

UMIĘTNOŚCI KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY ROZWÓJ MIĘDZYNARODOWEJ EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY SPOŻYWCZEJ

Wstęp

Umiejętności kadry zarządzającej odgrywają istotną rolę w działaniu przedsiębiorstwa. Nie tylko wpływają one na sformułowanie strategii działania, lecz także na jej realizację, dostrzeganie szans na rynku, stosunek do pojawiających się wyzwań czy podejście do ryzyka.

Przemysł spożywczy postrzegany jest jako branża tradycyjna. Jednak także ona doświadcza nieustannych zmian. Umiejętności przywódcze są ważne przy wdrażaniu innowacji, ale też w branżach tradycyjnych, które muszą funkcjonować w zmieniających się warunkach gospodarczych i narastającej konkurencji. Także przedsiębiorstwa z tradycyjnych branż muszą umieć dostrzegać swoje szanse i być nieustannie gotowe do zmiany swoich modeli biznesu.

Niewielki odsetek polskich firm podejmuje próby wejścia na rynki zagraniczne. Tymczasem utrzymanie stabilnej roli w gospodarce wymaga od przedsiębiorców umiejętności konkurowania zarówno na rynku krajowym, jak i na rynku międzynarodowym. Ma to szczególne znaczenie w obliczu dużej niepewności w gospodarce globalnej. Zmieniający się klimat gospodarczy i zagrożenie długookresowej stagnacji rozwiniętych gospodarek znajdują odbicie w zmianach nastrojów konsumentów i wahaniach popytu krajowego i zagranicznego. Przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w takich uwarunkowaniach zewnętrznych. Powodują one powstawanie wielu problemów, jednak niosą też pewne możliwości. Zwraca na to uwagę W. Szymański, który twierdzi, że dla Polski kryzys może być szansą pozwalającą odrobić dystans do lepiej rozwiniętych gospodarek. Nadrobienie dystansu jest możliwe, jeśli jest

się w czymś lepszym¹. Polskie przedsiębiorstwa mogą być lepsze na przykład w efektywniejszym dostosowywaniu się do wyzwań współczesnego rynku i w wyszukiwaniu szans nie tylko na rynku krajowym, lecz także na rynkach zagranicznych. Niezbędne do tego są umiejętności menedżerów.

Celem opracowania jest próba identyfikacji umiejętności kadry zarządzającej kluczowych w ekspansji zagranicznej. Zostaną tu wykorzystane wnioski z analizy literatury i badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw branży spożywczej prowadzących działalność eksportową.

Przywództwo w XXI wieku

W literaturze można spotkać liczne klasyfikacje umiejętności menedżerskich. Podstawowe ich typy obejmują umiejętności: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne i dotyczące gospodarowania czasem².

Bardziej szczegółowo można przedstawić umiejętności kadry zarządczej, wyróżniając:

- umiejętności przywódcze – pozwalają na określenie priorytetów, sprawne delegowanie zadań, motywowanie i rozwijanie pracowników,
- umiejętność komunikacji – umożliwia jasne i precyzyjne przedstawienie poglądów, oczekiwań, celów, pozwala motywować i inspirować innych,
- umiejętność współpracy – pozwala budować relacje, sojusze i skutecznie negocjować, doceniać różnicowanie ludzi i ich zdolności,
- umiejętność krytycznego myślenia i zdolności analityczne – pozwalają na poprawną ocenę sytuacji, spojrzenie z wielu perspektyw, gromadzenie niezbędnych informacji i ich efektywne wykorzystanie, określenie kluczowych problemów, wybór priorytetów, wyciąganie wniosków z doświadczeń,
- kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów – znajdowanie rozwiązań, czasem niestandardowych, wykorzystywanie wniosków z doświadczeń,
- elastyczność – zarządzanie wieloma zadaniami, określenie priorytetów, dostosowywanie się do zmieniających się warunków,
- umiejętność zarządzania projektami – wybór projektów, skuteczna realizacja, nadzór nad pracownikami przy ich realizacji,

¹ *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 14–20.

² Por. np. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 19–22.

- znajomość zagadnień finansowych – niezbędna w ocenie opłacalności projektów, efektywności, alokacji zasobów, formułowaniu prognoz itp.

Pewien zbiór umiejętności menedżerskich jest stały na przestrzeni wielu lat. Niewątpliwie jednak pewne umiejętności zyskują obecnie na znaczeniu. Pokazują to na przykład obserwacje McKinsey. W ramach badania różnych kwestii związanych z przywództwem w XXI wieku analitycy McKinsey przeprowadzili rozmowy z osobami zarządzającymi ważnymi transnarodowymi korporacjami (np. Deutsche Bank, Nissan i Renault). Zwrócili uwagę na to, że choć umiejętności liderów uchodzą za ponadczasowe, to wszyscy rozmówcy podkreślali, że obecnie warunki działania są inne niż dekadę wcześniej. Zarządzający muszą działać w dynamicznym otoczeniu, gdzie zmiany są szybsze i coraz bardziej złożone. Rozmówcy podkreślali też, że mają coraz większe trudności z opanowaniem wszystkich aspektów, którymi powinni się zająć, i często czują się tym przytłoczeni³. Wszyscy respondenci zgadzali się, że obecnie działanie w warunkach kryzysu nie jest wyjątkiem, ale normą.

Wnioski wyciągnięte na podstawie wywiadów McKinsey pokazują, że liderzy w XXI wieku powinni jednocześnie analizować otoczenie z dwóch perspektyw – mikroskopem i teleskopem. Z jednej strony muszą prowadzić codzienną działalność przedsiębiorstwa oraz dostrzegać wszystkie bieżące zmiany i wyzwania. Z drugiej strony zaś jest konieczne obserwowanie długookresowych trendów, budowanie strategii dla przedsiębiorstwa w wieloletniej perspektywie i odpowiednie do tego alokowanie zasobów⁴. Nawet małe przedsiębiorstwa nie mogą poprzestać na bieżącej działalności, jeśli chcą osiągnąć sukces.

Także przedsiębiorcy uczestniczący w konferencji „Przedsiębiorstwo przemysłowe jako fundament gospodarki”⁵ w swoich wypowiedziach zwracali często uwagę na rolę lidera w sukcesie przedsiębiorstwa. Przykładowo Marek Krzykowski (Prezes International Paper SA w Kwidzynie) mówił, że jeśli na czele przedsiębiorstwa stoją ludzie elastyczni, umiejący szybko reagować, dobrać zespół, ma ono szansę osiągnąć sukces. Marek Darecki (Prezes Zarządu WSK „PLZ” Rzeszów) wspominał ważną rolę odpowiedniej edukacji technicznej, którą firma sama rozbudowuje, ale też podkreślał znaczenie takich cech pracowników, jak: kreatywność, umiejętność niestandardowego myślenia, zdolność do działania w przeciwstawnych sytuacjach czy praca zespołowa. Odnoszą się one tym bardziej

³ D. Barton, A. Grant, M. Horn, *Leading in the 21st century*, „McKinsey Quarterly”, June 2012, http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leading_in_the_21st_century (29.01.2015).

⁴ Ibidem.

⁵ Konferencja odbyła się 13.03.2014r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

do kadry zarządzającej. W jej przypadku zwracał uwagę na dodatkową niezbędną cechę – posiadanie wizji i jej fanatyczną realizację.

Ważne wnioski na temat podejścia polskich przedsiębiorców prezentowała także Bożena Lubińska-Kasprzak (Prezes PARP). Zwracała uwagę, że przedsiębiorcy rzadko czują potrzeby zmian, na przykład wprowadzania innowacji, dopóki nie są do nich przymuszeni. Często charakteryzuje ich brak chęci rozwoju, strategicznego myślenia, planowania strategii nawet w głowie. Są usatysfakcjonowani obecnym stanem rzeczy. Jeśli odniesie się takie podejście do eksportu, można wnioskować, że jego podejmowanie również może być traktowane jako zbędna zmiana. Tymczasem rozwój przedsiębiorstwa i sprostanie konkurencji w dłuższej perspektywie wymaga aktywnego szukania szans rozwojowych i podejmowania nowych wyzwań.

Umiejętności kadry zarządzającej w teoriach przedsiębiorstwa

Istotne znaczenie zasobów ludzkich i wiedzy w działaniu przedsiębiorstwa jest akcentowane w teoriach przedsiębiorstwa, m.in. teoriach zasobowych, w tym zaliczanych do nich teoriach opartych na wiedzy oraz teoriach behawioralnych i nawiązujących do nich teoriach menedżerskich.

Teorii zasobowe traktują przedsiębiorstwo jako zbiór materialnych i niematerialnych zasobów. To zasoby przedsiębiorstwa umożliwiają mu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Oczywiście zasoby ludzkie stanowią część zasobów przedsiębiorstwa. Jak zauważa B. Wernerfelt, zasobem może być wszystko, co stanowi silną albo słabą stronę firmy i jako przykład zasobów wymienia wykwalifikowanych pracowników⁶.

Na wyjątkową rolę osób zarządzających w przedsiębiorstwie zwracała uwagę już E. Penrose, która wniosła istotny wkład w rozwój teorii zasobowych. Przedsiębiorstwo stanowi tu zbiór zasobów produkcyjnych, a to menedżerowie decydują o ich zastosowaniach⁷. Autorka podkreśla też, że menedżerowie stanowią katalizator pomagający przekształcać zasoby firmy w kompetencje⁸. G. Hamel

⁶ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180.

⁷ E. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, J. Wiley & Sons, New York 1959, za: B. Klimczak, *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 16.

⁸ Y.Y. Kor, J.T. Mahoney, *Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management*, „Journal of Management Studies”, January 2004, Vol. 41, s. 184.

i C.K. Prahalad zauważają, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga posiadania zdolności do uczenia się i rozpoznania, kreowania i wykorzystania kluczowych kompetencji (tj. pewnej syntezy różnych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy w firmie⁹). Pozwala to na tworzenie nowych produktów i usług oraz na pozyskanie nowych klientów, nowych rynków zbytu, rozwój nowych branż itp. Źródłem sukcesu przedsiębiorstwa staje się umiejętność osiągania przyszłych przewag konkurencyjnych szybciej i lepiej niż konkurenci. Jednocześnie czynniki związane z zasobami ludzkimi, w tym z kadrą zarządzającą, są często wymieniane jako kluczowe kompetencje – na przykład Z. Pierścionek umieszcza wśród nich zdolności menedżerów, umiejętność kreowania technologii, umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem czy marką¹⁰.

Rola zasobów ludzkich jest silnie akcentowana przez **teorie przedsiębiorstwa oparte na wiedzy** (zaliczane do teorii zasobowych). Określają one kompetencje pracowników jako najważniejszy zasób niematerialny¹¹. To wiedza stanowi tu najważniejszy zasób strategiczny, ponieważ umożliwia skuteczniejsze niż u konkurentów koordynowanie zasobów przedsiębiorstwa i rozwijanie przewag konkurencyjnych¹².

Teorie behawioralne wykorzystują podejście socjologiczne¹³ i akcentują fakt, że każde przedsiębiorstwo jest tworzone przez specyficzny i niepowtarzalny zbiór zasobów ludzkich. Ludzie postrzegani są tu jako główny zasób przedsiębiorstwa, specyficzny i niepowtarzalny, bez którego niemożliwe jest wykorzystanie pozostałych aktywów. Sposób ich działania zależy od kultury organizacyjnej wykształconej w firmie. Prowadzi to do innych zachowań przedsiębiorstw, wyboru innych celów i sposobów ich realizacji. Ludzie tworzący przedsiębiorstwo posiadają indywidualne motywacje i dążą do osiągnięcia własnych celów. To oni wpływają na przykład na decyzję firmy o wejściu na rynek zagraniczny.

Teorie behawioralne ze szczególną uwagą analizują też proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie i skupiają się przede wszystkim na zachowaniach,

⁹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, Vol. 68, Issue 3, s. 82.

¹⁰ *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 21–26.

¹¹ K.E. Sveiby, *A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, Issue 4, s. 344–358.

¹² M.H. Zack, *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Spring 1999, Vol. 41, Issue 3, s. 128.

¹³ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 228.

aspiracjach, celach różnych osób i ich osiągnięciu¹⁴. Zakładają, że system społeczny tworzący przedsiębiorstwo determinuje jego dążenia i sposób działania. Ważnym problemem staje się sam proces ustalania celów. T. Gruszecki pisze, że centralnym problemem działania przedsiębiorstwa według teorii behawioralnych jest skłonienie pracowników do postępowania zgodnie z celami kierownictwa¹⁵.

Do roli osób zarządzających w przedsiębiorstwie odwołują się też, powiązane z teoriami behawioralnymi, **teorie menedżerskie**. Według tego nurtu funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw zależy od talentu, umiejętności i sprawności realizacyjnej menedżerów. Pozyskanie dobrych menedżerów jest jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁶. Teorie przedsiębiorstwa dają więc podstawy zakładać, że umiejętności kadry zarządzającej, jej postawy, sposób kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa będą odgrywać rolę w zagranicznej ekspansji.

Teorie te podejmują próbę wyjaśnienia przyczyn ekspansji zagranicznej oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na kształt i efektywność tego procesu. Uznają jednak trochę inne czynniki wewnętrzne za kluczowe, inne jest ich oddziaływanie na zagraniczną ekspansję firmy, inny jest także ich wpływ na wybór określonej formy internacjonalizacji.

Teoria przewagi własnościowej przedsiębiorstwa uzasadnia podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich posiadaniem specyficznych przewag nad lokalnymi konkurentami. Przewagi te wynikają z wewnętrznych uwarunkowań jego rozwoju, a ich źródłem może być na przykład posiadanie innowacyjnego produktu, patentów, rozmiarów przedsiębiorstwa ułatwiających produkcję po niższych kosztach i umożliwiających dostęp do kapitału¹⁷. Elementem różnicującym firmy są tu więc posiadane przez nie przewagi własnościowe, co stanowi pewne podobieństwo do teorii zasobowych, w których elementem różnicującym były posiadane zasoby. Kształtowanie przewag przedsiębiorstwa i ich wykorzystywanie niewątpliwie w dużym stopniu zależą od kultury organizacyjnej. Istotną rolę odgrywa także wiedza, która umożliwia stopniową poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, wynikającą m.in. z gorszej znajomości rynku i jego uwarunkowań oraz braku powiązań z lokalnymi firmami.

Odnosząc koncepcję przewag własnościowych do teorii kosztów transakcyjnych, można zauważyć, że umiejętność racjonalizowania kosztów transakcyjnych

¹⁴ S. Kasiewicz, *Zasoby przedsiębiorstwa i ich wykorzystanie*, w: *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 16.

¹⁵ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op.cit., s. 36.

¹⁶ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 192–195.

¹⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 36.

może stanowić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przewagi własnościowe przedsiębiorstwa mogą umożliwiać obniżanie kosztów transakcyjnych. S. Hymer do przewag konkurencyjnych zalicza m.in. przewagi związane z kosztami transakcyjnymi¹⁸.

Teoria eklektyczna także dostrzega rolę przewag własnościowych wynikających ze specyfiki firmy. Istotną rolę odgrywa tu na przykład wielkość przedsiębiorstwa, posiadanie innowacyjnego produktu, wiedza i doświadczenie czy pewne cechy wynikające z kultury organizacyjnej, w tym zarówno te związane z organizacją działania firmy, na przykład wewnętrzne struktury zarządzania czy motywacji, jak i te związane z postawami pracowników, na przykład kultura korporacji, kody postępowania, uznane normy, cele korporacji¹⁹. Przewagę własnościową tworzą z jednej strony przewagi wynikające z posiadania pewnych szczególnych zasobów, z drugiej zaś przewagi wynikające z umiejętności ich efektywnego koordynowania. Jeśli przedsiębiorstwo posiada specyficzne przewagi, podejmuje decyzję o rozpoczęciu eksportu, sprzedaży licencji lub patentów. Może ono wykorzystywać swoje specyficzne przewagi własnościowe w połączeniu z korzyściami płynącymi z internalizacji. Dopiero wystąpienie takich korzyści powoduje, że rośnie skłonność przedsiębiorstwa do podejmowania inwestycji zagranicznych.

Podobnie jak w przypadku teorii przewagi własnościowej można podjąć próbę powiązania teorii eklektycznej z kosztami transakcyjnymi. Umiejętność ich racjonalizowania może wiązać się z przewagą własnościową lub stanowić przewagę internalizacji. Możliwa jest także inna zależność: posiadanie przewag opisywanych w teorii eklektycznej może wpływać na racjonalizowanie kosztów transakcyjnych.

Model Uppsala w pewnych aspektach odwołuje się do różnych uwarunkowań wewnętrznych, na przykład specyfiki branży, w której działa dana firma, czy czynników charakterystycznych dla samej firmy, jednak skupia się przede wszystkim na analizie roli jednego czynnika w procesie internacjonalizacji, tj. wiedzy. Opisuje on nie tyle wykorzystanie przez przedsiębiorstwo pewnej formy internacjonalizacji, co przedstawia proces stopniowego zwiększania zaangażowania w internacjonalizację i przechodzenie do kolejnych jej form dzięki pozyskiwaniu wiedzy i doświadczenia.

¹⁸ J.H. Dunning, C.N. Pitelis, *Stephen Hymer's Contribution to International Business Scholarship: an Assessment and Extension*, „Journal of International Business Studies” 2008, Vol. 39, s. 169.

¹⁹ J.H. Dunning, *Toward a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business*, „Transnational Corporations” 2006, Vol. 15 (1), s. 215.

Rola umiejętności kadry zarządzającej w internacjonalizacji

Znaczenie wiedzy i doświadczenia w internacjonalizacji potwierdzają różne modele internacjonalizacji i liczne badania empiryczne. Wiedza wpływa przede wszystkim na gotowość firmy do podjęcia internacjonalizacji i jej przebieg. Odgrywa też jednak rolę w innych aspektach związanych z internacjonalizacją, na przykład szansie przetrwania na zagranicznym rynku²⁰, postrzeganiu barier internacjonalizacji²¹ i ich pokonywaniu²², wyborze formy internacjonalizacji²³ czy w kształtowaniu kosztów transakcyjnych²⁴.

Już etapowy model Uppsala z lat 70. XX wieku przedstawia proces stopniowego zwiększania zaangażowania w internacjonalizację i przechodzenie do kolejnych jej form dzięki pozyskiwaniu wiedzy i doświadczenia²⁵. Proces ten jest sekwencyjnym zdobywaniem wiedzy i zwiększaniem zaangażowania w internacjonalizację. Twórcy modelu przedstawiając wnioski z późniejszych badań i analiz, zawsze stwierdzali, że to wiedza stanowi w ich ujęciu kluczowy czynnik warunkujący przebieg internacjonalizacji²⁶.

Znaczenie wiedzy i doświadczenia w przebiegu zagranicznej ekspansji podkreślają inne etapowe modele internacjonalizacji²⁷, zwracające uwagę bezpośrednio

²⁰ Np. H. Barkema, J.H. Bell, *Foreign Entry Cultural Barriers and Learning*, „Strategic Management Journal”, February 1996, Vol. 17, Issue 25, s. 151–166; L. Jiatao, *Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets*, „Strategic Management Journal”, June 1995, Vol. 16, Issue 5, s. 333–351.

²¹ Np. C.S. Katsikeas, R.E. Morgan, *Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*, „European Journal of Marketing” 1994, Vol. 28, Issue 5, s. 17–35.

²² Np. Ch. Fischer, *Managing International Trade of Food Products: A Survey of German and Australian Companies*, „Agribusiness”, Winter 2004, Vol. 20, Issue 1, s. 67.

²³ Np. M.W. Peng, A.Y. Ilinitich, *Export Intermediary Firms: a Note on Export Development Research*, „Journal of International Business Studies”, Third Quarter 1998, Vol. 29, Issue 3, s. 609–620; S. Klein, V.J. Roth, *Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered*, „International Marketing Review” 1990, Vol. 7, Issue 5, s. 27–39.

²⁴ Np. A.M. Abdel-Latif, J. Nugent, *Transaction Cost Impairments to International Trade: Lessons from Egypt*, „Contemporary Economic Policy”, April 1996, Vol. 14, Issue 2, s. 4.

²⁵ J. Johanson, J. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, Spring 1977, Vol. 8, s. 24.

²⁶ J. Johanson, J. Vahlne, *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: a Note on the Uppsala Internationalization Process Model*, „Management International Review” 2006, Vol. 46, Issue 2, s. 167.

²⁷ Np. W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies”, Spring/Summer 1977, Vol. 8, s. 95–96; F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*, „Journal of International Business Studies”, Spring/Summer 1978, Vol. 9, Issue 1, s. 47–58.

na wiedzę i doświadczenie właściciela/menedżera (model Uppsala odnosi się do wiedzy przedsiębiorstw). Nawet badania dotyczące firm *born global*, których internacjonalizacja nie przebiega etapami jak w powyższych modelach, potwierdzają, że w podejmowaniu ekspansji wiedza odgrywa ważną rolę²⁸.

Analizowana w badaniach wiedza nie zawsze jest odnoszona bezpośrednio do osób zarządzających. Czasem analizowana jest ogólna, niespersonalizowana wiedza i doświadczenie przedsiębiorstwa, jednak niewątpliwie wiedza i doświadczenie menedżerów są tu istotne. P.A. da Silva i A. da Rocha uznają nawet, że zwrócenie uwagi na kluczową rolę menedżera w ekspansji jest jednym z najważniejszych wniosków płynących z literatury²⁹. Znaczenie menedżera w internacjonalizacji podkreślali już P.J. Buckley i M. Casson, przedstawiając teorię internalizacji³⁰. Umiejętność efektywnego zorganizowania wewnętrznego i zewnętrznego działania firmy posiadana przez menedżerów wpływa tu na korzyści, jakie zostaną osiągnięte w wyniku ekspansji zagranicznej.

Umiejętności menedżerów mogą wywierać na internacjonalizację wpływ bezpośredni. Dzięki nim na przykład kadra zarządzająca dobrze rozumie rynki zagraniczne, jest świadoma konieczności podejmowania nowych wyzwań, dobrze radzi sobie z prowadzeniem negocjacji z zagranicznymi partnerami. Wpływ ten może jednak być też pośredni – kadra zarządzająca umie dobrać odpowiednich pracowników zajmujących się eksportem, kieruje ich na odpowiednie szkolenia, kształtuje kulturę organizacyjną w taki sposób, że pracownicy sami chętnie podejmują wyzwania i na przykład wyszukują okazje sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Znaczenie różnych umiejętności kadry zarządzającej w ekspansji jest potwierdzane przez wiele badań. Przedstawione w klasyfikacji umiejętności menedżerów odnoszą się do całokształtu działań przedsiębiorstwa. W internacjonalizacji pewne z nich mogą zyskiwać na znaczeniu. W badaniach najczęściej są analizowane: znajomość rynków zagranicznych³¹, znajomość języków obcych³², zdolności

²⁸ Np. E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, *The Born Global Concept*, Paper for the 28th EIBA Conference 2002, December 2002, <http://www.sdu.dk/> (03.12.2010); P. Liesch, M. Steen, S. Middleton, J. Weerawardena, *Born to Be Global: a Closer Look at the International Venturing of Australian Born Global Firms*, Australian Business Foundation, August 2007, <http://www.abfoundation.com.au/> (03.12.2010).

²⁹ P.A. da Silva, A. da Rocha, *International Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms*, „Marketing Review” 2001, Vol. 18, Issue 6, s. 589–610.

³⁰ P.J. Buckley, M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, London Basingstoke Macmillan, 1976, s. 43.

³¹ Np. W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior...*, op.cit., s. 94.

³² Np. Ibidem, s. 94; L. Kim, J.B. Nugent, Seung-Jae Yhee, *Transaction Costs and Export Channels of Small and Medium-Sized Enterprises: the Case of Korea*, „Contemporary Economic Policy”, January 1997, Vol. 15, Issue 1, s. 106.

marketingowe³³ i posiadanie kontaktów z zagranicą³⁴. Są to więc przede wszystkim umiejętności twarde (na przykład języki obce) oraz umiejętności z zakresu współpracy i komunikacji (na przykład pozwalające na nawiązanie kontaktów). Posiadanie odpowiednich umiejętności przez osoby zarządzające stanowi przewagę konkurencyjną firmy³⁵ i wywołuje bardziej pozytywny stosunek do internacjonalizacji³⁶, ułatwia dostrzeżenie szans na rynku zagranicznym i pozwala na ograniczenie wpływu barier³⁷.

Wiedza i doświadczenie osoby zarządzającej mogą nawet niwelować negatywny wpływ ograniczeń wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa. W literaturze jest wiele badań analizujących rolę pewnych wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstw w zagranicznej ekspansji, najczęściej dotyczą one wielkości przedsiębiorstwa. Badania dają niejednoznaczne wyniki – niektóre potwierdzają ważną rolę wielkości, według innych jest ona mało istotna³⁸. Jednak jeśli wpływ wielkości firmy wydaje się słaby, jest on równoważony występowaniem innych przewag. Najczęściej są to różnie ujmowane wiedza i doświadczenie w eksporcie osób zarządzających³⁹. J.A. Wolff i T.L. Pett pokazują na przykład, że małe firmy mogą stosować podobne strategie eksportowe jak firmy duże i odnosić sukces pod warunkiem, że dysponują odpowiednimi zasobami⁴⁰. Można do nich zaliczyć zasoby ludzkie, w szczególności osoby zarządzające. Słabe oddziaływanie ograniczeń związanych z wielkością potwierdza też B. Rundh⁴¹ tłumaczący to doświadczeniem posiadanym przez firmy, a więc przede wszystkim doświadczeniem osób zarządzających.

³³ Np. L. Kim, J.B. Nugent, Seung-Jae Yhee, *Transaction Costs and Export...*, op.cit., s. 106.

³⁴ F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity...*, op.cit., s. 48.

³⁵ S. Reid, *Firm Internationalization, Transaction Costs And Strategic Choice*, „International Marketing Review”, Winter 1983, Vol. 1, s. 47.

³⁶ A. Ali, P.M. Swiercz, *Firm Size and Export Behavior – Lessons from the Midwest*, „Journal of Small Business Management”, April 1991, Vol. 29, Issue 2, s. 71–78.

³⁷ F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity...*, op.cit., s. 47–58.

³⁸ Zwracają na to uwagę m.in. E. Verwaal, B. Donkers, *Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle*, „Journal of International Business Studies”, Third Quarter 2002, Vol. 33, Issue 3, s. 60; J.L. Calof, *The Impact of Size on Internalization*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, Vol. 31, Issue 4, s. 60–69.

³⁹ Np. W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behaviour...*, op.cit., s. 95–96; R.A. Reuber, E. Fischer, *The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SME's*, „Journal of International Business Studies” 1997, 4th Quarter, Vol. 28, Issue 4, s. 807–825.

⁴⁰ J.A. Wolff, T.L. Pett, *Internalization of Small Firms: an Examination of Export Patterns, Firm Size and Export Performance*, „Journal of Small Business Management”, April 2000, Vol. 38, Issue 2, s. 34–47.

⁴¹ B. Rundh, *International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No. 1/2, s. 181.

Duża grupa badań potwierdzających brak związku między wielkością przedsiębiorstwa a jego internacjonalizacją dotyczy firm *born global* (czyli organizacji, które od początku istnienia dążą do wykorzystania przewag konkurencyjnych z zaangażowania zasobów i prowadzenia sprzedaży na wielu rynkach⁴²). Także w tym przypadku osiągnięcie sukcesu jest uzasadniane występowaniem innych czynników, m.in. pewnych cech osób zarządzających, zdolności do szybkiego pozyskiwania wiedzy czy budowania sieci relacji.

W literaturze można też spotkać odniesienia do pewnych cech związanych z postawami osób zarządzających przedsiębiorstwem. Często wynikają one właśnie z umiejętności i doświadczeń i silnie wpływają na ewentualne podjęcie i przebieg ekspansji. Postawy te to na przykład stosunek do ryzyka⁴³, stosunek do działania na rynku zagranicznym⁴⁴ czy postrzeganie barier w internacjonalizacji⁴⁵. Odnosząc się do klasyfikacji umiejętności menedżerskich, można powyższe postawy powiązać z umiejętnościami krytycznego myślenia i zdolnościami analitycznymi, kreatywnością, elastycznością czy umiejętnością zarządzania projektami.

Stosunek do ryzyka determinuje gotowość do rozpoczęcia ekspansji⁴⁶. Wiąże się ona z większą niepewnością niż działalność na rynku krajowym. Według badań postrzeganie ryzyka jest jedną z najważniejszych barier eksportu wewnątrz firmy⁴⁷. Nastawienie osoby zarządzającej do działania na rynku zagranicznym z jednej strony wpływa na samą gotowość do podjęcia ekspansji, z drugiej determinuje sposób jej prowadzenia. W.J. Bilkey i G. Tesar zauważają, że stosunek osoby zarządzającej do eksportu jest kluczowy w momencie, kiedy firma rozważa podjęcie ekspansji zagranicznej, a postrzeganie rynków zagranicznych

⁴² B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, Issue 1, s. 49.

⁴³ Np. A.J. Campbell, *The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment*, „Journal of Small Business Management”, July 1996, No. 34, Issue 3, s. 50–58; A.T. Barker, E. Kaynak, *An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters*, „European Journal of Marketing” 1992, Vol. 26, Issue 3, s. 29.

⁴⁴ Np. G. Tesfom, C. Lutz, *A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, Vol. 1, No. 3, s. 272; F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity...*, op.cit., s. 54.

⁴⁵ Np. T.W. Sharkey, J.-S. Lim, K.I. Kim, *Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms*, „Management International Review” 1989, Vol. 29, Issue 2, s. 33–40; L.C. Leonidou, *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, „Journal of Small Business Management”, July 2004, Vol. 42, Issue 3, s. 284; L.C. Leonidou, *Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions*, „International Marketing Review” 1995, Vol. 12, Issue 1, s. 4–25.

⁴⁶ F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity...*, op.cit., s. 49.

⁴⁷ Por. np. A.J. Campbell, *The Effects of Internal...*, op.cit., s. 54.

przez kadre zarządzającą w większym stopniu wpływa na podjęcie eksportu niż analiza ekonomiczna⁴⁸.

K.H. Hardy odnosi się już do prowadzenia działalności eksportowej i zauważa, że sukces w ekspansji odnoszą firmy, których kierownictwo z dużą wytrwałością angażuje się w działanie na rynku zagranicznym⁴⁹. Stosunek do działania na rynku zagranicznym wiąże się też z postrzeganiem barier. Badania pokazują, że firmy uczestniczące w internacjonalizacji często dostrzegają mniej barier lub oceniają je jako mniej dotkliwe niż firmy, które wycofały się z ekspansji lub nigdy jej nie podjęły⁵⁰. Tymczasem to charakterystyka kadry zarządzającej wpływa znacząco na postrzeganie barier w internacjonalizacji. L.C. Leonidou, analizując, dlaczego dwie firmy na tym samym etapie rozwoju eksportu inaczej postrzegają te same bariery i inaczej na nie reagują, tłumaczy to m.in. różnicowaniem menedżerów i ich umiejętnościami⁵¹.

Pośredni wpływ umiejętności osób zarządzających można znaleźć w takich kwestiach związanych z internacjonalizacją, jak: organizacja działalności eksportowej⁵², sposób podejmowania decyzji⁵³ czy postawy i kwalifikacje pracowników⁵⁴. Można je uznać za elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w znaczącym stopniu kształtowanej przez osoby zarządzające. Kultura organizacyjna jest najczęściej utożsamiana z systemem norm i wartości przedsiębiorstwa determinujących sposób jego działania⁵⁵. Dużą rolę odgrywają tu umiejętności przywódcze, komunikacji, współpracy, elastyczności, a także zarządzania projektami.

Organizacja działalności eksportowej przedsiębiorstwa determinuje praktyczne wykonywanie czynności związanych ze sprzedażą zagraniczną oraz jej efektywność. Niewłaściwa organizacja działalności eksportowej stanowi jedną z głównych przyczyn niepowodzenia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw⁵⁶. Chodzi tu przede wszystkim o brak przekształceń struktury firmy niezbędny,

⁴⁸ W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behavior...*, op.cit., s. 94.

⁴⁹ K.H. Hardy, *Key Success Factors for Small Medium Sized Canadian Manufacturers Doing Business in the USA*, „Business Quarterly”, March 1987, Vol. 51, Issue 4, s. 69.

⁵⁰ Np. L.C. Leonidou, *Export Barriers...*, op.cit., s. 4–25.

⁵¹ L.C. Leonidou, *An Analysis...*, op.cit., s. 284.

⁵² Np. M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 33; C.S. Katsikeas, R.E. Morgan, *Differences in Perceptions...*, op.cit., s. 19.

⁵³ Np. C.H. Christensen, A. da Rocha, R.K. Gertner, *An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms*, „Journal of International Business Studies” 1987, Vol. 18, Issue 3, s. 67.

⁵⁴ Np. L.C. Leonidou, *An Analysis...*, op.cit., s. 287–288.

⁵⁵ Szczegółowe definicje zob. np. M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

⁵⁶ Por. K.H. Hardy, *Key Success...*, op.cit., s. 68.

żeby sprostać wyzwaniom ekspansji, oraz niejasne określenie obowiązków i odpowiedzialności pracowników zajmujących się działalnością eksportową. Ważnym problemem związanym z organizacją działalności może być też skierowanie niewystarczającej liczby pracowników do prowadzenia czynności związanych z eksportem⁵⁷.

Sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie odgrywa rolę zarówno w momencie rozpoczynania internacjonalizacji, jak i przy późniejszym funkcjonowaniu firmy na rynku międzynarodowym. Wpływa on m.in. na szybkość i efektywność procesu decyzyjnego, a tym samym determinuje reakcje firmy na sygnały płynące z rynku. C.H. Christensen, A. da Rocha i R.K. Gertner zauważają, że firmy, które odniosły sukces w ekspansji, delegowały więcej odpowiedzialności na niższe szczeble, a więc podejmowanie decyzji było w nich zdecentralizowane⁵⁸. W przypadku małych firm sposób podejmowania decyzji często wiąże się z jedną osobą zarządzającą przedsiębiorstwem, ponieważ to ona samodzielnie dokonuje wyborów odnośnie do działania firmy. Tymczasem, jak zauważa L.C. Leonidou, taka osoba często nie ma czasu na zajęcie się czynnościami innymi niż te związane z działaniem na rynku krajowym⁵⁹.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej są postawy pracowników, na które wpływają osoby zarządzające. Przykładowo, jeśli pracownicy są usatysfakcjonowani działaniem ograniczonym do rynku krajowego, będą mniej podatni na bodźce skłaniające do internacjonalizacji⁶⁰. Istotną rolę w internacjonalizacji odgrywają także kompetencje pracowników dotyczące na przykład komunikacji z zagranicznymi partnerami, sporządzania dokumentacji czy zarządzania logistyką. Niewystarczające kwalifikacje pracowników zajmujących się czynnościami związanymi z ekspansją niewątpliwie ją utrudniają. Tymczasem to osoby zarządzające są odpowiedzialne za dobór pracowników, ich motywowanie, tworzenie bodźców do uzupełniania wiedzy. To one w dużym stopniu kształtują ich postawy, na przykład podejście do ekspansji, stosunek do ryzyka. Jeśli pracownicy postrzegają zarządzających jako niechętnie nastawionych do ekspansji, sami też nie będą przykładać do niej wagi.

Zatem to właśnie umiejętności kadry zarządzającej stanowią ważny czynnik w internacjonalizacji. Nie tylko same w sobie stanowią przewagę konkurencyjną, lecz także mogą stanowić czynnik zmniejszający negatywny wpływ pewnych

⁵⁷ Por. L.C. Leonidou, *An Analysis...*, op.cit., s. 287.

⁵⁸ C.H. Christensen, A. da Rocha, R.K. Gertner, *An Empirical Investigation...*, op.cit., s. 67.

⁵⁹ L.C. Leonidou, *An Analysis...*, op.cit., s. 287.

⁶⁰ F. Wiedersheim-Paul, H.C. Olson, L.S. Welch, *Pre-Export Activity...*, op.cit., s. 54.

niekorzystnych uwarunkowań firmy, na przykład wielkości, i pozwalają na skuteczną ekspansję.

Umiejętności kadry zarządzającej w eksporcie polskich przedsiębiorstw branży spożywczej – wyniki badań

W celu poznania obciążeń związanych z eksportem i wpływu specyfiki przedsiębiorstw na ich odczuwanie przeprowadzono badania empiryczne⁶¹. Zostały one zrealizowane wśród działających w Polsce przedsiębiorstw branży spożywczej prowadzących działalność eksportową. Przedsiębiorcy byli proszeni m.in. o ocenę, jak dużym obciążeniem są dla nich kwestie związane z:

- pozyskiwaniem informacji o rynku zagranicznym,
- dostosowaniem do regulacji prawnych,
- poszukiwaniem partnerów,
- dostosowaniem oferty do wymogów zagranicznego partnera,
- negocjowaniem umowy,
- stosowaniem zabezpieczeń,
- ryzykiem walutowym,
- realizacją i egzekucją umowy,
- rozliczeniem transakcji i sprawozdawczością.

Wyniki badań pokazują, że pewne umiejętności osoby zarządzającej przedsiębiorstwem wpływają na podejście firmy do eksportu, postrzeganie barier i sposób rozwiązywania problemów. Ważną rolę odgrywa tu wykształcenie i doświadczenie, a więc pewne pozyskane umiejętności. Nie zawsze jednak większe umiejętności przekładają się na postrzeganie barier jako mniej istotnych. Pewną rolę odgrywają też umiejętności pozwalające na odpowiednią organizację eksportu i wybór odpowiednich pracowników.

Wykształcenie osoby zarządzającej przedsiębiorstwem wpływa na postrzeganie problemów związanych z negocjowaniem umowy. W przedsiębiorstwach, w których osoba zarządzająca posiada wyższe wykształcenie, problemy związane z negocjowaniem umów postrzega się jako wyraźnie mniejsze.

⁶¹ Badanie ankietowe przeprowadzono w 2009 r., otrzymano zwrot 99 ankiet – próba objęła od 5 do 10% działających w Polsce przedsiębiorstw branży spożywczej prowadzących działalność eksportową (dane szacunkowe ze względu na rozbieżność danych GUS w różnych publikacjach i zróżnicowaną metodologię badań). Wśród 10 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ankietowym w lipcu 2010 r. przeprowadzono wywiady pogłębione.

Negocjowanie niewątpliwie stanowi pewną umiejętność, której można się nauczyć. Wymaga to zdobycia zarówno wiedzy, jak i praktycznego wyćwiczenia pewnych zachowań. Wśród ważnych cech kadry zarządzającej często wymienia się zdolność do rozwiązywania problemów, umiejętność komunikacji, współpracy czy elastyczność. Determinują one sposób prowadzenie negocjacji. Osoby posiadające wyższe wykształcenie mają większe możliwości pozyskania wiedzy w tej dziedzinie.

Wykształcenie osoby zarządzającej przedsiębiorstwem wpływa też na postrzeganie problemów związanych z realizacją i egzekucją umowy. W przedsiębiorstwach, w których osoba zarządzająca posiada wykształcenie średnie lub wyższe, problemy związane z realizacją umowy są oceniane raczej jako mało istotne. Tymczasem w firmach z osobą zarządzającą posiadającą wykształcenie wyższe ze studiami podyplomowymi przeważa ich ocena jako utrudniających prowadzenie działalności eksportowej. Można to tłumaczyć faktem, że lepiej wykształcone osoby zarządzające są lepszymi analitykami i mają większą świadomość występowania ryzyka związanego z realizacją umowy, na przykład konieczności sądowej egzekucji umowy.

Ważnym czynnikiem związanym z osobą zarządzającą jest posiadanie przez nią wcześniejszego doświadczenia w eksporcie. Pozwala ono na doskonalenie wiedzy o rynkach zagranicznych, panujących tam warunkach, konieczności dostosowań, zmian w produktach przedsiębiorstwa. Umożliwia też lepszą organizację działalności eksportowej w firmie i zwiększenie efektywności działania, dostrzeganie okazji itp.

Doświadczenie osoby zarządzającej wpływa na ocenę barier związanych z negocjowaniem umowy, stosowaniem zabezpieczeń (np. zabezpieczenie otrzymania zapłaty, ubezpieczenie towarów wysyłanych zagranicę) oraz realizacją i egzekucją umowy. We wszystkich przypadkach, gdy osoba zarządzająca dysponuje doświadczeniem, postrzega obciążenia związane z tymi barierami jako większe.

W przedsiębiorstwach, w których osoba zarządzająca miała wcześniejsze doświadczenie w eksporcie, problemy związane z negocjacjami postrzegane są jako relatywnie bardziej znaczące. Może to wynikać z faktu, że osoby z doświadczeniem przykładają większą wagę do kształtu negocjowanej umowy. Są zdolne do krytycznego myślenia i mają większą świadomość, że warto podjąć pewne działania i na przykład skorzystać z usług prawniczych, aby lepiej zabezpieczyć się przed wystąpieniem problemów powstających w wyniku niekorzystnego sformułowania umowy.

Wcześniejsze obserwacje pokazywały, że osoby zarządzające posiadające wyższe wykształcenie postrzegają problemy z negocjacjami jako mniejsze obciążenie. Nie jest to jednak wynik sprzeczny. Fakt, że osoba zarządzająca posiada

doświadczenie w eksporcie, niekoniecznie oznacza, że posiada wiedzę pozwalającą na efektywniejsze prowadzenie negocjacji. Wpływ posiadanego doświadczenia może jedynie ograniczać się do faktu, że osoba zarządzająca rozumie konieczność przyłożenia wagi do negocjowanie umowy.

W przedsiębiorstwach, w których osoba zarządzająca posiadała doświadczenia w eksporcie, zdecydowanie przeważa ocena problemów związanych z zabezpieczeniami jako znacząco utrudniających eksport. Podobnie jest przy ocenie realizacji i egzekucji umowy z zagranicznym partnerem – w przedsiębiorstwach, w których osoba zarządzająca posiadała doświadczenie, związane z tym problemy są uznawane za bardziej dotkliwe.

Osoby posiadające doświadczenie eksportowe mogą stosować różnego rodzaju zabezpieczenia (nawet jeśli wiążą się one ze znaczącymi kosztami) albo przynajmniej mają świadomość, że powinny realizację umowy odpowiednio zabezpieczyć. Mają też lepszą świadomość, z czym mogą się wiązać trudności w jej realizacji i egzekucji. Było to widoczne także przy analizie roli wykształcenia osoby zarządzającej.

Dobrym obrazem tego zjawiska jest przypadek jednej z firm uczestniczącej w badaniu jakościowym. Została ona oszukana przez zagranicznego partnera, w wyniku czego poniosła bardzo poważne straty finansowe i straciła strategicznego klienta. Incydent ten na kilka lat poważnie zachwiały firmą, zmusił do zmniejszenia zatrudnienia o połowę, co zupełnie zmieniło jej podejście do eksportu. Właściciel – osoba zarządzająca – zaczął korzystać z wywiadowni i zabezpieczać wszystkie należności eksportowe. Nadal jednak obawia się działania na rynkach zagranicznych i przyznaje, że teraz ma znacząco niższy udział eksportu w całkowitych przychodach. Ma wprawdzie plany rozszerzenia oferty produktowej na eksport, jednak nadal niechętnie sam poszukuje nowych klientów. W ocenie przedsiębiorstwa działanie na rynku zagranicznym bezwzględnie wymaga stosowania zabezpieczeń.

Pewne doświadczenia kadry zarządzającej można też wiązać z długością prowadzenia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo. Wyniki pokazują, że im dłużej firmy eksportują, tym mniejszym obciążeniem są dla nich koszty pozyskania informacji o rynku zagranicznym.

Kadra zarządzająca eksportującej firmy z biegiem czasu lepiej poznaje swoje rynki eksportowe. Jeśli ich nie zmienia i nie rozszerza działalności na nowe obszary, może ograniczyć swoje działania związane z pozyskiwaniem informacji do monitorowania rynków, na których już działa. Pozwala to na zawężenie obszaru potrzebnych informacji. Jednocześnie obecność na danym rynku powoduje, że informacje o nim docierają do firmy łatwiej, ma ona lepiej rozwinięte

kanały komunikacji, lepiej zna swoich klientów i konkurentów itp. Takie wyniki są zgodne z teoriami internacjonalizacji bazującymi na wiedzy jako głównym czynnikiem napędzającym ten proces (na przykład model Uppsala).

Wyniki te potwierdzają się w badaniach jakościowych. Uczestniczący w nich przedsiębiorcy przyznawali, że stopniowo uczą się obserwować rynki, śledzić zachodzące na nich zmiany, zyskują wiedzę, na jakie towary jest popyt w poszczególnych krajach. Znając oczekiwania klientów, wiedzą, jaki produkt im zaoferować, za jaką cenę.

Długości prowadzenia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo zaznacza się też w postrzeganiu barier związanych z walutami. W tym przypadku widać, że im dłużej przedsiębiorstwo eksportuje, tym większym obciążeniem są w jego ocenie te problemy. Można to wytłumaczyć faktem, iż kadra zarządzająca z przedsiębiorstw dłużej prowadzących działalność eksportową częściej zabezpiecza się przed zmianami kursu walutowego, ponosząc przy tym wyższe koszty. Może też mieć lepszą świadomość ryzyka, z jakim wiąże się rezygnacja z zabezpieczeń. Przedsiębiorcy dłużej prowadzący działalność eksportową więcej „przeżyli”, na przykład zetknęli się z dużymi wahaniami kursów i lepiej wiedzą, jak to wpływało na ich działalność.

Wszyscy przedsiębiorcy z badań jakościowych prowadzą wieloletnią działalność eksportową i oceniają problemy związane z kursami walutowymi jako poważne obciążenie (choć nie zabezpieczają się przed ryzykiem walutowym). Przedsiębiorstwa eksportujące krócej nie są oczywiście w mniejszym stopniu narażone na ich występowanie, mogą jednak zrezygnować z zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym, ale wtedy wystawiają się na ryzyko wystąpienia problemów w przyszłości.

Umiejętności kadry zarządzającej przejawiają się także w kształtowaniu kultury organizacyjnej, w tym wypadku szczególne znaczenie dla eksportu ma dobór i kształtowanie postaw pracowników oraz organizacja eksportu w przedsiębiorstwie.

Badania potwierdzają znaczenie doboru odpowiednich pracowników. Aby ekspansja zagraniczna przebiegała sprawnie, pracownicy muszą skutecznie realizować postawione przed nimi zadania. Mogą też wykorzystać swoje umiejętności i uzupełnić ewentualne niedobory wiedzy związanej z ekspansją u kadry zarządzającej. Posiadanie przez pracowników doświadczenia w eksporcie wpływa na postrzeganie barier związanych z dostosowaniem do regulacji prawnych i poszukiwaniem partnerów zagranicznych.

Przedsiębiorstwa, których pracownicy przed podjęciem działalności eksportowej mieli doświadczenie w eksporcie, częściej uznają dostosowania do regulacji

prawnych za mało istotne obciążenie. Podobnie jest w przypadku poszukiwania partnera na rynku zagranicznym – firmy, których pracownicy posiadali doświadczenie eksportowe, dużo częściej oceniają je jako mało znaczące obciążenie.

Doświadczenie pracowników sprawia, że mogą wykorzystywać zdobytą wcześniej wiedzę na temat istnienia niezbędnych dostosowań. Znają wymogi rynku zagranicznego lub mają lepszą świadomość, w jaki sposób je poznać. Znają też sposoby ich wprowadzenia, na przykład procedury pozyskiwania certyfikatów. Akcentowali to respondenci w wywiadach pogłębionych. Efektywne dostosowanie do wymogów rynku zagranicznego wymaga w ich ocenie poznania specyfiki kraju, obowiązujących przepisów, wymagań dotyczących produktów itp. Ma to znaczenie przede wszystkim w handlu z krajami spoza UE. Doświadczenie pozwala na bardziej efektywne przeprowadzenie czynności związanych z dostosowaniami.

Pracownicy z doświadczeniem w eksporcie mogą też w szybszy i efektywniejszy sposób pozyskiwać klientów na rynku zagranicznym. Posiadają wiedzę, gdzie można ich znaleźć, w jaki sposób zaprezentować ofertę firmy, jak przekonać klientów o jej wiarygodności czy jak sprawdzić wiarygodność klientów.

Także przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu jakościowym potwierdzały rolę doświadczenia pracowników w pozyskiwaniu zagranicznych partnerów. Tacy pracownicy znają oczekiwania klientów z poszczególnych rynków i wiedzą, jakie produkty mogą się spotkać z ich zainteresowaniem. Wiedzą, w jaki sposób znaleźć potencjalnych nabywców – mają też rozeznanie, jakie kanały ich pozyskiwania są najskuteczniejsze. Doświadczenie pracowników umożliwia również lepszą selekcję partnerów i skuteczniejszą ochronę przed nieotrzymaniem zapłaty. Wieloletnie prowadzenie sprzedaży za granicę ułatwia nie tylko pozyskiwanie nowych nabywców, lecz także budowanie relacji z klientami.

Jednym z zadań kadry zarządzającej jest też odpowiednia organizacja firmy. Od tego, czy zarządzający firmą umieją elastycznie dostosowywać się do zmian i odpowiednio organizować działalność eksportową, może zależeć sukces ekspansji. Badanie potwierdza znaczenie organizacji eksportu w przedsiębiorstwie przy postrzeganiu problemów związanych z poszukiwaniem partnerów zagranicznych i dostosowaniem oferty do ich wymagań.

W firmach z wyodrębnionym działem eksportu lub w firmach, w których jego obsługą zajmuje się pracownik specjalnie do tego wyznaczony, problemy związane z poszukiwaniem partnerów na rynku zagranicznym są oceniane jako bardziej dotkliwe niż w przedsiębiorstwach, w których czynności związane z eksportem są *ad hoc* wykonywane przez różnych pracowników. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku dostosowania oferty do wymagań zagranicznego

partnera. W przedsiębiorstwach, w których czynności związane z eksportem są *ad hoc* wykonywane przez różnych pracowników, związane z tym problemy są oceniane jako mniej istotne niż w przedsiębiorstwach z działem eksportu lub wyznaczonym do tego pracownikiem.

Można to tłumaczyć faktem, iż w firmach z odrębnym działem eksportowym lub wyznaczonymi do jego obsługi pracownikami działalność eksportowa jest prowadzona w bardziej profesjonalny sposób. Pracownicy odpowiedzialni za jej prowadzenie bardziej się w nią angażują, lepiej znają wszelkie zagadnienia związane z eksportem i, napotykać problemy, starają się opracować możliwie najbardziej profesjonalne i długofalowe rozwiązania. W sytuacji, gdy poszukują dla firmy partnerów zagranicznych, mogą poświęcać na czynności z tym związane więcej czasu, weryfikować potencjalnych klientów itp. Unikają dzięki temu problemów, ponieważ ograniczają ryzyko wystąpienia trudności w egzekwowaniu umowy.

Wypowiedzi respondentów z badań jakościowych pokazywały, że sposób organizacji działalności eksportowej wpływa na efektywność działania na rynku zagranicznym. Prowadzenie eksportu staje się łatwiejsze dzięki zmianom organizacyjnym wewnątrz firmy. W przedsiębiorstwach rozpoczynających działalność eksportową nie funkcjonowały odrębne działy eksportu czy nawet osoby odpowiedzialne konkretnie za tę dziedzinę działalności. Jeden z respondentów zauważył, że gdy działalnością eksportową zajmowali się pracownicy delegowani *ad hoc*, nikt nie ponosił za nią wyraźnej odpowiedzialności.

Wyznaczenie stałych osób odpowiedzialnych za działalność eksportową umożliwia zdobywanie niezbędnej wiedzy pozwalającej na bardziej efektywną działalność. Zaznacza się to na przykład przy wprowadzaniu dostosowań – pracownicy stopniowo zyskują świadomość, jakie oczekiwania mają klienci i na przykład wiedzą, w jaki sposób dostosować opakowania czy produkty. Jeden z respondentów zwrócił uwagę na wiedzę pozyskaną z audytów przeprowadzanych przez zagraniczne firmy zainteresowane ich ofertą. Pozwalały one poznać, na co firmy zwracają uwagę, jak dostosować produkty do ich wymagań. Wykorzystanie takich doświadczeń jest pełniejsze przy efektywnej organizacji działalności eksportowej.

Wnioski

Badanie potwierdza znaczenie pewnych umiejętności osoby zarządzającej przedsiębiorstwem. Znaczenie odgrywa jej wykształcenie i posiadane doświadczenie. Wyniki odnoszące się do wykształcenia nie są jednak jednoznaczne.

Potwierdza się rola posiadanego wykształcenia, ale już nie faktu, czy jest ono związane z handlem zagranicznym. Można to uzasadnić tym, że osoba dobrze wykształcona szybciej się uczy i w praktyce może łatwo nadrobić pewne braki w wykształceniu związane z konkretnym obszarem, w tym wypadku z handlem zagranicznym. Nie potwierdza się też wyraźnie rola znajomości języków obcych. Należy jednak zauważyć, że w ponad 80% badanych firm osoba zarządzająca zna co najmniej jeden język obcy, co może wystarczać przy kontaktach z zagranicznymi partnerami. Ponadto za działania związane z eksportem w praktyce mogą odpowiadać pracownicy znający języki obce i znaczenie ich znajomości przez osobę zarządzającą nie jest wyraźnie widoczne.

Badanie potwierdza znaczenie umiejętności pozwalających na odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W pokonywaniu barier związanych z eksportem istotną rolę odgrywa bowiem organizacja działalności wewnątrz firmy i dobór odpowiednich pracowników. Widać więc, że w ekspansji mają znaczenie umiejętności przywódcze, komunikacji, współpracy, rozwiązywania problemów czy elastyczności.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że pewne umiejętności kadry zarządzającej wywierają wpływ na ekspansję przedsiębiorstw. Zaznacza się przede wszystkim rola umiejętności współpracy, komunikacji, krytycznego myślenia, zdolności analitycznych, kreatywności, elastyczności i zarządzania projektami. Odpowiednie kształtowanie tych umiejętności może wspomóc ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw, także tych zaliczanych do branży spożywczej, uchodzącej za branżę tradycyjną.

Bibliografia

- Abdel-Latif A.M., Nugent J., *Transaction Cost Impairments to International Trade: Lessons from Egypt*, „Contemporary Economic Policy”, April 1996, Vol. 14, Issue 2.
- Ali A., Swiercz P.M., *Firm Size and Export Behavior – Lessons from the Midwest*, „Journal of Small Business Management”, April 1991, Vol. 29, Issue 2.
- Barkema H., Bell J.H., *Foreign Entry Cultural Barriers and Learning*, „Strategic Management Journal”, February 1996, Vol. 17, Issue 25.
- Barker A.T., Kaynak E., *An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters*, „European Journal of Marketing” 1992, Vol. 26, Issue 3.
- Barton D., Grant A., Horn M., *Leading in the 21st Century*, „McKinsey Quarterly”, June 2012, http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leading_in_the_21st_century.

- Bilkey W.J., Tesar G., *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies”, Spring/Summer 1977, Vol. 8.
- Buckley P.J., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, London Basingstoke Macmillan, 1976.
- Calof J.L., *The Impact of Size on Internalization*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, Vol. 31, Issue 4.
- Campbell A.J., *The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment*, „Journal of Small Business Management”, July 1996, No. 34, Issue 3.
- Christensen C.H., da Rocha A., Gertner R.K., *An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms*, „Journal of International Business Studies” 1987, Vol. 18, Issue 3.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierściołek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Dunning J.H., Pitelis C.N., *Stephen Hymer's Contribution to International Business Scholarship: an Assessment and Extension*, „Journal of International Business Studies” 2008, Vol. 39.
- Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Fischer Ch., *Managing International Trade of Food Products: A Survey of German and Australian Companies*, „Agribusiness”, Winter 2004, Vol. 20, Issue 1.
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, Vol. 68, Issue 3.
- Hardy K.H., *Key Success Factors for Small Medium Sized Canadian Manufacturers Doing Business in the USA*, „Business Quarterly”, March 1987, Vol. 51, Issue 4.
- Jiatao L., *Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets*, „Strategic Management Journal”, June 1995, Vol. 16, Issue 5.
- Johanson J., Vahlne J., *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: a Note on the Uppsala Internationalization Process Model*, „Management International Review” 2006, Vol. 46, Issue 2.

- Johanson J., Vahlne J., *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, Spring 1977, Vol. 8.
- Kasiewicz S., *Zasoby przedsiębiorstwa i ich wykorzystanie*, w: *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Katsikeas C.S., Morgan R.E., *Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*, „European Journal of Marketing” 1994, Vol. 28, Issue 5.
- Kim L., Nugent J.B., Seung-Jae Yhee, *Transaction Costs and Export Channels of Small and Medium-Sized Enterprises: the Case of Korea*, „Contemporary Economic Policy”, January 1997, Vol. 15, Issue 1.
- Klein S., Roth V.J., *Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered*, „International Marketing Review” 1990, Vol. 7, Issue 5.
- Kor Y.Y., Mahoney J.T., *Edith Penrose’s (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, „Journal of Management Studies”, January 2004, Vol. 41.
- Leonidou L.C., *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, „Journal of Small Business Management”, July 2004, Vol. 42, Issue 3.
- Leonidou L.C., *Export Barriers: Non-Exporters’ Perceptions*, „International Marketing Review” 1995, Vol. 12, Issue 1.
- Liesch P., Steen M., Middleton S., Weerawardena J., *Born to Be Global: a Closer Look at the International Venturing of Australian Born Global Firms*, Australian Business Foundation, August 2007, <http://www.abfoundation.com.au/>.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, Issue 1.
- Peng M.W., Ilinitch A.Y., *Export Intermediary Firms: a Note on Export Development Research*, „Journal of International Business Studies”, Third Quarter 1998, Vol. 29, Issue 3.
- Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*, J. Wiley & Sons, New York 1959.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., *The Born Global Concept*, Paper for the 28th EIBA Conference 2002, December 2002, <http://www.sdu.dk/>.
- Reid S., *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing Review”, Winter 1983, Vol. 1.
- Reuber R.A., Fischer E., *The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs*, „Journal of International Business Studies” 1997, 4th Quarter, Vol. 28, Issue 4.
- Rundh B., *International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No. 1/2.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

- Sharkey T.W., Lim J.-S., Kim K.I., *Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms*, „Management International Review” 1989, Vol. 29, Issue 2.
- Silva da P.A., Rocha da A., *International Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms*, „Marketing Review” 2001, Vol. 18, Issue 6.
- Sveiby K.E., *A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, Issue 4.
- Tesfom G., Lutz C., *A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, Vol. 1, No. 3.
- Verwaal E., Donkers B., *Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle*, „Journal of International Business Studies”, Third Quarter 2002, Vol. 33, Issue 3.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5.
- Wiedersheim-Paul F., Olson H.C., Welch L.S., *Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization*, „Journal of International Business Studies”, Washington, Spring/Summer 1978, Vol. 9, Issue 1.
- Wolff J.A., Pett T.L., *Internalization of Small Firms: an Examination of Export Patterns, Firm Size and Export Performance*, „Journal of Small Business Management”, April 2000, Vol. 389, Issue 2.
- Zack M.H., *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Spring 1999, Vol. 41, Issue 3.