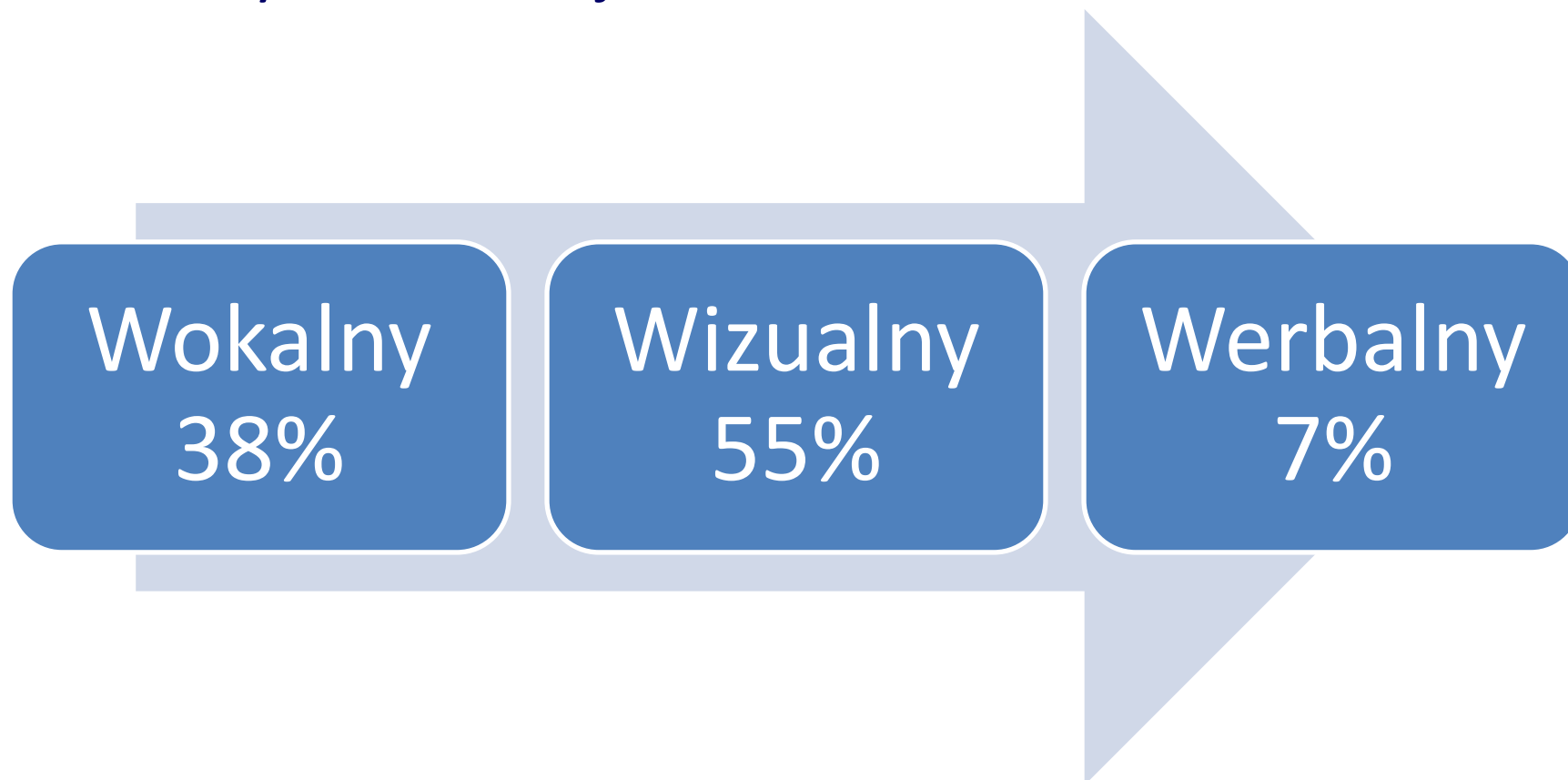
słuchowy



kinestetyczny



Kanały komunikacji



Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Mowa ciała

Szacunkowo **ponad 90%** komunikacji to przekaz niewerbalny

Zachowanie podczas rozmowy dostarcza **trzykrotnie więcej** informacji niż treść wypowiedzi ujęta w słowa

Liczba udokumentowanych znaków systemu komunikacji niewerbalnej przekracza **milion**

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



zarządzanie przestrzenią komunikacji

- Zarządzanie przestrzenią, normy przestrzenne – praktyczne wskazówki
- Przygotowywanie miejsca spotkań w Polsce dla partnerów skandynawskich
- Tożsamość przestrzenna w biznesie skandynawskim
- Dodatki biznesowe, zarządzanie klientami
- Wizytówki. Komunikacja

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Skala dotyku

Dotyk powszechny:

Kraje latynoamerykańskie

Kraje śródziemnomorskie

Kraje azjatyckie

Rosja

Unikanie dotykania

Wielka Brytania

Kraje skandynawskie

Japonia

Estonia

Australia

rzadki dotyk

Francja

Irlandia

Niemcy

Chiny

Indie

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu

ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530

Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Fundusze Europejskie
Program Regionalny



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Zasady ogólne w biznesie międzynarodowym



Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

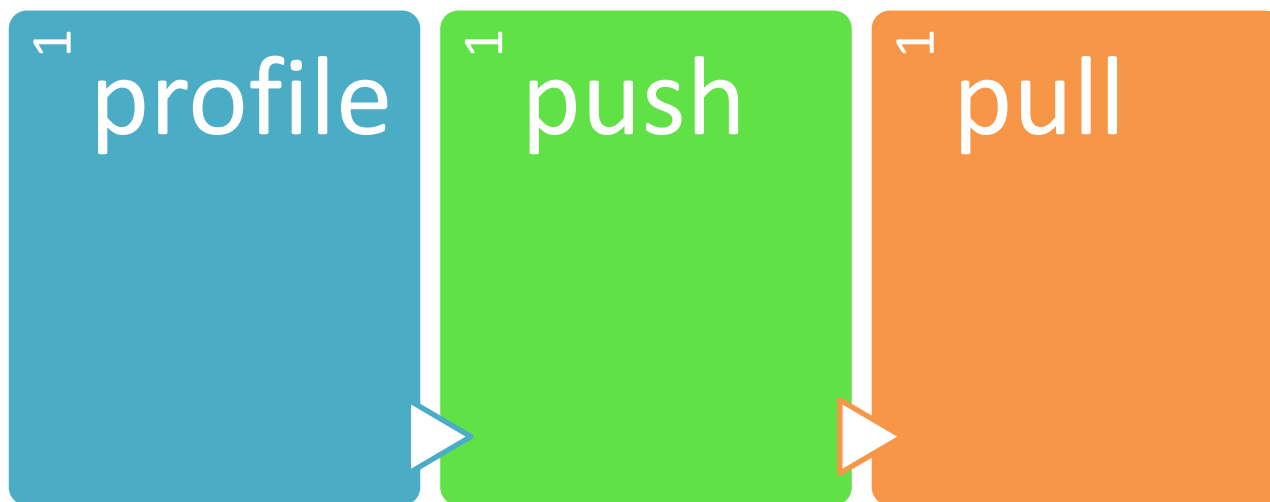
Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



Strategie komunikacji

3 podstawowe strategie



Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Fundusze Europejskie
Program Regionalny



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



wizytówki

- UMIAR
- DYSKRECJA
- NIEZMIENNE ZASADY
- BILETY HANDLOWE
- BILETY PROMOCYJNE
- WIZYTÓWKI PROFESJONALNE

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu

ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530

Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł

www.institutdyplomacji.pl

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



Rodzaje wizytówek

- **służbowe,**
- **służbowe z telefonem prywatnym** (dla tych osób, które muszą mieć z nami stały kontakt),
- **tylko z imieniem i nazwiskiem**, ewentualnie funkcją (dla tych kobiet/mężczyzn, którzy wręczyli nam swoją wizytówkę, ale nie będą się z nami kontaktować służbowo, a nie chcemy aby kontaktowali się z nami prywatnie)
- **mażeńskie**



Wizytówki w komunikacji międzykulturowej- PRZYKŁADY

JAPOŃCZYCY:

Wizytówki muszą być wymienione podczas 1 spotkania: podane i odebrane oburącz

AMERYKANIE:

Wizytówek nie wymieniamy podczas spotkania, jedynie gdy jest ważny powód
Amerykanin może nie dać swojej wizytówki

ARABOWIE/CHIŃCZYCY:

Dłuższy dystans, kolor złoty, unikanie drogich prezentów, duże różnice kulturowe

WIELKA BRYTANIA/NIEMCY:

Sformalizowane kontakty; niski kontekst



Fundusze Europejskie
Program Regionalny



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



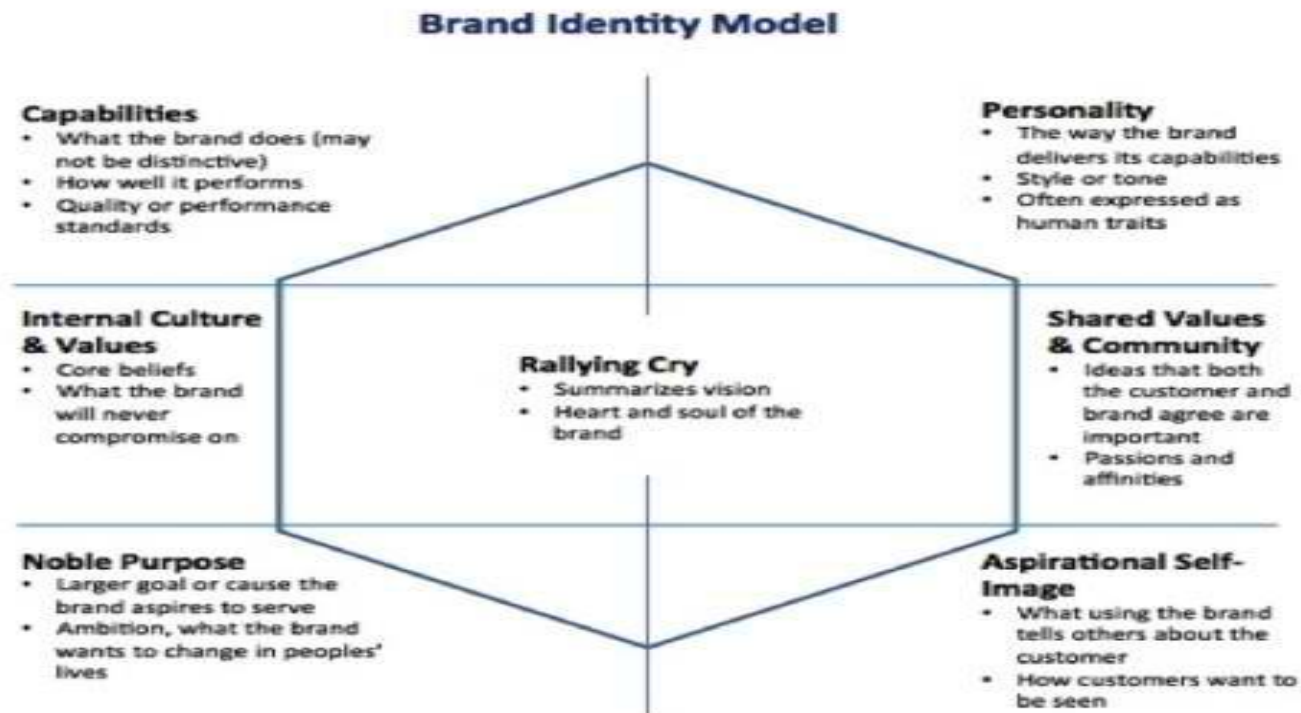
BUDOWANIE MARKI PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZESTRZENI MIĘDZYNARODOWEJ

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.


Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

Model Jeana-Noela Kapferera



Adapted from the "Brand Identity Prism" by Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 2012, p.156

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Lovemarks –więź z marką

- Zgodnie z jej głównym założeniem „Lovemarks” są własnością ludzi, którzy je kochają i nie wyobrażają sobie życia bez nich.
- „Lovemarks” komunikują także kim jesteśmy. Są to produkty i usługi inspirujące do lojalności wykraczającej poza racjonalne przesłanki.
- „Lovemarks” potrafią zbudować szczególną więź emocjonalną z konsumentami, stają się ulubionymi (love), dzięki temu, że utożsamiają wartości, które są bliskie i istotne dla danej grupy.
- W 2010 roku „AdAge” w USA nazwało lovemarks jedną z topowych idei dekady.



Marketing sensoryczny - tajna broń

- Zaczęło się od zapachu starego Rolls-Royce'a
- (zapach silver cloud 1965)
- Sheraton zawsze -zapach goździków, jaśminu i fig
- Sony – zawsze mandarynki, wanilia, drzewo cedrowe
- CYTRYNA i LAWENDA – dwa bieguny zapachu
- Muzyka klasyczna – produkty drogie i markowe

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.



Fundusze Europejskie
Program Regionalny



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



dziękuję za uwagę
i zapraszam do współpracy

anita.frankowiak@instytutdyplomacji.net

Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020

Agencja Rozwoju Pomorza S.A., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk
Zarząd: Łukasz Żelewski – Prezes Zarządu, Rafał Dubel – Wiceprezes Zarządu, Piotr Ciechowicz – Wiceprezes Zarządu
ARP S.A. zarejestrowana w Sądzie Rejonowym Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,
w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 4441, NIP: 583-000-20-02, Regon: 190044530
Kapitał zakładowy: 26.320.000,00 zł, Kapitał wpłacony: 26.320.000,00 zł.


Agencja Rozwoju Pomorza S.A.