

Anna Jeżak

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Opinie menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw

Streszczenie

W niniejszym artykule zaprezentowano informacje dotyczące badania własnego autorki, opartego na bazie wybranych, małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce. Analiza danych uzyskanych metodą wywiadu pogłębionego wykazała, iż bardzo ważnymi czynnikami sprzyjającymi wejściu firmy na rynki zagraniczne są: dobre relacje kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, odwaga i skłonność do podejmowania nowych wyzwań przez kadrę zarządzającą, znajomość marki przedsiębiorstwa (tj. kapitał zaufania do marki na rynku krajowym). Wyniki badań potwierdziły zasobowy charakter przewagi konkurencyjnej w rozwoju procesu ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zasoby niematerialne, ekspansja zagraniczna małych i średnich przedsiębiorstw, relacje z kontrahentami, znajomość marki

Kody klasyfikacji JEL: F16, F18, Q56

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań, na podstawie których można wyszczególnić zasoby niematerialne przedsiębiorstw sprzyjające procesowi ekspansji zagranicznej, a także zbadać skutki braku dostępu przedsiębiorstw do pewnych zasobów niematerialnych.

Niezbędną formułą pozwalającą przedsiębiorstwom przetrwać na rynku (w systemie gospodarki rynkowej) jest bezustanne konkurowanie z innymi podmiotami gospodarczymi działającymi w otoczeniu gospodarczym. W obecnej dobie dojrzałych rynków gospodarczych, charakteryzujących się przewagą podaży nad popytem, przedsiębiorstwa, aby rozwijać się, są zmuszone rozszerzać swą działalność poza obszar rynku lokalnego. Penetrują zatem najczęściej (w początkowej fazie ekspansji zagranicznej) rynki bliskie geograficznie oraz kulturowo rynkowi macierzystemu. Kolejnym etapem działań w procesie ekspansji zagranicznej jest próba zdobycia rynków odległych geograficznie, a także rynków, które cechuje istotna odmienność kulturowa. Pokonywanie barier wejścia na nowe rynki gospodarcze wiąże się z ryzykiem. W procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwo obciążone jest ryzykiem kraju macierzystego oraz kraju docelowego, tj. obiektu ekspansji¹. Przyczyny ryzyka kraju docelowego tkwią w czynnikach ekonomicznych, politycznych i społecznych. Duży poziom niepewności w działalności międzynarodowej wymusza na przedsiębiorcy działania, które w maksymalnym stopniu niwelują ową niepewność. Skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do niwelowania ryzyka i pokonywania barier² wejścia na nowe rynki zagraniczne jest bezpośrednio uzależniona od dostępnych dla przedsiębiorstwa zasobów, w tym zasobów niematerialnych.

¹ W. Doryń, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 35–51.

² P. Pietrasieński, *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014, s. 63–65.

2. Definicje i klasyfikacje zasobów przedsiębiorstw – zasobowa teoria przedsiębiorstwa

Według „Słownika języka polskiego” zasób to: „pewna ilość czegoś zebrana, nagromadzona w celu wykorzystania w przyszłości: zapas, rezerwa”³. W literaturze znajdujemy definicje zasobów przedsiębiorstwa opisujące je jako:

- wszystko, czym dysponuje przedsiębiorstwo i co może ono wykorzystać w swojej działalności⁴,
- wszystko to, co organizacja posiada (również wiedza) i jest w stanie dzięki temu stworzyć oraz skutecznie zrealizować strategię, a w rezultacie poprawić wynik ekonomiczny,
- wszystko to, co jest w posiadaniu organizacji i co może być wykorzystane w trakcie jej działalności⁵,
- wszystko to, co posiada lub kontroluje przedsiębiorstwo, a co umożliwi efektywną działalność, dzięki której przedsiębiorstwo „sprzedaje” produkty należące do jego oferty⁶,
- czynniki, które kontroluje przedsiębiorstwo, a także używa ich w trakcie wprowadzania oraz rozwoju nowych strategii⁷,
- wszystko to, co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie⁸.

Według P. Pietrasieńskiego stosownie rozmieszczone zasoby w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa tworzą jego całość. „Przedsiębiorstwo jest bowiem zbiorem połączonych ze sobą specyficznych zasobów, których konfiguracja ma unikatowy charakter z punktu widzenia każdego podmiotu. Zasoby mogą mieć charakter materialny lub niematerialny”⁹.

³ Słownik języka polskiego, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 292.

⁵ S. Hunt, R. Morgan, *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, nr 2, s. 6–7.

⁶ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, s. 75–76.

⁷ Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage, Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 700.

⁸ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 103–109

⁹ P. Pietrasieński, *Aktywizowanie...*, op.cit., s. 66

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa jest analogią generalnej teorii zasobowej oznaczanej jako RBP (ang. *resources based perspective*). Teoria zasobowa zbudowana jest na kanwie wiedzy o dwóch podstawowych wartościach:

- 1) istnieniu różnic w działaniach firm w procesie kontrolowania zasobów koniecznych do realizacji strategii firm;
- 2) wiedzy, iż różnice te są relatywnie stałe.

W rezultacie powyższej analizy teoria RBP¹⁰ pozwala uświadomić przedsiębiorcy, jak wykreować, utrzymać i rozwijać konkurencyjne wartości (zalety stanowiące przewagę przedsiębiorstwa na rynku) w warunkach stale obecnych wielu przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu gospodarczym wraz z zasobami przez nie posiadanymi.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa analizuje i wyjaśnia efektywność działania przedsiębiorstwa przez pryzmat posiadanych umiejętności oraz dostępnych zasobów. „O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz umiejętności (kompetencji) firmy do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania”¹¹. Identyfikacja, dbałość o proces tworzenia oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa mogą być czynnikami istotnie wzmacniającymi przewagę konkurencyjną w otoczeniu gospodarczym tegoż podmiotu. Jednym z pierwszych naukowców, który zajmował się teorią zasobową przedsiębiorstw w latach 50. XX w. był E.H. Chamberlin. Badał znaczenie poszczególnych zasobów w tworzeniu wyniku gospodarczego przedsiębiorstwa. Druga połowa XX w. to okres intensywnych prac badawczych nad teorią zasobową przedsiębiorstwa. Do głównych przedstawicieli zajmujących się tematyką zasobów należeli E. Penrose, J.B. Barney, P. Schoemaker i R. Amita. Przedstawiciele, których definicje zasobów autorka zaprezentowała, byli zgodni, dzieląc je według kryterium zasobów materialnych oraz zasobów niematerialnych. W literaturze znajdujemy różne klasyfikacje zasobów przedsiębiorstwa. Podstawowa klasyfikacja zasobów została opracowana przez B. de Wita i R. Meyera¹², w której to autorzy wyróżniają dwie zasadnicze grupy: **zasoby materialne (widzialne) oraz zasoby niematerialne (niewidzialne)**. Zasoby materialne mają formę rzeczową lub są umieszczone w zapisie dokumentacyjnym firmy. Są to zasoby fizyczne oraz

¹⁰ N.J. Foss, *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, New York 2003, s. 3–4.

¹¹ M. Romanowska, *Planowanie...*, op.cit., s. 54.

¹² B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 336–337.

finansowe należące do przedsiębiorstwa oraz pracownicy. Zasoby niematerialne (niewidzialne) to takie, które nie znajdują odzwierciedlenia w zapisie księgowym przedsiębiorstwa, nie posiadają jasno określonej formy. W tej grupie autorzy umieścili kompetencje pracowników (postawy, cechy osobowości, wiedzę), reputację firmy, zakres świadomości marki firmy i marek produktów należących do firmy oraz relacje z partnerami zewnętrznymi, np. z dostawcami, klientami. To samo kryterium, tj. podział na zasoby materialne i niematerialne, zastosował B. Godziszewski¹³. W grupie zasobów materialnych umieścił: grunty, budynki, maszyny, materiały, urządzenia, gotówkę i walory wysokiej płynności. Zgodnie z podziałem Godziszewskiego w skład zasobów niematerialnych wchodzi zasoby relacyjne, w tym reputacja i świadomość marki, umiejętności pracowników (wiedza, zdolności innowacyjne i zdolności integracyjne) oraz kultura wewnętrzna. Wnikliwą analizę istoty zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo prezentuje T. Taranko w opracowaniu L. Garbarskiego wraz zespołem¹⁴. Prezentowana w tym opracowaniu koncepcja wyodrębnia następujące grupy zasobów (rysunek 1):

Rysunek 1. Elementy potencjału przedsiębiorstwa



Źródło: T. Taranko, *Analiza warunków działania. Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 76.

¹³ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 75–76.

¹⁴ T. Taranko, *Analiza warunków działania*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 76.

- zasoby rzeczowe (budynki, linie technologiczne, maszyny, urządzenia, zaplecze badawczo-rozwojowe, kanały dystrybucji),
- zasoby finansowe (posiadane środki pieniężne, kapitał finansowy, zyski),
- zasoby ludzkie (osoby zatrudnione oraz ich kompetencje, zdolności i inteligencja pracowników, umiejętności menedżerów),
- zasoby organizacyjne (struktura, kultura organizacyjna, system zarządzania),
- własność intelektualna (zastrzeżone znaki towarowe, marki, posiadane licencje oraz patenty, prawa autorskie),
- zasoby relacyjne (relacje z dostawcami i pośrednikami handlowymi, relacje z nabywcami, reputacja przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym),
- umiejętności przedsiębiorstwa rozumiane jako zakumulowana wiedza o rynku, tj. wiedza o konkurencji, wiedza dotycząca efektywnych sposobów działania na rynku.

3. Przegląd prac badawczych

W literaturze przedmiotu znajdujemy prace badawcze dotyczące ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Badania K. Przybylskiej (z 2010 r.) przeprowadzone w 2009 r. obejmowały formy wejścia na rynki zagraniczne, lokalizację pierwszego rynku zagranicznego, tempo internacjonalizacji i liczbę rynków zagranicznych obsługiwanych w okresie trzech lat od momentu ich powstania oraz identyfikację urodzonych globalistów. K. Przybylska zbadała (za pomocą ankiety pocztowej) 53 eksporterów, z których 57% podjęło proces internacjonalizacji w ciągu pierwszych trzech lat działania, 80% respondentów wykorzystało eksport jako formę wejścia na rynki zagraniczne, lecz żaden z nich nie podjął innej formy. Działalność swą firmy koncentrowały w Europie (Niemcy – 12%, Słowacja – 8%). Bardzo interesujące wyniki znajdujemy w opracowaniu W. Nowińskiego i W. Nowary (badania z 2011 r.). Badania przeprowadzone w latach 2009–2010 na próbie 50. małych i średnich przedsiębiorstw dotyczyły stopnia oraz uwarunkowań internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Badania potwierdziły pozytywny związek pomiędzy posiadaniem przez przedsiębiorstwo wyjątkowych zasobów i umiejętności oraz doświadczeniem kierownictwa w biznesie międzynarodowym a stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W ramach badań J. Cieślaka z zespołem z 2010 r. na temat: „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” podjęto próbę wyszukania i analizy działania dynamicznych firm proeksportowych w przemyśle przetwórczym (badania

z 2010). Jedną z ciekawych obserwacji zespołu badawczego była identyfikacja zjawiska wczesnego umiędzynarodowienia w Polsce. W wyniku badań ustalono, że zjawisko wczesnego umiędzynarodowienia jest w Polsce dość często spotykane. Autor badań dokonał podziału eksporterów na trzy grupy: eksporterów natychmiastowych (podejmujących działalność międzynarodową w pierwszym roku działania), eksporterów szybkich (rozpoczynających ekspansję zagraniczną w drugim lub trzecim roku działania) oraz eksporterów opóźnionych (rozpoczynających eksport po ukończeniu trzeciego roku działania). Zgodnie z wynikami badań aż 3/4 eksporterów to eksporterzy natychmiastowi i szybcy. Połowa badanych przedsiębiorstw współpracowała z zagranicznymi dystrybutorami, zaś najczęstszym sposobem działania za granicą była sprzedaż bezpośrednia do odbiorcy. Badania Taranko (z 2010 r.) mające na celu ocenę potencjału konkurencyjnego MŚP, przeprowadzone na próbie 407 MŚP z Polski nie potwierdziły wniosków z badań Cieślaka. W wyniku analiz kwestionariuszy udostępnionych przedsiębiorstwom drogą internetową okazało się, że tylko 8% badanych przedsiębiorstw podjęło próbę konkurowania na rynkach zagranicznych. Badania naukowe w większości zostały przeprowadzone na próbie dużych przedsiębiorstw, których dane dostępne są w sprawozdaniach rocznych. Dane MŚP są trudno dostępne. Nieliczne badania naukowe dotyczące MŚP nie dostarczają wyczerpujących informacji na temat ich ekspansji międzynarodowej. Powyższe może skłaniać do głębszej analizy sfery internacjonalizacji MŚP, co stało się przedmiotem badań autorki niniejszego artykułu.

4. Badanie opinii menedżerów na temat roli zasobów niematerialnych w procesie ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw

Przedmiotem badania eksploracyjnego, realizowanego przez autorkę niniejszej publikacji, było poznanie opinii kadry zarządzającej przedsiębiorstw na temat wpływu zasobów niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) zarejestrowanych w Polsce na proces ekspansji zagranicznej. Badanie podporządkowane było pięciu celom badawczym.

1. Zbadanie aktywności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych tj.: ustalenie okresu aktywności firmy na rynkach zagranicznych, określenie przesłanek podjęcia aktywności na rynkach zagranicznych, zdefiniowanie geograficznego zakresu obsługiwanych rynków zagranicznych.

2. Zbadanie uwarunkowań procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: poznanie zakresu prac badawczych dotyczących rynków zagranicznych, na których firma podjęła aktywność, poznanie form poszukiwania partnerów zagranicznych wykorzystywanych przez firmę, identyfikacja czynników sprzyjających wejściu firmy na rynki zagraniczne, identyfikacja barier i ograniczeń w procesie wejścia na rynki zagraniczne, ustalenie zakresu wsparcia zewnętrznego dla firm w procesie poszukiwania partnerów zagranicznych.
 3. Poznanie opinii menedżerów na temat roli relacji z partnerami zagranicznymi w procesie ekspansji zagranicznej, tj.: poznanie zakresu i częstotliwości relacji z partnerami zagranicznymi, formy i częstotliwości komunikacji z partnerami zagranicznymi, czynników i działań podejmowanych przez MŚP sprzyjających dobrej relacji z partnerami zagranicznymi (inicjatywy podejmowane przez kierownictwo firmy, przywódcza rola menedżerów aktywnych na rynkach zagranicznych, czynników ograniczających dobre relacje z partnerami zagranicznymi – zakresu odczuwanego ryzyka).
 4. Poznanie opinii menedżerów na temat roli marki i patentów w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: ustalenie znaczenia marki w procesie ekspansji firmy na rynki zagraniczne, ocena wagi posiadanych przez firmę marek, oszacowanie udziału wartości sprzedaży marek za granicą w stosunku do wartości sprzedaży marki ogółem, ustalenie oceny reputacji firmy jako czynnika w procesie ekspansji zagranicznej, ustalenie liczby posiadanych przez firmę patentów oraz ich znaczenia w procesie ekspansji zagranicznej.
 5. Poznanie cech menedżerów zatrudnionych na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, tj.: wieku menedżerów, ich wykształcenia, znajomości języków obcych, ich doświadczenia zawodowego poza granicą Polski, ustalenie zakresu posiadanych kontaktów zawodowych menedżerów za granicą Polski, oszacowanie skłonności do ryzyka wykazywanej przez menedżerów reprezentujących badane przedsiębiorstwa.
- Ze względu na ograniczone ramy artykułu, prezentowane w nim wyniki odnoszą się jedynie do celów 3–5.

4.1. Metoda badania, charakterystyka próby badawczej

Badanie zostało zrealizowane przy wykorzystaniu techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (*ang. in-depth-interview*, IDI). Jako kluczowe kryteria

doboru celowego przedsiębiorstw przyjęto: wielkość, zakres działalności przedsiębiorstwa oraz obecny etap rozwoju procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa.

Do badania zostali zaproszeni przedstawiciele małych (od 10 do 49 pracowników) i średnich (od 50 do 249 pracowników) przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce. W badaniu wzięli udział reprezentanci trzech sektorów przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą dóbr konsumpcyjnych, tj.: reprezentanci sektora cukierniczego, sektora mięsnego oraz reprezentanci sektora napojów bezalkoholowych. Łączna zrealizowana wielkość próby wyniosła $N = 6$ wywiadów. Badanie opisywane w niniejszym artykule stanowi pierwszy, wstępny etap. Kolejny etap stanowić będzie badanie ilościowe na próbie $N = 90$ respondentów. Struktura badanych respondentów kształtowała się następująco: dyrektor działu eksportu, dyrektor działu sprzedaży (sektor napojów bezalkoholowych) właściciel, członek zarządu ds. eksportu i produkcji (sektor mięsny), kierownik ds. marketingu, dyrektor ds. eksportu (sektor cukierniczy). Skupiono się na ustaleniu oraz przeprowadzeniu wywiadów z osobami, które posiadały największą wiedzę, jak również najwyższe kompetencje decyzyjne w obszarach będących przedmiotem badania¹⁵. Zebrany materiał badawczy w postaci szczegółowych notatek zawartych na kartach pomocniczych oraz nagrań wypowiedzi rozmówców został dokładnie przeanalizowany przez autorkę.

Dobór celowy badanej próby zakładał, że wszystkie przedsiębiorstwa realizują proces ekspansji zagranicznej. Większość przedsiębiorstw realizuje eksport od lat 90. XX wieku, a jedno przedsiębiorstwo rozpoczęło ekspansję zagraniczną w roku 2015. Przyczyny podejmowania eksportu w opinii przedstawicieli większości przedsiębiorstw leżą w ograniczeniach rynku wewnętrznego, na którym utrzymuje się na tyle wysoka konkurencja, że jedyna szansa na zwiększenie sprzedaży to ekspansja zagraniczna. Z opinii respondentów wynika również, iż w procesie ekspansji zagranicznej istotna była także inicjatywa ze strony podmiotów zagranicznych – to zwrócenie się tych podmiotów do firm było czynnikiem kształtującym eksport. Przedsiębiorstwa poddane badaniu prowadzą działalność przede wszystkim w krajach takich, jak: Niemcy, Francja, Anglia, Irlandia, Hiszpania, Czechy, Słowacja, Rumunia, Bułgaria, Ukraina, Litwa, Węgry. Kolejna grupa państw, już o mniejszej wartości sprzedaży, to Skandynawia, Kanada, USA, Rosja, Australia. Analizując wypowiedzi respondentów można dostrzec, że bardzo ważnym czynnikiem sprzyjającym wejściu firmy na rynki zagraniczne jest znajomość

¹⁵ A. Wąsowska, *Metody jakościowe w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej*, doi:10.7172/1644-9584.47.1

marki przedsiębiorstwa oraz marki produktów firmy oferowanych na rynku krajowym, dobra współpraca kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, a także odwaga kadry zarządzającej i skłonność do podejmowania nowych wyzwań. Wszyscy spośród zaproszonych do udziału respondentów wskazali jako barierę w procesie wejścia na rynki zagraniczne nieznaną formułę handlowych danego rynku i uwarunkowań lokalnych.

4.2. Poznanie opinii menedżerów na temat roli relacji z partnerami zagranicznymi w procesie ekspansji zagranicznej

4.2.1. Zakres i częstotliwość relacji z partnerami zagranicznymi (formy kontaktów)

Kolejną kwestią do oszacowania była analiza form kontaktów przedstawicieli przedsiębiorstw polskich z partnerami zagranicznymi. Zgodnie z opinią większości respondentów kontakty menedżerów z partnerami zagranicznymi podejmowane są bardzo często, przebiegają głównie w formie telefonicznej, za pośrednictwem poczty internetowej oraz poprzez spotkania bezpośrednie (ma to zapewne związek z częstą obecnością przedstawicieli przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych). Bardzo cenioną formą kontaktów są telekonferencje, które pozwalają na szczegółowe omówienie bieżących tematów przez dowolną liczbę uczestników bez konieczności przemieszczania się do siedziby kontrahenta, a tym samym pozwalają oszczędzić czas oraz koszty ewentualnych podróży. Rozmówcy oświadczyli, że starają się samodzielnie wizytować rynki zagraniczne, podejmując rutynowe spotkania z klientami. Partnerzy zagraniczni także przybywają do Polski, jednak stosunkowo rzadko. Zdarzają się natomiast wizyty przedstawicieli kontrahentów o charakterze audytu, które mają za zadanie potwierdzić wymaganą jakość produktów w zakładzie.

Z opinii przedstawicieli badanych przedsiębiorstw otrzymujemy informacje, iż starają się być w stałym kontakcie z kontrahentami. Podczas realizacji wysyłek eksportowych na bieżąco kontaktuje się osoba odpowiedzialna za tę sferę. Kadra menedżerska przygotowuje strategię działania oraz stale kontroluje postępy w pracach mających na celu rozwój działań handlowych na rynku lokalnym. Tylko jedna respondentka oświadczyła, że przedstawiciele jej firmy nie wizytują rynku zagranicznego. Stwierdziła, iż kontrahenci zapraszani są do Polski celem omówienia wszelkich kwestii i poczynienia ustaleń na przyszłość. Pozostali respondenci zdecydowanie

podkreślili swą aktywność na rynkach zagranicznych, informując, że co najmniej raz na pół roku osobiście wizytują każdy kraj, w którym prowadzą działania handlowe, a zdarza się, iż to czynią w odstępach dwumiesięcznych.

Z wypowiedzi respondentów:

„Jeśli to tylko możliwe, wizytujemy rynki zagraniczne jak najczęściej, przy okazji targów zagranicznych oraz licznych szkoleń produktowych organizowanych dla przedstawicieli dystrybutora. Bezpośrednia forma kontaktu pozwala na wypracowanie dobrych relacji z partnerem zagranicznym”.

(Sektor cukierniczy, powyżej 150 pracowników, woj. opolskie).

4.2.2. Czynniki i działania podejmowane przez MŚP sprzyjające dobrej relacji z partnerami zagranicznymi (inicjatywy podejmowane przez kierownictwo firmy, przywódcza rola menedżerów aktywnych na rynkach zagranicznych)

Po analizie otrzymanych od menedżerów informacji, dotyczących czynników i działań przedsiębiorstw sprzyjających dobrej relacji z partnerami zagranicznymi, należy podkreślić ogromną wagę inicjatyw podejmowanych przez samych menedżerów. Wśród tych inicjatyw szczególnie ważne są: szkolenia dla przedstawicieli kontrahenta z zakresu wiedzy o producencie oraz o produkcie, prezentacje, mające na celu poszerzenie wiedzy na temat uwarunkowań powstawania produktu, działania handlowe prowadzone na rynku lokalnym oraz działania promocyjne realizowane w celu zwiększenia poziomu sprzedaży produktu. Aktywna postawa menedżerów, nastawiona na bieżące monitorowanie obecnej sytuacji na rynku zagranicznym, a także na systematyczną realizację planów strategicznych, powoduje wzrost dynamiki działań przedstawicieli na rynkach eksportowych, a także umocnienie relacji z przedstawicielami dystrybutora. Problemy rozwiązywane są na bieżąco. Stały kontakt partnerów czasami przekształca się w relacje koleżeńskie, co istotnie ułatwia wzajemne porozumiewanie się przedstawiciela eksportera i importera.

Z wypowiedzi respondentów:

„Zdarza się, że z pewnymi klientami łączą nas relacje nie tylko biznesowe, ale i więzy przyjaźni. Co najmniej raz w roku podejmowane są spotkania z partnerami czy klientami (1–2-dniowe wizyty). Takie osobiste spotkania są o tyle istotne, że łatwiej porozumieć się w pewnych kwestiach, uregulować pewne sprawy – łatwiej, niż w przypadku komunikacji pisemnej czy telefonicznej. Spotykamy się i z właścicielami przedsiębiorstw i z osobami, zawiadującymi eksportem. My nie organizujemy

szkoleń, ale organizujemy prezentacje dotyczące produktów – zarówno, gdy klient ich wizytuje, jak też, gdy oni spotykają się z klientami za granicą. Zwykle nie oferuje się goszczonym partnerom zagranicznym żadnych atrakcji turystycznych, co wynika z braku czasu tych ostatnich, odwiedzających w Polsce kilka różnych, lokalnych przedsiębiorstw”.

(Sektor mięsny, powyżej 200 pracowników, woj. małopolskie)

4.2.3. Czynniki ograniczające dobre relacje z partnerami zagranicznymi (zakres odczuwanego ryzyka)

Analizując opinie respondentów, można zauważyć, że nieznanostwo języka kontrahenta nie stanowi bariery ograniczającej dobre relacje z partnerami zagranicznymi (tylko jedna respondentka wskazała, iż w przedsiębiorstwie istnieje bariera językowa). Większość respondentów wymieniało różnice kulturowe i wyznaniowe jako czynnik ograniczający zacieśnienie stosunków partnerskich z kontrahentami. Trudnym do zniwelowania ograniczeniem wypracowania dobrych relacji z partnerami zagranicznymi jest zakres odczuwanego ryzyka w procesie ekspansji zagranicznej. Koszty transakcyjne towarzyszące procesowi negocjacji umowy handlowej, przygotowania strategii działań stanowią często około 50% wszystkich kosztów inwestycji. Czynnikiem obniżającym poziom zaufania, a tym samym dobre relacje z partnerami zagranicznymi, są niestandardowe praktyki dystrybutorów – jeden z respondentów opisał przypadek współpracy z kontrahentem, który podpisał umowę handlową w celu zablokowania dystrybucji produktu na rynku zagranicznym, gdyż w swej ofercie posiadał produkt konkurencyjny.

4.3. Poznanie opinii menedżerów na temat roli marki i patentów w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa

4.3.1. Identyfikacja marek badanych przedsiębiorstw

Z informacji uzyskanych od przedstawicieli badanych przedsiębiorstw wynika, że przedsiębiorstwa w większości przypadków nie dopracowały się silnych marek własnych. Liczba marek znajdujących się w portfelu dwu z badanych przedsiębiorstw mieści się w przedziale od 10 do 20. Trzy przedsiębiorstwa posiadają więcej niż 20 marek produktów, ale mniej niż 80. Przedstawiciel przedsiębiorstwa z sektora

mięsnego oświadczył, iż przedsiębiorstwo dysponuje markami własnymi w liczbie 350 sztuk. Jedna z respondentek wskazywała, że firma posiada w oferowanej palecie mnóstwo produktów, zbyt wiele marek, by wyraźnie wskazać „liderów” (może 100 spośród 400 produktów się wybija, ma wielu odbiorców drobnych).

4.3.2. Znaczenie marki procesie ekspansji firmy na rynki zagraniczne

Wszyscy spośród zaproszonych do udziału w badaniu respondentów podkreślali istotną rolę silnej marki na rynku krajowym w procesie ekspansji zagranicznej. Jednakże firmy będące przedmiotem zrealizowanego badania, należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w większości przypadków niestety nie dopracowały się silnych, własnych marek. Przedstawiciel przedsiębiorstwa z branży napojów alkoholowych oświadczył, iż producent utworzył, rozwija i chroni swój znak towarowy w postaci znanej w Polsce marki soków owocowych. Silna znajomość marki na rynku polskim stworzyła zainteresowanie zagranicznych kontrahentów, którzy samodzielnie zgłaszają się do producenta soków z zapytaniem o możliwość współpracy. Siła marki przedsiębiorstwa na rynku krajowym wyraźnie wpłynęła na wzrost zainteresowania produktami tegoż przedsiębiorstwa przez firmy z zagranicy. Strategia przedsiębiorcy, który skupił się na rozwoju i wypromowaniu kilku spośród kilkunastu posiadanych marek produktów, przyniosła sukces w postaci dużego zainteresowania określonego segmentu konsumentów. Aktywność i konsekwencja w procesie budowania wiedzy o marce na rynku lokalnym przyniosła korzyści w postaci zainteresowania marką kontrahentów z zagranicy.

Z wypowiedzi respondentów:

„Posiadamy 14 marek własnych przedsiębiorstwa, przy czym jedna nasza marka własna ma największy udział w rynku w Polsce i największą wartość sprzedaży (90% całkowitej wartości sprzedaży), ta ostatnia marka była także skierowana na rynek zagraniczny. Siła marki na rynku polskim ma duże znaczenie w procesie ekspansji zagranicznej, jednakże historia naszej głównej marki jest stosunkowo krótka, nie jest to w związku z tym tak silnie rozpoznawalna marka w Polsce”.

(Sektor napojów bezalkoholowych, powyżej 200 pracowników, woj. mazowieckie)

4.4. Ocena reputacji firmy oraz posiadania własnych patentów jako czynnika w procesie ekspansji zagranicznej

Podczas realizacji badania respondenci wysoko oceniali reputację firmy jako czynnika wspomagającego proces ekspansji zagranicznej. Reprezentanci wszystkich badanych firm, świadomi ogromnej wagi czynnika, jakim jest reputacja firmy, starannie budują tę wartość w swoich przedsiębiorstwach. Wszystkie badane przedsiębiorstwa funkcjonują w branży spożywczej, są producentami żywności – produktu wrażliwego na oceny konsumentów. Wysoki reżim dotyczący sfery jakości produktów klienci doceniają, praktykując lojalną postawę wobec przedsiębiorcy. Reputacja przedsiębiorstwa jako zasób niematerialny jest budowana w długim okresie, wymaga dużego wysiłku, a także ciągłej czujności i rzetelności nie tylko w procesach wewnętrznych, lecz także w działaniach na zewnątrz firmy.

Wszelki wysiłek poczyniony w kraju w celu pozyskania dobrej opinii konsumentów a także szacunku partnerów handlowych umacnia wizerunek przedsiębiorstwa za granicą i zapewnia większe zaufanie ze strony kontrahentów zagranicznych. Ważnym elementem w strukturze własności przedsiębiorstw są patenty. Własne patenty dają szerokie możliwości przedsiębiorstwu, tj. umacniają pozycję na rynku, dają szansę na dodatkowe zyski z umów licencyjnych, pozwalają prowadzić skuteczną reklamę przedsiębiorstwa itd. Niestety żadne z badanej grupy przedsiębiorstw nie posiadało własnych patentów.

Z wypowiedzi respondentów:

„W przypadku potrzeby współpracy z dostawcami surowców sprawdzam reputację firmy. Dlatego też, podejmując decyzje, zawsze myślę o jej następstwach, aby umacniały naszą reputację na rynku”.

(Sektor napojów bezalkoholowych, powyżej 200 pracowników, woj. mazowieckie)

5. Identyfikacja cech menedżerów zatrudnionych na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej

Podczas zrealizowanego badania ustalono wiek oraz rodzaj wykształcenia menedżerów, a także poziom znajomości języków obcych, jaki reprezentowali członkowie kadry menedżerskiej. Pozyskano także wiedzę na temat doświadczenia zawodowego

menedżerów zdobytego poza granicami Polski oraz wiedzę dotyczącą zakresu kontaktów zawodowych menedżerów z reprezentantami zagranicznych przedsiębiorstw.

W większości przypadków osoby zatrudnione na stanowisku odpowiedzialnym za realizację procesu ekspansji zagranicznej posiadały kierunkowe wykształcenie, tj. technologia żywienia, wsparte studiami na kierunku zarządzanie oraz posługiwały się minimum dwoma językami obcymi, w tym językiem angielskim, niemieckim i hiszpańskim. Dwie osoby mogły pochwalić się dyplomem studiów MBA. Wiek menedżerów nie przekraczał 40. roku życia (jeden respondent miał ponad 55 lat). W jednym przypadku (gdy sam właściciel odpowiadał za realizację procesu ekspansji zagranicznej) menedżer nie posiadał kierunkowego wykształcenia, jak również nie znał żadnego języka obcego. Menedżerowie dwóch badanych przedsiębiorstw posiadali kilkuletnie doświadczenie zawodowe zdobyte poza granicami Polski oraz liczne kontakty zawodowe z reprezentantami zagranicznych przedsiębiorstw. Po wnikliwej analizie treści wywiadów nasuwa się wniosek, iż wszyscy reprezentanci kadry menedżerskiej charakteryzowali się dużą skłonnością do ryzyka oraz odwagą w podejmowaniu decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa.

6. Wnioski

Zasoby niematerialne spełniające istotną rolę w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw to: dobre relacje kierownictwa firmy z partnerami zagranicznymi, jak również odwaga kadry zarządzającej i skłonność do podejmowania nowych wyzwań. Gdy analizuje się sferę relacji handlowych pomiędzy menedżerami przedsiębiorstw a partnerami zagranicznymi, istotny jest proces budowania lojalności klientów wobec przedsiębiorstwa poprzez umacnianie długoterminowych relacji, które są dla obu stron korzystne. Wdrożenie tzw. systemów CRM (ang. *Customer Relationship Management*), które są rozumiane jako strategię biznesowe implikujące procesy i działania dotyczące tworzenia i umacniania relacji z klientem, wsparte rozwiązaniami technologii informacyjnej. CRM w literaturze przedmiotu rozważane jest jako umiejętność¹⁶, a także filozofia¹⁷. Ciekawe podejście zaprezentował P. Greenberg: „CRM to nie tylko technologia. To strategia i/lub zbiór procesów

¹⁶ D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf, *Is your Company ready for one-to-one marketing?* „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, s. 101–118.

¹⁷ M. Hasan, *Ensure success of CRM with a change in mindset*, „Marketing Management” 2003, vol. 37, s. 16.

biznesowych¹⁸. Działania realizowane w systemie CRM pozwalają zebrać informacje o kliencie, będące bezcennym kapitałem wiedzy niezbędnym w procesie budowania relacji z klientem. Menedżer posiadający wiedzę dotyczącą systemu CRM jest w stanie z sukcesem utrwalać wypracowane relacje handlowe z klientem w długim okresie. Dużą rolę odgrywa również znajomość marki przedsiębiorstwa, a tym samym kapitał zaufania do marki na rynku krajowym. Niezwykle ważnymi w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa są także: doświadczenie zawodowe menedżera zdobyte za granicą Polski oraz kontakty zawodowe z przedstawicielami przedsiębiorstw zagranicznych.

7. Podsumowanie

W procesie ekspansji zagranicznej MŚP zasoby niematerialne odgrywają kluczową rolę z uwagi na fakt, że MŚP dysponują relatywnie niewielkimi zasobami finansowymi, a tym samym mają ograniczone możliwości uruchomienia produkcji w innych krajach. Przedsiębiorstwa napotykać bariery skali. Określają one minimalną wielkość produkcji, przy której staje się ona opłacalna¹⁹. Dlatego też, również z uwagi na mobilność, tak dużą wagę w procesie ekspansji zagranicznej MŚP stanowią zasoby niematerialne przedsiębiorstw. Spośród grupy zasobów niematerialnych MŚP wiodącą rolę odgrywają: relacje menedżerów z klientami, doświadczenie oraz kontakty zawodowe menedżerów za granicą Polski, odwaga oraz skłonność do ryzyka kadry zarządzającej. Śmiało można podkreślić, że zasób niematerialny w postaci dobrze dobranej, wykształconej oraz posiadającej szerokie kontakty zawodowe kadry menedżerskiej jest szacowany wyżej niż zasoby finansowe przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Doryń W., *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
2. Foss N.J., *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, New York 2003.

¹⁸ P. Greenberg, *CRM at the speed of light*, McGraw-Hill, Berkeley 2001, s. 4.

¹⁹ P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

3. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
4. Greenberg P., *CMR at the speed of light*, McGraw-Hill, Berkeley 2001.
5. Hasan M., *Ensure success of CRM with a change in mindset*, „Marketing Management” 2003, vol. 37..
6. Hunt S., Morgan R., *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, nr 2.
7. *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
8. Oliver Ch., *Sustainable Competitive Advantage, Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
9. Peppers D., Rogers M., Dorf B., *Is your company ready for one-to-one marketing?*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77.
10. Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
11. Pietrasieński P., *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
12. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
13. *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
14. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
15. Taranko T., *Analiza warunków działania. Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa*, w: *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
16. Wąsowska A., *Metody jakościowe w badaniach przedsiębiorczości międzynarodowej*, doi:10.7172/1644-9584.47.1.
17. Wit B. de, Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.

Managers' opinions on the role of intangible resources in international expansion of SMEs

Summary

The paper provides data from author's own study conducted on a selected sample of small and medium-sized enterprises registered in Poland. Analysis of data obtained from in-depth interviews demonstrated that factors, such as: good relations of SME management with its business partners abroad, courage, managers' willingness to face new challenges, and high brand awareness (i.e. trust in the brand in domestic market) are crucial factors that favour SME expansion to foreign markets. These results confirm resource-based type of SME competitive advantage in advancing international expansion of enterprises.

Keywords: intangible resources, foreign expansion of small and medium-sized enterprises, relations with business partners, brand awareness
