

## **Opracowanie profilu kompetencji menedżera ds. internacjonalizacji branży rolno-spożywczej**

Developing the profile of professional,  
social and key competences for the position  
of Internationalisation Manager  
in the agro-food industry

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, branża rolno-spożywcza, menedżer ds. internacjonalizacji, profil kompetencji zawodowych, badania diagnostyczne, MSP.

**Streszczenie.** Organizacja Narodów Zjednoczonych przewiduje, że do 2050 r. liczba ludności na świecie wyniesie 9,7 miliarda osób i wzrośnie o 25% w stosunku do 2015 r. (The future Alternative pathways to 2050 of food and agriculture. FAO, 2018). Ze względu na wzrost liczby ludności oczekuje się, że produkcja rolno-spożywcza wzrośnie na całym świecie. W UE, pod względem miejsc pracy i wartości dodanej, przemysł rolno-spożywczy jest największym sektorem produkcyjnym. Pomimo dynamizmu sektora konieczne jest dalsze jego wspieranie, aby osiągnąć jego pełny rozwój w odpowiedzi na różne wymagania żywieniowe młodych i starszych ludzi, a także różne wzorce konsumpcji, miejsca pracy i warunki życia ludności (miejskiej i wiejskiej). Rolnictwo, podobnie jak pozostałe działy gospodarki, funkcjonuje i rozwija się w warunkach kształtowanych głównie przez rynek i prawa ekonomiczne. W gospodarce rynkowej podstawowym czynnikiem rozwoju każdego sektora jest popyt na dany produkt zarówno na rynku krajowym, unijnym, jak i światowym.

Wzrost potencjału przemysłu rolno-spożywczego UE będzie możliwy dzięki m.in. innowacyjnym przedsięwzięciom technologicznym w sektorze, doskonaleniu kompetencji kapitału ludzkiego i finansowaniu sektora. W pracy przedstawiono profil kompetencji zawodowych, społecznych i kluczowych dla stanowiska pracy menedżer ds. internacjonalizacji opracowanego na podstawie międzynarodowych badań diagnostycznych prowadzonych wśród przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego. Prace badawcze prowadzone były w ramach projektu Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry (SUI FOOD), finansowany w ramach programu ERASMUS+ (2019 r.). Działania projektu wpisują się w realizację celów Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030: Przekształcamy nasz świat.

**Key words:** internationalization, agri-food industry, internationalization manager, professional competence profile, diagnostic researches, SMEs.

**Abstract.** The United Nations Organisation foresees that until 2050 the global population will come to 9.7 billion people and will increase by 25% against 2015 (The Future Alternative Pathways to 2050 of Food and Agriculture. FAO, 2018). As the global population will be larger, it is expected that agro-food production will also increase all over the world. In the UE, the agro-food industry is the largest production sector with regard to jobs and added value. Despite its dynamics, its further support is required to achieve its full development in response to diverse nutritional requirements of youth and seniors, as well as to various consumption patterns, workplaces and living conditions (of urban and rural population). Agriculture, just like any other economy sector, is functioning and growing under the conditions formed mainly by the market and economic laws. In the market economy, demand for a given product on the national, EU and global market constitutes the basic factor of every sector growth.

An increase in the EU agro-food industry potential shall be possible thanks to, among others, innovative technology projects in the sector, improvement of competence of human capital and sector financing. The paper presents the profile of professional, social and key competences for the position of Internationalisation Manager, developed based on international diagnostic research conducted among agro-food enterprises. Research works were conducted under the project Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry (SUI FOOD), funded under the ERASMUS+ programme (2019). The project actions correspond with the accomplishment of objectives of the 2030 Agenda for Sustainable Development: Transforming Our World.

**Wprowadzenie.** Przemysł rolno-spożywczy w UE jest największym sektorem produkcyjnym i największym światowym eksporterem produktów rolno-spożywczych pod względem miejsc pracy i wartości dodanej.

W 2018 r. wartość tego eksportu z UE wyniosła 138 mld euro. Rolnictwo i przemysł spożywczy oraz związane z nimi usługi zapewniają **ponad 44 mln miejsc pracy w UE**. Łańcuch produkcji i przetwarzania żywności odpowiada za 7,5 proc. zatrudnienia i 3,7 proc. łącznej wartości dodanej UE<sup>1</sup>. Eksport żywności i napojów z UE w I kwartale 2019 r. wyniósł 27,8 mld euro (wzrost o 6,6% w stosunku do stycznia 2018 r.). Produkty o największym udziale w eksporcie, tj. mięso, produkty mleczne, wino, alkohole, przetworzone owoce i warzywa wygenerowały wartość 13,5 mld euro w I kwartale 2019 r.<sup>2</sup>

Wśród krajów UE Polska jest głównym eksporterem produktów rolno-spożywczych takich jak zboża, jabłka oraz tytoń. Do specjalności eksportowych polskich produktów rolno-spożywczych należy zaliczyć także mięso wieprzowe i wołowe.

---

<sup>1</sup> UE światowym liderem w handlu produktami rolno-spożywczymi. Kalendarz Rolników.pl – <https://www.kalendarzrolnikow.pl/6529/ue-swiatowym-liderem-w-handlu-produktami-rolno-spozywczymi>. Włocławek 2019 [dostęp: 22.09.2019].

<sup>2</sup> Increase in production, turnover, exports, and agricultural price indices. FoodDrinkEurope\_Economic\_Bulletin\_Q1\_2019\_2019.pdf, Brussels, lipiec 2019: [https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/FoodDrinkEurope\\_Economic\\_Bulletin\\_Q1\\_2019.pdf](https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Economic_Bulletin_Q1_2019.pdf) [dostęp: 22.09.2019].

Polska jest drugim eksporterem w UE (po Niemczech) towarów z tych kategorii<sup>3</sup>. Polski eksport żywności rośnie z roku na rok. W 2018 r. jego wartość osiągnie rekordowy poziom ponad 29 mld EUR, o ponad 4% wyższy niż w 2017 r. i blisko sześciokrotnie wyższy niż w roku akcesji do UE<sup>4</sup>.

Z punktu widzenia Polski zagospodarowanie nadwyżek produktów rolnych i żywnościowych, czyli znajdowanie i dywersyfikacja kierunków eksportu i nowych rynków zbytu<sup>5</sup> to niezwykle istotna kwestia dla dalszego rozwoju sektora rolno-spożywczego.

Pozyskiwanie nowych rynków zbytu to jedno z wyzwań sektora rolno-spożywczego. Kolejne to m.in.: budowa odpowiednich relacji z odbiorcami produktów rolno-spożywczych z innych krajów, świadomość wagi globalnych powiązań w agrobiznesie, które wymagają od producentów rolnych łączenia, a także powiększania gospodarstw w nowoczesnie funkcjonujące podmioty, inwestowanie w innowacje w rolnictwie.

Pomimo dynamicznego rozwoju sektora rolno-spożywczego w Polsce i UE dalsze wspieranie tego sektora jest konieczne, aby osiągnąć jego pełny rozwój. Jedną z głównych przeszkód w internacjonalizacji<sup>6</sup> w sektorze rolno-spożywczym związana jest z nieodłącznymi słabościami firmy, tj. np.: brakiem znajomości rynków międzynarodowych i lokalnych praktyk biznesowych, trudnym dostępem do potencjalnych nabywców za granicą, brakiem odpowiedniego kanału dystrybucji, ograniczonymi zasobami finansowymi i ludzkimi do opracowania odpowiednich działań marketingowych i promocyjnych, barierami językowymi i kulturowymi. Ponadto istnieje związek między innowacjami ICT a internacjonalizacją w przemyśle rolno-spożywczym. Kompetencje pracownika są jednym z czynników decydujących o zastosowaniu innowacji. Literatura sugeruje, że w środowisku wiejskim kwalifikacje pracownika są mniej sprzyjające wykorzystywaniu zaawansowanych technologii, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Prace badawcze w zakresie identyfikacji wymagań stanowiska pracy osoby, która wspiera lub będzie wspierać MSP sektora rolno-spożywczego w promocji i rozwoju działalności przedsiębiorstwa poprzez rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne, podjęte zostały przez zespół ekspertów z Polski, Hiszpanii, Rumunii, Turcji i Estonii<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> POLSKA W UNII EUROPEJSKIEJ PORTRET STATYSTYCZNY GUS Warszawa 2019 r., s. 57.

<sup>4</sup> Rekordowe wyniki w eksporcie produktów rolno-spożywczych z Polski w okresie styczeń–listopad 2018 r. Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa. Biuro Analiz i Strategii. Warszawa 01.2019 r., s. 3.

<sup>5</sup> Eksport i inwestycje zagraniczne polskich firm spożywczych – relacja z debaty. Konferencje Portalu Spożywczego, <http://www.portalspozywczy.pl/konferencje/77305.html> [dostęp: 23.09.2019].

<sup>6</sup> Internacjonalizacja to proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa i przejście od rynku krajowego na rynki obce. Internacjonalizacja.com.pl.

<sup>7</sup> Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD), finansowany w ramach programu ERASMUS+, Key Action Cooperation for innovation and the exchange of good practices (termin realizacji: 2018–2020), w partnerstwie instytucji: FEDACOVA is the Federation of Food Industries of the Region of Valencia (SPAIN), Power Net Consulting (ROMANIA), Instalofi Levante S.L.- FyG Consultores (SPAIN), Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego

Celem niniejszego opracowania, jednocześnie jednym z celów projektu SUI-FOOD, jest zaprezentowanie (opracowanie) profilu kompetencji zawodowych Menedżera ds. internacjonalizacji (MI) branży rolno-spożywczej.

**Menedżer ds. internacjonalizacji w MSP branży rolno-spożywczej.** Badania literaturowe i diagnostyczne. Diagnozę wymagań stanowiska pracy menedżera ds. internacjonalizacji prowadzono poprzez identyfikację problematyki badań na podstawie aktualnych badań dokumentów, raportów, danych statystycznych, publikacji krajowych i zagranicznych z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej (rodzaj literatury przedstawiono w bibliografii).

Analizując zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego, sformułowano problem badawczy w postaci pytania głównego – *Jakie wymagane są przez pracodawców kompetencje zawodowe menedżera ds. internacjonalizacji, osoby wspierającej rozwój firm sektora rolno-spożywczego poprzez jej umiędzynarodowienie?*

W badaniach wykorzystano definicje przyjęte w „Podręczniku. Jak tworzyć informacje o zawodach funkcjonujących na rynku pracy”<sup>8</sup>.

Wspólne badania literaturowe partnerów projektu SUI FOOD pozwoliły na opracowanie wstępnego profilu kompetencji zawodowych dla stanowiska pracy menedżer ds. internacjonalizacji w przedsiębiorstwie branży rolno-spożywczej.

Wstępny opis profilu kompetencji zawodowych został poddany ocenie 58 przedstawicielom przedsiębiorstw z Polski, Hiszpanii, Rumunii, Turcji i Estonii. Większość przedsiębiorstw (60%) zajmuje się produkcją rolno-spożywczą (wykres 1). Działalność handlową i usługową prowadzi blisko 33% firm. Najczęściej są to firmy mikro i małe (71% badanych przedsiębiorstw). Siedem przedsiębiorstw, spośród badanych firm, zatrudnia ponad 500 osób. Działalność międzynarodową prowadzi 45% firm (wykres 2).

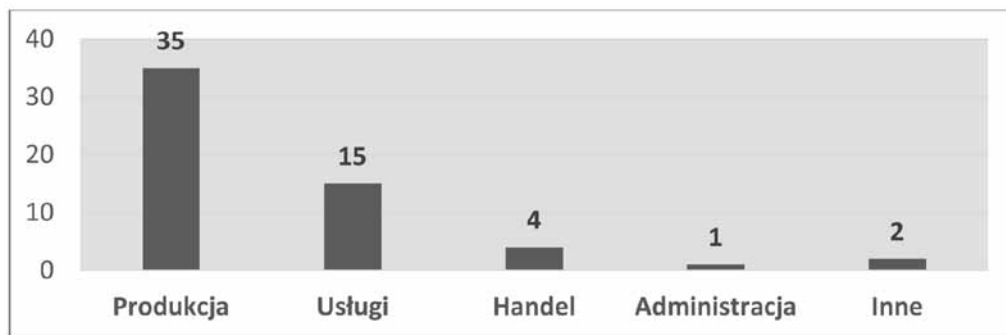
Badania w przedsiębiorstwach prowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza diagnostycznego metodą CAWI w okresie kwiecień–maj 2019 r. Kwestionariusz składał się z trzech części. Respondenci oceniali ważność następujących kompetencji, w skali od „1” (najmniej ważne umiejętności zawodowe) do „5” (najważniejsze umiejętności dla firm):

- promowanie i pobudzanie internacjonalizacji MSP branży rolno-spożywczej,
- analizowanie rynków zagranicznych i identyfikowanie możliwości rozwoju międzynarodowego MSP branży rolno-spożywczej,

---

(Polska), TUERKIYE SUET ET GIDA SANAYICILERI VE UERETICILERI BIRLIGI DERNEGI-SETBIR (TURKEY), Vocational Training Centre – VCVTC (ESTONIA).

<sup>8</sup> K. Symela, I. Woźniak: *PODRĘCZNIK Jak tworzyć informacje o zawodach funkcjonujących na rynku pracy? Projekt „Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+”*. Wydanie II. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018, s. 11–16.



**Wykres 1. Rodzaj działalności badanych przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego**

Źródło: opracowanie własne, Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD).



**Wykres 2. Internacjonalizacja badanych przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego**

Źródło: opracowanie własne, Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD).

- nawiązywanie współpracy i budowanie długoterminowych relacji z instytucjami prywatnymi, publicznymi, naukowymi i otoczenia biznesu w kraju i za granicą w procesach internacjonalizacji, wdrażanie działań na rzecz internacjonalizacji MŚP branży rolno-spożywczej,
- kompetencje społeczne,
- kompetencje kluczowe.

Poniżej przedstawiono wyniki badań ważności umiejętności zawodowych, kompetencji społecznych i kluczowych w każdym kraju partnerskim oraz ogólny wskaźnik ważności dla badanych przedsiębiorstw z Polski, Hiszpanii, Turcji, Rumunii i Estonii.

**Tabela 1. Wskaźniki ważności umiejętności zawodowych na podstawie międzynarodowych badań diagnostycznych w przedsiębiorstwach z Polski, Hiszpanii, Turcji, Rumunii, Estonii**

Lp.	Umiejętności zawodowe <i>potrafi</i>	Ocena istotności z punktu widzenia firm					
		Rumunia	Turcja	Hiszpania	Polska	Estonia	Ogółem
<b>Zadanie zawodowe 1.</b>							
<b>Promowanie i pobudzanie internacjonalizacji MŚP branży rolno-spożywczej</b>							
1	Wyjaśniać międzynarodowe zasady biznesu, handlu i zarządzania	4,46	4,60	4,43	4,50	4,40	<b>4,48</b>
2	Analizować międzynarodowe otoczenie biznesowe	4,61	4,70	4,57	4,20	4,20	<b>4,46</b>
3	Wspierać opracowanie modeli biznesowych na rynki zagraniczne (oferta wartości)	4,54	4,50	4,50	4,10	3,80	<b>4,29</b>
4	Dobierać model międzynarodowej strategii biznesowej, która może być stosowana w MŚP branży rolno-spożywczej	4,77	4,30	4,57	4,10	4,20	<b>4,39</b>
5	Rekomendować kierownictwu możliwe sposoby internacjonalizacji firm	4,77	4,30	4,29	4,40	4,00	<b>4,35</b>
6	Wspierać budowanie kultury proeksportowej w firmie	4,54	4,40	4,29	4,70	4,30	<b>4,45</b>
7	Współpracować z innymi działami firmy.	4,61	4,40	4,21	4,60	4,50	<b>4,46</b>
<b>Zadanie zawodowe 2.</b>							
<b>Analizowanie rynków zagranicznych i identyfikowanie możliwości rozwoju międzynarodowego MŚP branży rolno-spożywczej</b>							
1	Identyfikować nisze rynkowe oraz istotne uwarunkowania (w tym bariery) dla rozpoczęcia sprzedaży produktu na docelowych rynkach zagranicznych	4,92	4,70	4,71	4,30	4,60	<b>4,65</b>
2	Analizować rynki zagraniczne pod kątem rozwoju MSP	4,92	4,90	4,79	4,30	4,50	<b>4,68</b>
3	Identyfikować mocne strony firmy i możliwości konkurowania na rynkach zagranicznych	4,77	4,70	4,57	4,30	4,50	<b>4,57</b>

Lp.	Umiejętności zawodowe <i>potrafi</i>	Ocena istotności z punktu widzenia firm					
		Rumunia	Turcja	Hiszpania	Polska	Estonia	Ogółem
4	Gromadzić informacje dotyczące potrzeb klientów potencjalnych rynków (np. trendy rynkowe, liczba klientów)	4,85	4,50	4,43	3,90	4,60	<b>4,46</b>
5	Identyfikować partnerów łańcucha dostaw	5,00	4,50	4,36	4,20	4,50	<b>4,51</b>
6	Monitorować rozwój innowacji w branży rolno-spożywczej, w tym związane z ICT i inteligentnymi rozwiązaniami	4,69	4,40	4,36	4,30	3,90	<b>4,33</b>
7	Doradzać przełożonym w zakresie dopasowania istniejących produktów i modelu ich sprzedaży lub rozwoju nowych produktów do rynków eksportowych.	4,54	4,80	4,36	4,10	4,50	<b>4,46</b>
<b>Zadanie zawodowe 3.</b>							
<b>Nawiązywanie współpracy i budowanie długoterminowych relacji z instytucjami prywatnymi, publicznymi, naukowymi i otoczenia biznesu w kraju i za granicą w procesach internacjonalizacji</b>							
1	Nawiązywać kontakty z instytucjami prywatnymi, publicznymi, naukowymi i otoczenia biznesu w kraju i za granicą	4,92	4,60	4,27	4,00	4,30	<b>4,42</b>
2	Uczestniczyć międzynarodowych spotkaniach handlowych i prezentacjach dotyczących firmy i jej produktów	4,92	4,50	4,53	4,20	4,60	<b>4,55</b>
3	Stosować techniki komunikacyjne w kontaktach z potencjalnymi klientami, dostawcami, dystrybutorami i innymi podmiotami zaangażowanymi w działania umiędzynarodawiające	4,92	4,20	4,33	3,60	4,70	<b>4,35</b>
4	Rozwijać i podejmować współpracę z podmiotami wspierającymi internacjonalizację MŚP branży rolno-spożywczej	4,92	4,00	4,47	4,00	4,20	<b>4,32</b>

Lp.	Umiejętności zawodowe <i>potrafi</i>	Ocena istotności z punktu widzenia firm					
		Rumunia	Turcja	Hiszpania	Polska	Estonia	Ogółem
5	Budować aliance i partnerstwa z podmiotami pochodzącymi z różnych sektorów i branż	5,00	4,10	4,13	3,60	4,30	<b>4,23</b>
6	Upowszechniać markę produktu na rynku międzynarodowym, stosując różne formy komunikacji z potencjalnymi klientami firmy	5,00	4,80	4,47	4,60	4,40	<b>4,65</b>
7	Budować świadomość dotyczącą wymagań finansowych (inwestycji) potrzebnych do zwiększenia eksportu i sposobów ich minimalizacji kosztów (wykorzystanie większych organizacji i ich infrastruktury jako parasola).	4,77	4,60	4,53	3,90	4,50	<b>4,46</b>
<b>Zadanie zawodowe 4.</b>							
<b>Wdrażanie działań na rzecz internacjonalizacji MŚP branży rolno-spożywczej</b>							
1	Uczestniczyć w negocjacjach warunków handlowych	4,92	4,60	4,47	4,40	3,80	<b>4,44</b>
2	Wspierać proces organizacji dystrybucji i sprzedaży produktów i/lub usług MŚP	4,62	4,50	4,33	4,20	4,20	<b>4,37</b>
3	Wspierać proces przygotowania umów prawnych w celu ustanowienia podstaw międzynarodowych negocjacji i ich wdrażania	4,62	4,10	4,33	4,00	3,90	<b>4,19</b>
4	Wyszukiwać i stosować taryfy celne dla produktów przemysłowych i rolnych	4,54	4,10	4,00	4,40	3,70	<b>4,15</b>
5	Stosować międzynarodowe reguły handlowe (INCOTERMS)	4,62	4,20	4,40	4,60	3,50	<b>4,26</b>
6	Wyszukiwać formy finansowania oraz doradzać w kwestiach najbardziej odpowiednich metod płatności	4,77	4,50	4,27	4,20	3,50	<b>4,25</b>



Lp.	Umiejętności zawodowe <i>potrafi</i>	Ocena istotności z punktu widzenia firm					
		Rumunia	Turcja	Hiszpania	Polska	Estonia	Ogółem
7	Dokonywać starannego wyboru formy transportu i jego ubezpieczenia	4,69	4,50	4,20	3,90	4,30	<b>4,32</b>
8	Stosować podstawowy model marketingowy 4P (cena, produkt, miejsce, promocja)	4,69	4,50	4,27	4,10	3,80	<b>4,27</b>
9	Oceńać wpływ zmiennych kulturowych, gospodarczych, politycznych, infrastrukturalnych i dotyczących populacji na zarządzanie marketingiem międzynarodowym	4,85	4,40	4,67	4,10	4,00	<b>4,40</b>
10	Dobierać różne podejścia i teorie negocjacji, metody interwencji, zarządzania kryzysowego, zapobiegania konfliktom i wdrażania ustaleń	4,92	4,30	4,47	4,40	3,90	<b>4,40</b>
11	Nadzorować przygotowanie dokumentów niezbędnych do realizacji działań eksportowych (tj. faktury, listy przewozowe, certyfikaty pochodzenia itp.)	4,46	4,60	4,73	4,20	3,80	<b>4,36</b>

Źródło: opracowanie własne, Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD).

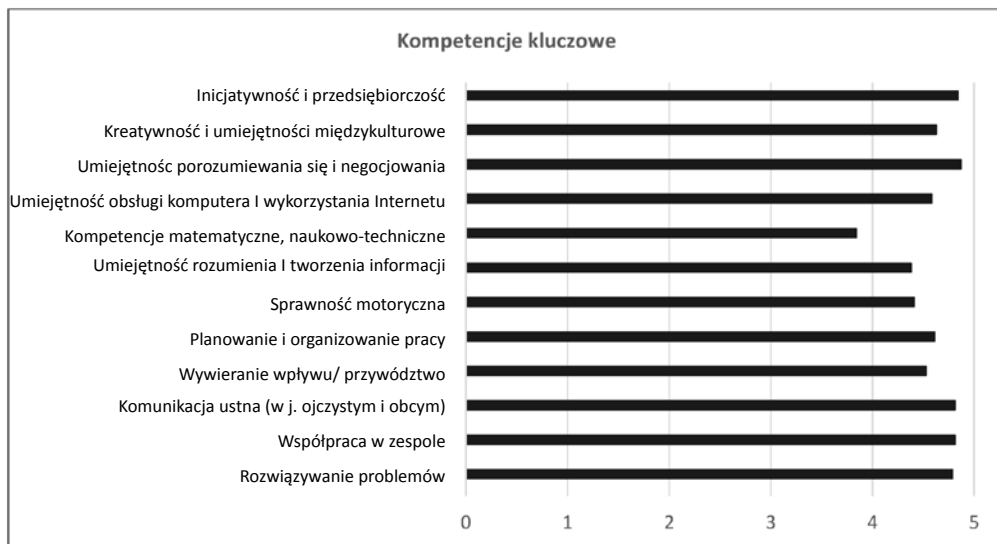
**Międzynarodowy profil kompetencji zawodowych stanowiska pracy Menedżer ds. internacjonalizacji.** Analiza badań wykazała, że wszystkie zaproponowane przez ekspertów projektu SUI FOOD umiejętności menedżera ds. internacjonalizacji są ważne lub bardzo ważne. Wskaźnik ważności ogółem, dla wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniach z Polski, Hiszpanii, Rumunii, Turcji i Estonii, wyniósł powyżej „4”.

Zatem wszystkie zaproponowane umiejętności zawodowe, kompetencje społeczne, kompetencje kluczowe (tabela 1, wykresy 3 i 4) wprowadzono do profilu kompetencji zawodowych menedżera ds. internacjonalizacji.



**Wykres 3. Średni wskaźnik ważności kompetencji społecznych dla przedstawicieli pracodawców (jasnoszarym kolorem zaznaczono wskaźnik powyżej wartości „4,5”)**

Źródło: opracowanie własne, Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD).



**Wykres 4. Średni wskaźnik ważności kompetencji kluczowych dla przedstawicieli pracodawców z Polski, Hiszpanii, Turcji, Rumunii, Estonii**

Źródło: opracowanie własne, Projekt „Start-Up Internationalisation in the agriFOOD industry” (SUI FOOD).

Menedżer ds. internacjonalizacji (MI) promuje i wspiera procesy internacjonalizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) działających w branży rolno-spożywczej. Pomaga, doradza i uczestniczy w inicjowaniu lub rozszerzaniu międzynarodowej działalności firmy, wspiera koordynowanie właściwego wdrożenia produktu/produktów na rynek międzynarodowy oraz identyfikuje i wykorzystuje nowe możliwości rozwoju firmy na arenie międzynarodowej.

Osoba zatrudniona na tym stanowisku pracuje w mikro, małym lub średnim (MSP) przedsiębiorstwie branży rolno-spożywczej – należącej do sektora towarów szybko zbywalnych (*FMCG – fast-moving consumer goods*) – produkcji żywności.

Swoją pracę wykonuje zarówno w biurze, jak i na świeżym powietrzu w obrębie przedsiębiorstwa oraz w terenie. Charakter pracy MI powoduje konieczność częstych wyjazdów służbowych (przeważnie za granicę). MI powinien dopasować czas pracy do preferencji klientów lub partnerów biznesowych.

W celu koordynacji pracy i zapewnienia sprawnej realizacji międzynarodowych działań MI ściśle współpracuje ze wszystkimi jednostkami organizacyjnymi firmy (np. B+R, marketing, finanse, logistyka). Jego/jej przełożonym jest bezpośrednio właściciel firmy, osoba zarządzająca firmą lub osoba odpowiedzialna za proces internacjonalizacji w firmie.

Pracownik dobrze posługuje się komputerem, narzędziami internetowymi i komunikacyjnymi. Podczas wykonywania zadań w biurze korzysta z komputera, sieci Internet, narzędzi komunikacji internetowej, a także z oprogramowania umożliwiającego organizowanie wideokonferencji i spotkań online, tworzenia prezentacji multimedialnych, analiz ekonomicznych. MI biegle posługuje się językiem angielskim – w piśmie i mowie – oraz/lub innymi językami lokalnymi używanymi na rynkach docelowych firmy.

Do podjęcia pracy na stanowisku menedżer ds. internacjonalizacji preferowane jest wykształcenie wyższe rolnicze o specjalności agrobiznes. Menedżerem ds. internacjonalizacji może zostać także osoba posiadająca wykształcenie wyższe, w szczególności na kierunkach związanych z ekonomią, zarządzaniem, naukami społecznymi oraz marketingiem.

Osoba zatrudniona na tym stanowisku posiada doskonałe umiejętności komunikacyjne i interpersonalne oraz wrażliwość niezbędną do prowadzenia negocjacji z przedstawicielami różnych kultur. MI wie, jak dotrzeć do nowych klientów z nowych, potencjalnych rynków. Ma również doskonałe umiejętności obsługi klienta, potrafi przyjąć punkt widzenia drugiej osoby i cechuje się pozytywnym nastawieniem do innych kultur oraz chęcią ich zrozumienia. Czuje się komfortowo w pracy z obcokrajowcami, wykazuje otwartość i wrażliwość na obce kultury. Stale rozwija wiedzę związaną z kulturą, biznesem i polityką krajów, w których prowadzi działania umiędzynaradawiające MSP.

Wykaz umiejętności zawodowych, kompetencji społecznych i kluczowych zawiera tab. 1, wykresy 3 i 4.

**Podsumowanie.** Aktualnie przedsiębiorstwa przemysłu rolno-spożywczego Unii Europejskiej poszukują swoich szans eksportowych przede wszystkim w krajach spoza UE. Wymaga to jednak oceny wpływu zmiennych kulturowych, gospodarczych, politycznych, dostosowania struktury produkcji do preferencji konsumentów, stosowania odpowiednich kanałów dystrybucji, działań marketingowych i promocyjnych. Sukces przedsiębiorstw rolno-spożywczych można osiągnąć poprzez rozszerzanie lub doskonalenie kompetencji kapitału ludzkiego w zakresie internacjonalizacji. Działanie te pozwolą zwiększyć znaczenie przedsiębiorstw rolno-spożywczych i umocnić pozycję firm na arenie międzynarodowej.

Opracowany międzynarodowy profil kompetencji zawodowych menedżera ds. internacjonalizacji sektora rolno-spożywczego posłuży opracowaniu programu doskonalenia zawodowego dla MI (szkolenia online) poprzez dopasowanie go do rzeczywistych wymagań kwalifikacyjnych w środowisku pracy. Dla przedsiębiorstw może być przydatny np. do sporządzenia opisu nowego lub modernizacji istniejącego stanowiska pracy wspierającego proces internacjonalizacji firm, w procesie rekrutacji menedżera internacjonalizacji.

## Bibliografia

1. Agriculture, forestry and fishery statistics. Eurostat/Statistics Explained: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Agriculture,\\_forestry\\_and\\_fishery\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Agriculture,_forestry_and_fishery_statistics)
2. Another record for EU agri-food exports for July 2019. European Commission, DG Agriculture and Rural Development (DG AGRI), Brussels 2019: [https://ec.europa.eu/info/news/another-record-eu-agri-food-exports-july-2019-2019-sep-23\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/another-record-eu-agri-food-exports-july-2019-2019-sep-23_en).
3. Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning and repealing the recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. Official Journal of the European Union(2017/C 189/03).
4. Eksport i inwestycje zagraniczne polskich firm spożywczych – relacja z debaty. Konferencje Portalu Spożywczego: <http://www.portalspozywczy.pl/konferencje/77305.html>.
5. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat. Komisja Europejska, Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020.
6. FoodDrink Europe Let's step up to the plate. Europe's Food Drink Industry Priorities for the EU Institutions 2019-2024, Brussels, 2019: [https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/StepUpToThePlate\\_FDE\\_0208\\_%281%29.pdf](https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/StepUpToThePlate_FDE_0208_%281%29.pdf).
7. Global food consumption growth and changes in consumer preferences. European Commission, DG Agriculture and Rural Development (DG AGRI), Brussels 2019: [https://ec.europa.eu/info/news/global-food-consumption-growing-faster-population-growth-past-two-decades-2019-sep-10\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/global-food-consumption-growing-faster-population-growth-past-two-decades-2019-sep-10_en).
8. Increase in production, turnover, exports, and agricultural price indices. FoodDrinkEurope\_Economic\_Bulletin\_Q1\_2019\_2019.pdf, Brussels, lipiec 2019: [https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/FoodDrinkEurope\\_Economic\\_Bulletin\\_Q1\\_2019.pdf](https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Economic_Bulletin_Q1_2019.pdf).

9. Inkubator eksportu, Łódź: <http://www.internacjonalizacja.com.pl/dotacje/kontakt.php>.
10. Polska w Unii Europejskiej Portret Statystyczny GUS, Warszawa 2019.
11. Rekordowe wyniki w eksporcie produktów rolno-spożywczych z Polski w okresie styczeń–listopad 2018 r. Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa. Biuro Analiz i Strategii. Warszawa, 01.2019.
12. Symela K., Woźniak I.: *PODREČCZNIK. Jak tworzyć informacje o zawodach funkcjonujących na rynku pracy? Projekt „Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+”*. Wydanie II. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018.
13. The future Alternative pathways to 2050 of food and agriculture. FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, 2018.
14. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E).
15. UE światowym liderem w handlu produktami rolno-spożywczymi. Kalendarz Rolników.pl – <https://www.kalendarzrolnikow.pl/6529/ue-swiatowym-liderem-w-handlu-produktami-rolno-spozywczymi>. Włocławek 2019.
16. WKG 2018: Polski przemysł spożywczy w Europie i na świecie: [ww.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/wkg-2018-polski-przemysl-spozywczy-w-europie-i-na-swiecie-relacja-i-zdjecia,163870.html](http://ww.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/wkg-2018-polski-przemysl-spozywczy-w-europie-i-na-swiecie-relacja-i-zdjecia,163870.html).

**Iwona KACAK, Katarzyna SKOCZYLAS** – Sieć Badawcza ŁUKASIEWICZ – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom

**Elif YÜCEL, Özge GÜLER** – The Association of Turkish Milk, Meat, Food Industrialists and Manufacturers Association (SETBIR), Ankara, Turcja