

Aneta KARASEK  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania

## **CZYNNIKI DECYDUJĄCE O PODJĘCIU DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO**

**Streszczenie.** Przedsiębiorcy decyzję o wejściu na rynki zagraniczne podejmują w warunkach ryzyka. Ponadto, eksport wiąże się z wyższym poziomem ryzyka niż sprzedaż na rynku krajowym i wymaga poniesienia dodatkowych kosztów. Poziom eksportu województwa lubelskiego jest stosunkowo niski, dlatego autorka przeanalizowała czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinujące decyzję przedsiębiorców o podjęciu działalności eksportowej. Ponadto, dokonano analizy czynników, które wpłynęły na decyzję przedsiębiorców o nieprowadzeniu działalności eksportowej.

## **THE FACTORS INFLUENCING THE BEGGINING OF EXPORT ACTIVITY ON THE EXAMPLE OF LUBELSKIE VOIVODESHIP**

**Summary.** A decision to enter foreign markets is made by entrepreneurs in terms of risk. In addition, export is associated with higher level of risk than sales on domestic market and requires additional costs. Level of the export in Lubelskie Voivodeship is rather low, so the author analyzes the internal and external factors determining the decisions of taking export activities. Moreover, There was made analysis of factors which determined that they didn't take export activity.

### **1. Wstęp**

Na obecnym, globalnym rynku najczęstszym sposobem wejścia na rynek międzynarodowy jest działalność eksportowa (Leonidou i inni, 2002). Dlatego dla twórców polityki publicznej, menedżerów i pracowników naukowych tak ważne jest określenie sposobów zwiększenia wydajności eksportu (Sousa i inni, 2008). Na tym tle, proces podejmowania decyzji marketingowych o eksporcie uznaje się jako kluczowy czynnik

sukcesu eksportu (Raven i inni, 1994). Tymczasem, pomimo bogatych interdyscyplinarnych badań procesów decyzyjnych, obejmujących psychologię, ekonomię i zarządzanie, proces podejmowania decyzji marketingowych o eksporcie pozostaje w dużej mierze nierozpoznany. Równie niewiele wiadomo o zależnościach między różnymi trybami podejmowania decyzji a wynikami działalności eksportowej.<sup>1</sup>

W ostatnich latach literatura z zakresu handlu międzynarodowego wskazuje na stopniowe odchodzenie od koncepcji symetrycznego zachowania się przedsiębiorstw, działających w jednej branży. Analiza danych dotyczących pojedynczych przedsiębiorstw wskazuje na zróżnicowane decyzje dotyczące rozpoczęcia działalności eksportowej, które jest uzależnione nie tylko od wielkości przedsiębiorstw, ale także od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Literatura wskazuje, że wynika to z faktu, iż przed rozpoczęciem eksportu wymagane jest poniesienie stałych („utopionych”) kosztów wejścia na inne rynki. Bardziej efektywne przedsiębiorstwa eksportują, podczas gdy te mniej efektywne, które znajdują się na progu opłacalności, nie podejmują takich działań, ponieważ nie opłaca się im to. Model Melitza (2003) pokazuje, że przedsiębiorstwo wejdzie na rynek eksportowy, jeżeli produktywność przekroczy pewną wartość progową”.

Mimo rozwoju handlu zagranicznego Polska pozostaje nadal krajem o niskiej relacji eksportu do PKB oraz niskim poziomie eksportu na jednego mieszkańca. Wyjaśnienie wszystkich przyczyn tego zjawiska jest złożone i wykracza poza ramy tego artykułu, a jego celem jest przedstawienie czynników determinujących decyzje eksportowe przedsiębiorstw w województwie lubelskim na podstawie przeprowadzonych badań.

## 2. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie

Teorie handlu międzynarodowego bazują na porównywaniu relacji wyposażenia kraju w czynniki produkcji (w tym kapitał ludzki, wiedza) i relacji cen czynników produkcji między krajami. Istnienie różnic w wyposażeniu i cenach determinuje strumień handlu zagranicznego. Empirycznym obrazem istnienia oraz zmian tych relacji są miary konkurencyjności towarów i usług danego kraju na rynku międzynarodowym. Zmiany pozycji konkurencyjnej modyfikują w następnym kroku siłę oddziaływania poszczególnych czynników na strumień eksportu i importu<sup>2</sup>.

Proces decyzyjny polega na rozpoznaniu i zdefiniowaniu istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowaniu alternatywnych możliwości oraz potrzebnych informacji, wyboru

---

<sup>1</sup> Nemkova E., Souchon A.L., Hughes P.: (2012) Export decision-making orientation: an exploratory study, *International Marketing Review*, Vol. 29 Issue: 4, p. 349.

<sup>2</sup> Barteczko K., Przystupa J.: Czynniki określające zmiany strumieni handlu zagranicznego Polski i ekonometryczna prognoza obrotów na lata 2007-2009. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2006, s. 4.

najlepszego wariantu (z przyjętego punktu widzenia) i w prowadzenie go do realizacji<sup>3</sup>. Ponadto, należy wspomnieć, iż proces podejmowania decyzji jest jednym z najważniejszych elementów procesu zarządzania oraz podejmowany jest w warunkach ryzyka.

Wiedza kierowników, co do istoty decyzji wpływa na dokonywanie przez nich słusznych wyborów. Menadżerowie, którzy świadomie organizowali i zarządzali decyzjami jako procesem, w większości podejmowali dobre decyzje. Ci kierownicy, którzy „(...) trwali w iluzji, że decyzje są zdarzeniami podlegającymi wyłącznie ich kontroli często dokonywali złych wyborów<sup>4</sup>”.

A. Jakubowska dzieli czynniki ograniczające racjonalność podejmowania decyzji na dwie grupy: czynniki subiektywne (związane z osobami decydentów) oraz czynniki obiektywne (wynikające z warunków funkcjonowania podmiotów). Podstawowa grupa ograniczeń obiektywnych związana jest ze znajomością odpowiednich metod osiągania założonych celów. Metody te, oparte na wiedzy decydentów, powinny umożliwiać dokładną i pełną ocenę konsekwencji ich wykorzystania. Ograniczenia subiektywne są następstwem braku kwalifikacji, umiejętności oraz negatywnych cech osobowościowych decydenta.<sup>5</sup>

### 3. Eksport w województwie lubelskim

Po okresie kryzysowego załamania eksportu towarowego, który trwał od listopada 2008 do końca 2009 roku (98,3 mld euro) w kolejnych latach następowała systematyczna odbudowa. Poziom eksportu Polski w 2010 roku wynosił 120 373,1 mln euro i skierowany był głównie na rynki krajów rozwijających się, a w szczególności do krajów UE, co stanowiło ponad 79% eksportu. W 2011 roku zanotowany został wyraźny wzrost poziomu eksportu i wynosił on 136 693,9 mln euro.<sup>6</sup>

Liczba eksporterów w Polsce stopniowo rośnie, niemniej jednak Polska pozostaje wciąż krajem o relatywnie niskim poziomie aktywności eksportowej. W 2011 roku województwo lubelskie na tle pozostałych województw polskich pod względem wartości eksportu plasowało się na 14 pozycji, na 16 województw<sup>7</sup>. Niski poziom eksportu skłania do rozważania nt. przyczyn takiego stanu rzeczy. Autorka skupi swoją uwagę na identyfikacji czynników decydujących o podjęciu działalności eksportowej przez przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> Ch. Ray: Managerial decision ma king and the decision process, [online], dostęp: [2011-06-20]. Dostępny w Internecie: <<http://www.helium.com/knowledge/81441-managerial-decision-making-and-the-decision-process>>

<sup>4</sup> D.A. Garvin i R.A. Roberto: Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji?, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 2010, s. 40 [http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=150&t=czego-nie-wiesz-o-podejmowaniu-decyzji&PHPSESSID=58dd254a2f86f9e1bb8ee9ab974c89fe](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=150&t=czego-nie-wiesz-o-podejmowaniu-decyzji&PHPSESSID=58dd254a2f86f9e1bb8ee9ab974c89fe)

<sup>5</sup> A. Jakubowska: Podejmowanie decyzji i problem ich optymalizacji, [w:] *Ekonomia menadżerska dla MSP w teorii i praktyce*, (red.): S. Piocha, R. Gabryszczak, Difin, Warszawa 2008, s. 66-67.

<sup>6</sup> Opracowane na podstawie danych GUS.

<sup>7</sup> Ibidem.

#### 4. Metodyka badań

W analizie wykorzystano wyniki badania przedsiębiorstw eksportujących, potencjalnych eksporterów oraz firm niezainteresowanych eksportem z terenu województwa lubelskiego. Badaniem objęte zostało 23,57% firm, tj. 1680 z 7128 firm: 761 eksporterów, 809 potencjalnych eksporterów oraz 110 firm zdefiniowanych jako niezainteresowane prowadzeniem działalności eksportowej. Badania były realizowane w terminie od kwietnia do czerwca (pierwszy etap) oraz w grudniu 2011 roku (badania uzupełniające)<sup>8</sup>.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone za pomocą specjalnie przygotowanego kwestionariusza wywiadu z przedstawicielami firm eksportujących, potencjalnych eksporterów oraz nieeksporterów z województwa lubelskiego. W badaniach została zastosowana metoda badawcza CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing).

#### 5. Czynniki decydujące o podjęciu działalności eksportowej

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż firmy eksportujące w województwie lubelskim skoncentrowane są głównie w ośrodkach miejskich, przy czym prawie 25% z nich zlokalizowanych jest w stolicy województwa w Lublinie. Podstawową przyczyną rozpoczęcia działalności eksportowej przedsiębiorstw działających w województwie lubelskim jest pozyskanie nowych rynków zbytu, co w krótkim lub długim okresie prowadzić powinno do maksymalizacji zysku. Przeważająca część badanych firm, zarówno eksporterów, jak i nieeksporterów działa co najmniej od 6 lat na rynku. Prawie 20% małych firm (zatrudniających od 10 do 49 pracowników) po rozpoczęciu działalności eksportowej zwiększyło zatrudnienie na tyle, że stały się firmami średnimi (zatrudniającymi od 50 do 249 pracowników). Wśród firm działających w sektorze usług to największa liczba eksporterów zajmuje się działalnością w zakresie: handlu hurtowego (17,5%), transportu lądowego (9,9%), sprzedaży detalicznej z wyłączeniem samochodów (7,5%). Najliczniejsza grupa eksporterów wśród firm produkujących oferuje takie produkty jak: artykuły spożywcze, napoje i wyroby tytoniowe (7,2%), produkty rolnictwa i łowiectwa oraz gospodarki leśnej i rybactwa (6,2%), tekstylia, odzież i wyroby skórzane (4,9%), metale i wyroby metalowe z wyłączeniem maszyn

---

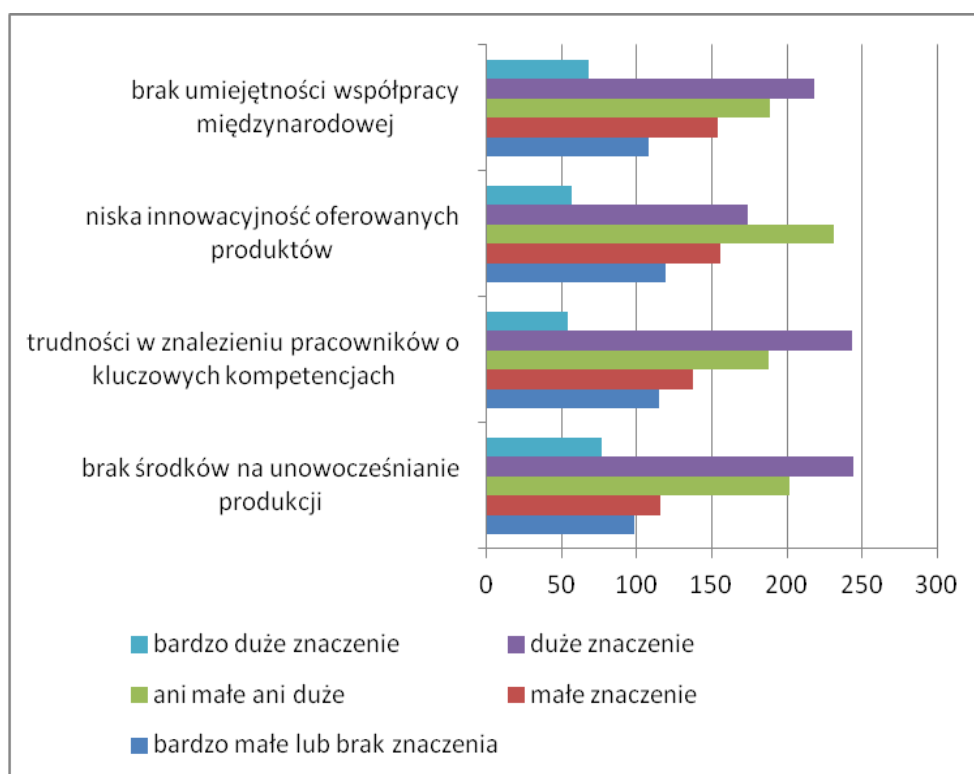
<sup>8</sup> Opracowanie na podstawie raportu, część II pt. „Uwarunkowania działalności eksportowej firm z województwa lubelskiego w świetle wyników badań terenowych”, będącego częścią projektu pt. „Badania i analizy zapotrzebowania na miejsca pracy w kontekście wspierania potencjału eksportowego województwa lubelskiego”, zleconego przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, konsorcjum firm Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA, s. 28.

i urzędzeń (4,9%). Należy jednak podkreślić, iż wskazane wartości procentowe mówią o liczebności podmiotów, a nie o wartości eksportu<sup>9</sup>.

Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o ocenę czynników, które mają dla nich znaczenie dla rozwoju eksportu. Podczas analizy wyodrębniono czynniki wewnętrzne (zależne od przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzne (niezależna od przedsiębiorstwa). Większość badanych przedsiębiorstwa wśród wewnętrznych czynników wskazały, iż bardzo duże i duże znaczenie dla rozwoju eksportu w ich przedsiębiorstwie mają:

- brak środków na unowocześnienie produkcji (43,55% badanych przedsiębiorstw),
- trudności w znalezieniu pracowników o kluczowym znaczeniu (40,30% badanych przedsiębiorstw),
- brak umiejętności współpracy międzynarodowej (38,80% badanych przedsiębiorstw).

Natomiast większość przedsiębiorstw (37,31% badanych przedsiębiorstw) wskazała, że małe i bardzo małe znaczenie ma niska innowacyjność, co zostało przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Czynniki wewnętrzne mające znaczenie dla rozwoju eksportu w firmie

Fig. 1. Internal factors relevant to the development of export in the company

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

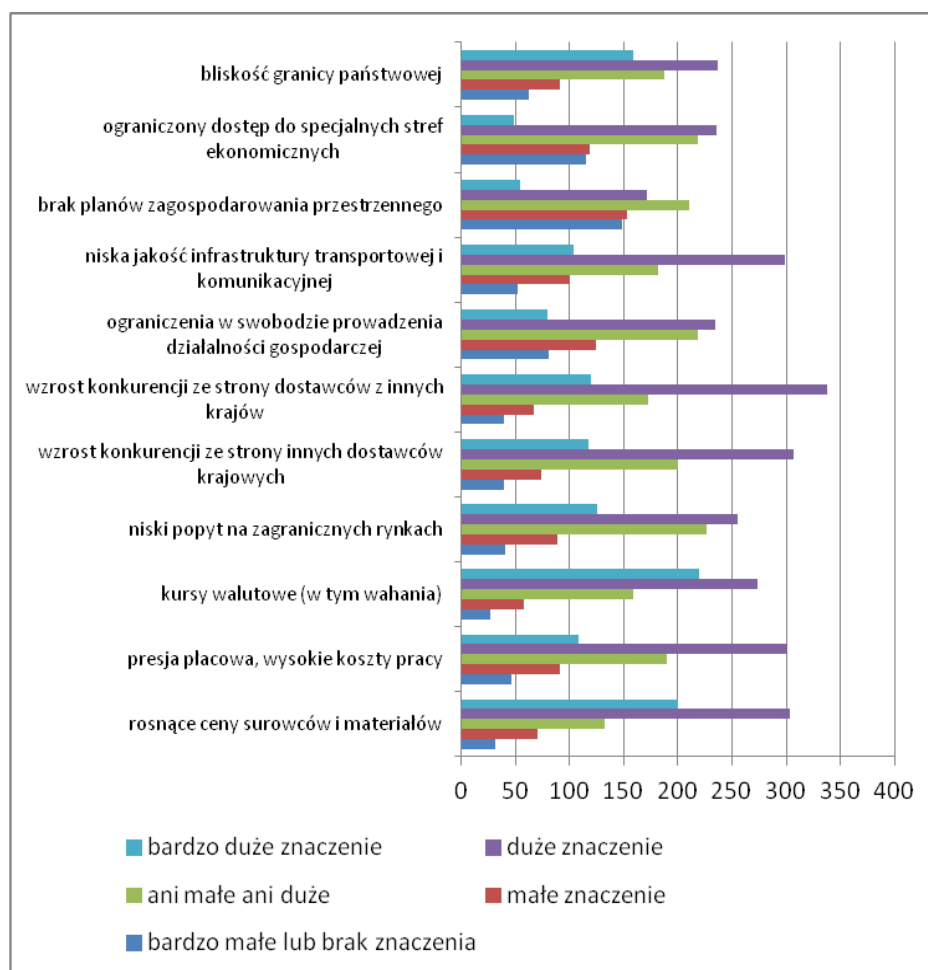
<sup>9</sup> Ibidem, s. 11.

Przeprowadzone badania wskazują iż, występuje niska innowacyjność oferowanych produktów. Ponadto, od 2008 roku w 36,9% badanych przedsiębiorstwach nie została wdrożona żadna innowacja. Pomimo niskiego poziomu innowacyjności, jedynie 342 przedsiębiorstw planują w ciągu najbliższych 3 lat wdrożyć innowacje.

Z czynników zewnętrznych bardzo duże i duże znaczenie na decyzję przedsiębiorstw o rozwoju eksportu miały następujące czynniki:

- rosnące ceny surowców i materiałów (53,34% badanych przedsiębiorstw),
- kursy walutowe ( w tym wahania) (52,30% badanych przedsiębiorstw),
- wzrost konkurencji ze strony dostawców z innych krajów (48,57% badanych przedsiębiorstw),
- wzrost konkurencji ze strony innych dostawców krajowych (44,96% badanych przedsiębiorstw),
- presja płacowa, wysokie koszty pracy (43,37% badanych przedsiębiorstw),
- niska jakość infrastruktury transportowej i komunikacyjnej (42,73% badanych przedsiębiorstw),
- bliskość granicy państwowej (41,99% badanych przedsiębiorstw),
- niski popyt na zagranicznych rynkach (40,40% badanych przedsiębiorstw),
- ograniczenia w swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej (33,30% badanych przedsiębiorstw),
- ograniczony dostęp do specjalnych stref ekonomicznych (31,75% badanych przedsiębiorstw).

Wśród czynników zewnętrznych, które mają małe lub bardzo małe znaczenie jest brak planów zagospodarowania przestrzennego – nie ma znaczenie (49,98 % badanych przedsiębiorstw), co szczególnie zostało zobrazowane na rys. 2.



Rys. 2. Czynniki zewnętrzne mające znaczenie dla rozwoju eksportu w firmie

Fig. 2. External factors relevant to the development of export in the company

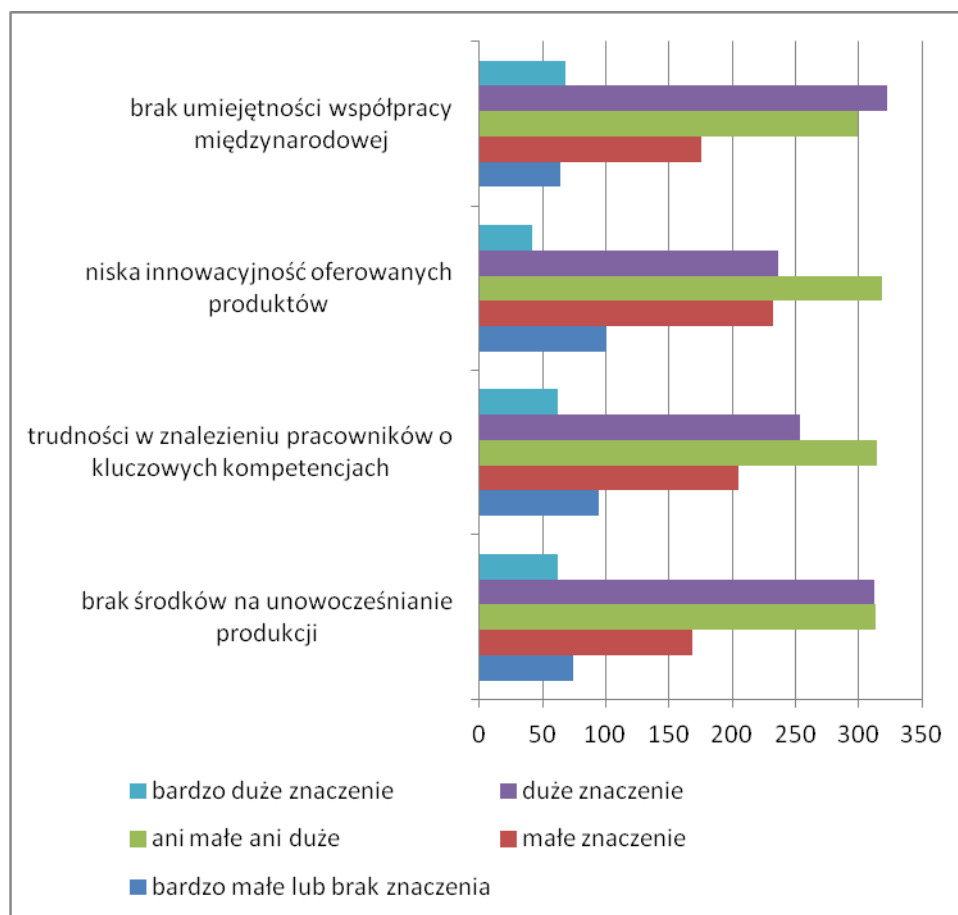
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wśród 1 680 przebadanych przedsiębiorstw 48% z nich to potencjalni eksporterzy, a 6,5% zostało zdefiniowanych jako niezainteresowane prowadzeniem działalności eksportowej. Ci ostatni zostali poproszeni o wymienienie czynników, które zdecydowały, iż firma nie prowadzi działalności eksportowej. 152 nieeksporterów zadeklarowało, iż jest bardzo i raczej prawdopodobne, iż rozpoczną działalność eksportową w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Aż 280 przedsiębiorstw stwierdziło, iż zupełnie i raczej nieprawdopodobne jest, iż rozpoczną działalność eksportową nawet w ciągu najbliższych 5 lat.

Wśród czynników wewnętrznych, które wg nieeksporterów zdecydowały o nieprowadzeniu działalności eksportowej duże i bardzo duże znaczenie mają:

- brak umiejętności współpracy międzynarodowej (51,93% badanych przedsiębiorstw),
- brak środków na unowocześnienie produkcji (49,80% badanych przedsiębiorstw),
- trudności w znalezieniu pracowników o kluczowych kompetencjach (42,08% badanych przedsiębiorstw).

Małe i bardzo małe znaczenie mają niska innowacyjność oferowanych produktów (44,34% badanych przedsiębiorstw), co zostało szczegółowo przedstawione na rys. 3.



Rys. 3. Czynniki wewnętrzne, które zadecydowały, iż nieeksporterzy nie prowadzą działalności sportowej

Fig. 3. Internal factors which determined that no exporters don't start export activity

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

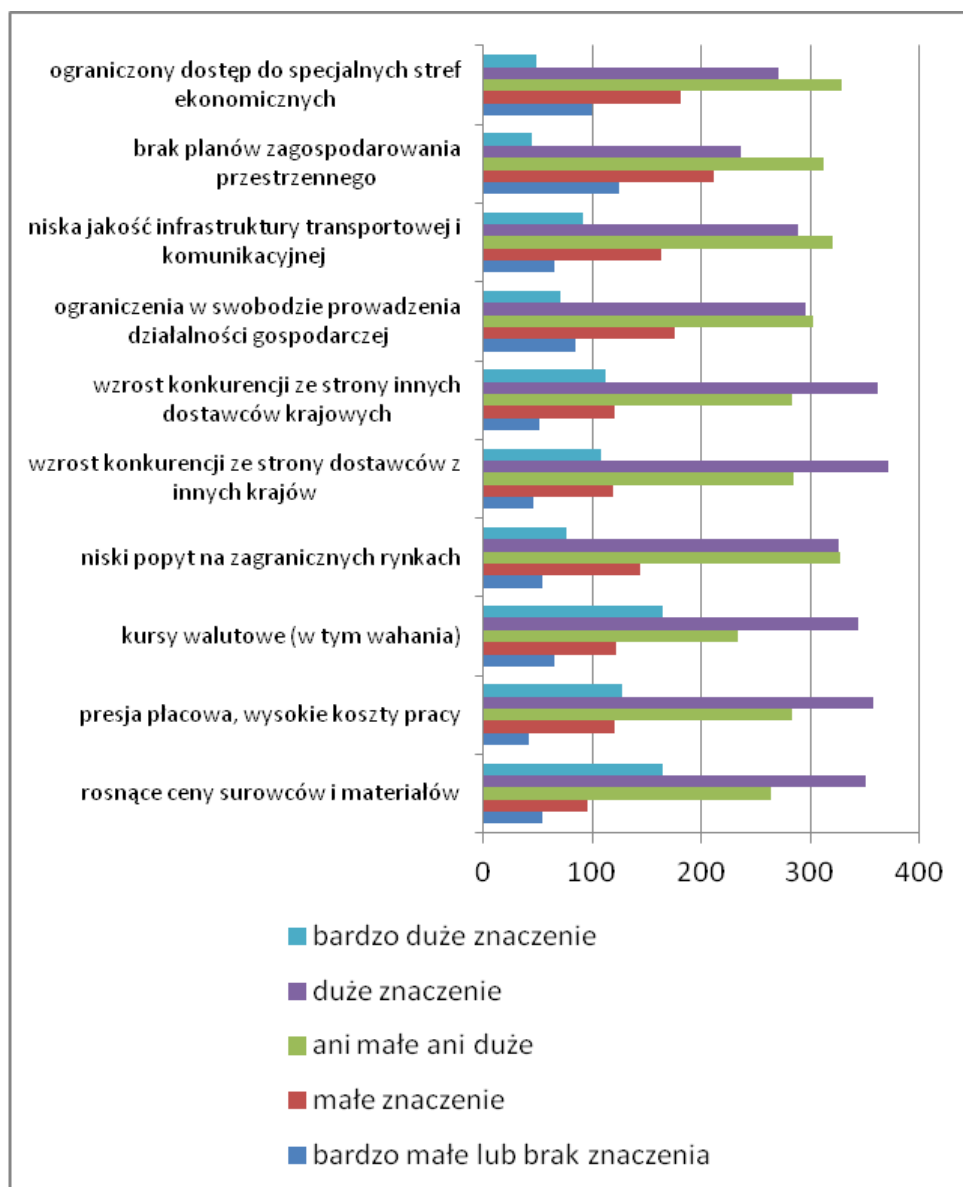
Wśród czynników zewnętrznych, które zdaniem przebadanych przedsiębiorstw miały bardzo duże i duże znaczenie na decyzję o działalności eksportowej należy wymienić:

- rosnące ceny surowców i materiałów (68,44% badanych przedsiębiorstw),
- kursy walutowe (w tym wahania) (67,64% badanych przedsiębiorstw),
- presja płacowa, wysokie koszty pracy (64,45% badanych przedsiębiorstw),
- wzrost konkurencji ze strony dostawców z innych krajów (63,78% badanych przedsiębiorstw),
- wzrost konkurencji ze strony innych dostawców krajowych (62,98% badanych przedsiębiorstw),
- niski popyt na zagranicznych rynkach (53,66% badanych przedsiębiorstw); niska jakość infrastruktury transportowej i komunikacyjnej (50,73% badanych przedsiębiorstw).



Czynniki zewnętrzne, które mają małe lub bardzo małe znaczenie, zostały zobrazowane szczegółowo na rys. 4, a są to:

- brak planów zagospodarowania przestrzennego – nie ma znaczenie, a (44,74% badanych przedsiębiorstw),
- ograniczony dostęp do specjalnych stref ekonomicznych (37,42% badanych przedsiębiorstw),
- ograniczenia w swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej (34,75% badanych przedsiębiorstw).



Rys. 4. Czynniki zewnętrzne, które zdecydowały, iż nieeksporterzy nie prowadzą działalności eksportowej

Fig.4. External factors which determined that no exporters don't start export activity

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 6. Podsumowanie

Decyzja o wejściu na rynki międzynarodowe jest dla przedsiębiorstw decyzją podejmowaną w warunkach ryzyka. Identyfikacja czynników, które mają wpływ na podjęcie takiej decyzji stanowi istotne źródło informacji. Poziom eksportu w województwie lubelskie jest niski w porównaniu z pozostałymi województwami, co skłania do rozważania przyczyn takiego stanu rzeczy. Podczas analizy zdefiniowane zostały czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które decydujących o podjęciu działalności eksportowej przez przedsiębiorstwa. Najważniejszy wpływ na podjęcie decyzji mają czynniki zewnętrzne, które są niezależne od przedsiębiorstw, są to: rosnące ceny surowców i materiałów, kursy walutowe (w tym wahania) oraz wzrost konkurencji ze strony dostawców innych dostawców krajowych oraz z innych krajów. W drugiej kolejności na podjęcie decyzji miały wpływ czynniki wewnętrzne, na które przedsiębiorcy mieli wpływ, czyli brak środków na unowocześnienie produkcji oraz trudności w znalezieniu pracowników o kluczowym znaczeniu.

Decyzja o wejściu na rynki międzynarodowe wiąże się z ryzykiem, co potwierdziły niniejsze badania. Ponad 50% przedsiębiorców nie prowadzi działalności eksportowej, a w ciągu najbliższych 12 miesięcy planuje ją rozpocząć jedynie 20% przedsiębiorstw. Czynniki, które u większości przedsiębiorstw zadecydowały o nieprowadzeniu działalności eksportowej były to czynniki zewnętrzne, tj. rosnące ceny surowców i materiałów, kursy walutowe (w tym wahania), a także presja płacowa, wysokie koszty pracy. Ponadto, ponad połowa przebadanych nieeksporterów wymieniła brak umiejętności prowadzenia działalności międzynarodowej jako czynnik, który zadecydował o nierozpoczęciu działalności eksportowej.

## Bibliografia

1. Białecki K.P., Kaczmarek T.T.: Eksportowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
2. Ludwikowski R.R.: Handel międzynarodowy. Wydawnictwo C.H.BECK, Warszawa 2009.
3. Penc J.: Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
4. Robbins S.: Sztuka podejmowania decyzji. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005
5. Jakubowska A.: Podejmowanie decyzji i problem ich optymalizacji, [w:] Ekonomia menadżerska dla MSP w teorii i praktyce, (red.): S. Piocha, R. Gabryszczak, Difin, Warszawa 2008.

6. Nemkova E., Souchon A.L., Hughes P.: Export decision-making orientation: an exploratory study, *International Marketing Review*, Vol. 29, Issue 4, 2012.
7. Ray Ch.: Managerial decision making and the decision process [online], dostęp: [2011-06-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.helium.com/knowledge/81441-managerial-decision-making-and-the-decision-process>
8. Barteczko K., Przystupa J.: Czynniki określające zmiany strumieni handlu zagranicznego Polski i ekonometryczna prognoza obrotów na lata 2007-2009, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2006.
9. Hagemeyer J.: Czynniki wpływające na decyzje przedsiębiorstw o eksporcie. Analiza danych mikroekonomicznych, *Kredyt i Bank*, Warszawa 2006.
10. Puchalska K.: Aktywność eksportowa przedsiębiorstw, *Bank i Kredyt* 41(3), 2010.
11. Raport, cz. II, „Uwarunkowania działalności eksportowej firm z województwa lubelskiego w świetle wyników badań terenowych” Ernst & Young Business Advisory oraz PBS DGA, 2011.
12. Garvin D.A., Roberto R.A.: Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji? *Harvard Business Review*, lipiec-sierpień 2010, s. 40.  
[http://www.hbrp.pl/redakcja\\_poleca.php?id=150&t=czego-nie-wiesz-o-podejmowaniu-decyzji&PHPSESSID=58dd254a2f86f9e1bb8ee9ab974c89fe](http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=150&t=czego-nie-wiesz-o-podejmowaniu-decyzji&PHPSESSID=58dd254a2f86f9e1bb8ee9ab974c89fe)

## Abstract

A entrepreneurs make decision to enter foreign markets in terms of risk. In addition, export is associated with higher level of risk than sales on domestic market and requires additional costs. Analysis of data on individual companies indicates the diversity of decisions to start export business, which is dependent not only on the size of enterprises, but also from external and internal factors. The analysis was based on the results of surveys of enterprises exporting, potential exporters and companies who are not interested in exporting from Lubelskie voivodeship. The most important influence on the decision have got external factors which are independent from entrepreneurs, i.e. rising price of raw materials, exchange rates (including fluctuations) and increase in competition from other providers of domestic and external suppliers.