
MARIAN GORYNIA

CELE DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO

Autor jest pracownikiem Wydziału Ekonomiki Produkcji i Obrotu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Jednym z podstawowych elementów konstrukcji systemu zarządzania w przedsiębiorstwie jest sformułowanie celu przedsiębiorstwa. Problematyka celów organizacji traktowana jest w literaturze dość szeroko, choć nie brak w niej ujęć uproszczonych i jednostronnych. Zagadnienie formułowania celów przedsiębiorstwa nabiera nowego wymiaru w związku z wprowadzeniem reformy gospodarczej, której jedną z podstawowych konsekwencji jest wzrost samodzielności jednostek gospodarczych w dziedzinie kształtowania ich celów.

Sytuacja w bilansie płatniczym naszego kraju oraz szereg innych czynników powodują, że jednym z priorytetów jest znaczne zwiększenie możliwości eksportowych gospodarki. W wyniku wzrostu samodzielności przedsiębiorstw oraz wobec wymogów wynikających z zasady samofinansowania, działalność podmiotów gospodarczych w sferze eksportu powinna się w ogólnej mierze opierać na świadomym wyborze ekonomicznym mię-

dzy sprzedażą krajową i sprzedażą zagraniczną. W związku z tym podstawowego znaczenia nabiera określenie celów działalności eksportowej producentów.

Ustalenie celu (celów) działalności przedsiębiorstwa produkującego na eksport umożliwi określenie:

- 1) kluczowych funkcji działalności eksportowej przedsiębiorstwa,
- 2) najbardziej odpowiednich szczebli dla realizacji niektórych funkcji, a także wzajemnych stosunków między nimi,
- 3) rodzaju i zakresu decyzji kierowniczych, które będą musiały być podjęte (możliwe jest też wybranie właściwego szczebla decyzyjnego),
- 4) szczegółowych (częstkowych) struktur organizacyjnych¹.

Sformułowanie celu (celów) działalności eksportowej przedsiębiorstwa ma daleko idące konsekwencje dla jego funkcjonowania,

gdyż cele stanowią kryterium, według którego podejmowane są w

przedsiębiorstwie decyzje; cele są punktem wyjścia dla planowania; cele są czynnikiem nadającym spójność decyzjom, które podejmowane są w sposób zdecentralizowany².

Najogólniej rzecz ujmując przyjąć można, że celem działalności eksportowej jest kreowanie i zaspokajanie popytu zagranicznego odbiorcy, przy założeniu, że działalność ta jest opłacalna dla danego podmiotu gospodarczego. Aby jednak cel spełniać mógł wyżej wymienione funkcje, konieczne jest przyjęcie celu o charakterze operacyjnym³. Warunek ten spełniony jest przez kryterium zysku.

Ustalenie celu (celów) działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego uwzględnić powinno warunki, w jakich realizowana będzie działalność zmierzająca do osiągnięcia tego celu. Warunki te podzielić można na krajowe i zagraniczne.

Uwzględnienie warunków krajowych polega na udzieleniu odpowiedzi na pytanie, jaką rolę spełnia kryterium zysku w systemie

funkcjonowania gospodarki. Przyjmuje się, że stosowanie kryterium zysku w podejmowaniu decyzji gospodarczych jest uzasadnione wtedy, gdy ceny wpływające na wielkość zysku są parametrami o dobrej jakości⁴. W literaturze wypowiedziany jest pogląd, że zysk wyraża, co prawda, postęp w dziedzinie efektywności gospodarowania (w polu recepcji zysku mieszczą się odcinkowe mierniki efektywnościowe, takie jak: obniżka kosztów, oszczędności materiałowe, produktywność majątku, wydajność pracy, skrócenie przestojów maszyn i urządzeń, zmniejszenie ilości braków itd.), nie pozwala on jednak mierzyć stopnia przystosowania produkcji do potrzeb odbiorców (w warunkach rynku sprzedawcy), ze względu na trudności w wyrażaniu poprzez zysk stopnia jakości i nowoczesności produkcji oraz ze względu na to, że nie mieści się w polu recepcji zysku realizacja zadań z dziedziny dużego postępu technicznego⁵.

W odniesieniu do działalności eksportowej powyższe wady zysku nie mają jednak większego znaczenia, gdyż dobór asortymentu, parametrów jakościowych, walorów estetycznych wytwarzanych wyrobów uwzględniać musi wyma-

gania rynku zagranicznego, ponieważ producent nie zajmuje na nim pozycji monopolistycznej.

W sytuacji rynku nabywcy odbiorca kontroluje poziom nowoczesności i jakości wyrobów.

Przydatność zysku jako miernika pracy przedsiębiorstw produkujących na eksport wynika także z tego, że dążenie producenta do utrzymania wysokich cen pokrywa się w tym wypadku z interesem gospodarki narodowej⁶.

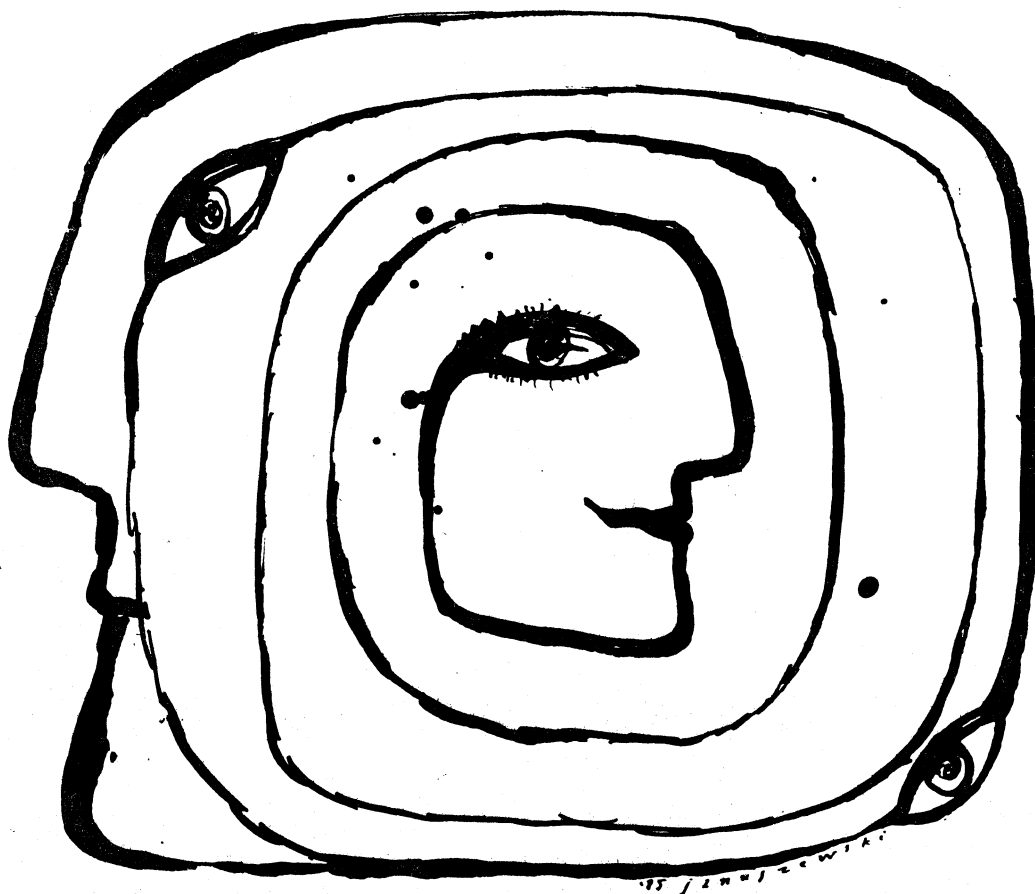
Wzięcie pod uwagę tych cech działalności eksportowej, które wynikają z faktu, że jest ona skierowana na zagraniczne rynki zbytu, wymaga identyfikacji i analizy celów organizacji występujących na tych rynkach oraz uwzględnienia ich w działaniu⁷. W licznych wypowiedziach autorów zachodnich spotkać można pogląd, że zysk nie jest podstawowym celem przedsiębiorstwa kapitalistycznego. P. F. Drucker twierdzi, że cel w postaci maksymalizacji zysku nie pozwala zrozumieć istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa⁸. Aby zrozumieć czym jest przedsiębiorstwo, należy przyjąć cel, który istnieje poza przedsiębiorstwem (niezależnie od przedsiębiorstwa). We-

dług niego celem takim jest tworzenie rynku (klienteli). W związku z tym

dwie podstawowe funkcje przedsiębiorstwa to marketing i innowacje, gdyż tylko one służą realizacji celu.

Pozostałe powinny być traktowane jako „koszty”. W innej pracy ten sam autor wypowiada pogląd, że efekty ekonomiczne (zysk) są jedną z ośmiu dziedzin (sfer działania), dla których ustalany powinien być system celów przedsiębiorstwa⁹.

R. B. Kemball-Cook uważa, że cele przedsiębiorstwa stanowią zwykle określone zapotrzebowania rynkowe, które może ono zaspokajać lepiej, niż ktokolwiek inny, a także osiągnięcie zdolności do wprowadzania nowych wyrobów czy usług w stopniu wystarczającym do zachowania pozycji na rynku w przyszłości¹⁰. Autor ten nie zgadza się z poglądami przyznającymi pierwszeństwo wśród celów przedsiębiorstwa maksymalizacji stopy zysku. Jego zdaniem konieczność osiągania rentowności powinna być traktowana jako warunek, który musi być spełniony (ograniczenie), nie zaś jako czyn-



nik pozytywny wyznaczający kierunki przyszłej strategii.

J. O'Shaughnessy z kolei podkreśla, że zysk stanowi cel pierwszego rzędu każdej firmy kapitalistycznej¹¹. Natomiast celami drugiego rzędu są marketing i innowacje (udoskonalenie wyrobów i nowe produkty). Ten sam autor nie zgadza się jednocześnie z poglądem, w myśl którego przedsiębiorstwa kapitalistyczne wszelkimi sposobami starają się tylko o osiągnięcie zysku maksymalnego, lecz uważa, że dążą one przede wszystkim do osiągnięcia zysku na poziomie zadowalającym.

Wnikliwego przeglądu poglądów autorów z krajów kapitalistycznych na problem celów przedsiębiorstw kapitalistycznych dokonał H. Sadownik¹². Wyprowadza on konkluzję, że podstawowym celem kapitalistycznej organizacji gospodarczej traktowanej jako element większego systemu, tj. całości gospodarki kapitalistycznej, jest zysk. Próby przypisywania organizacjom kapitalistycznym celów społecznych jako podstawowych są sprzeczne z zasadami funkcjonowania systemu gospodarki kapitalistycznej.

W literaturze zachodniej można również spotkać wyliczenie celów przedsiębiorstwa angażującego się w wymianę handlową z zagranicą. W przypadku eksportu cele te są następujące: 1) utrzymanie lub powiększenie zysku (osiąganego na rynku wewnętrznym); 2) uniknięcie rosnącej konkurencji na rynku wewnętrznym; 3) utrzymanie i/ lub zwiększenie własnej produkcji; 4) zmniejszenie zapasów sezonowych¹³. Cele 2), 3) i 4) dają się z łatwością sprowadzić do celu 1).

Za wyborem zysku jako celu działalności eksportowej producenta przemawia więc konieczność dostosowania się do reguł gry ekonomicznej panującej na rynku międzynarodowym, którego uczestnicy dążą do realizacji zysków.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że

zysk może być uznany za zadowalające kryterium podejmowania decyzji w obszarze działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Może więc stanowić główny cel tej działalności¹⁴.

Uznanie zysku jako zadowalającego kryterium podejmowania decyzji eksportowych producenta stwarza problem skonstruowania

takiego systemu ekonomiczno-finansowego, w którym zysk byłby głównym celem przedsiębiorstwa, tzn. regulatorem rozmiarów bieżących i rozwojowych funduszy przedsiębiorstwa. Problem ten pozostaje otwarty, gdyż aczkolwiek zysk jest jednym z elementów systemu ekonomiczno-finansowego wprowadzonego przez reformę, to jednak nie jest on podstawowym celem przedsiębiorstwa. Powszechnie uważa się, że celem tym jest dochód, tzn. płace i udział załogi w zysku. Jest to związane z faktem, że w obecnym systemie ekonomiczno-finansowym brak jest skutecznych narzędzi wpływających na zmniejszenie udziału płac w kosztach produkcji.

Należy także wskazać na złożony charakter procesu formułowania celów organizacji, w tym celów działalności eksportowej. Nie można się zgodzić z jednostronnością niektórych ujęć tego problemu spotykanych w literaturze. Przykładowo pogląd, zgodnie z którym cele danej organizacji powstają wewnątrz tej organizacji, nie uwzględnia wpływu otoczenia¹⁵. Nieślusne jest także traktowanie celu organizacji jako wielkości danej z zewnątrz, na którego formułowanie organizacja nie ma żadnego wpływu. Ustalając cel działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego należy uwzględnić dużą liczbę czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, między którymi występować mogą poważne sprzeczności.

Ostateczny cel działalności eksportowej przedsiębiorstwa stanowi więc swego rodzaju kompromis między celami systemowymi generowanymi przez otoczenie (gospodarkę narodową) i celami indywidualnymi ludzi z danej organizacji gospodarczej.

Wybór (ustalenie) celu działalności eksportowej producenta powinien uwzględniać występowanie indywidualnych celów ludzi zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie oraz istnienie celów grupowych. Cele te charakteryzują się wysokim stopniem trudności ich zidentyfikowania oraz znaczną zmiennością. W funkcjonowaniu przedsiębiorstwa produkującego na eksport mogą w związku z powyższym występować trudności z integracją celów grupowych i indywidualnych. Trudności te mogą doprowadzić do autonomizacji niektórych komórek organizacyjnych objawiającej się w zamianie celu głównego na uboczny, względnie

uznaniu za cel główny tego, co pierwotnie było jedynie środkiem działania.

Jedną z możliwości przezwyciężenia problemów internalizacji celów organizacji przez uczestników stanowi zbudowanie właściwego systemu motywacyjnego.

System taki w odniesieniu do działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego oparty może być na wyodrębnieniu wyniku finansowego z eksportu lub na zintegrowanym wyniku finansowym.

Istotne znaczenie posiadają w związku z tym rozwiązania przyjęte w zakresie zysku z eksportu i jego wykorzystania do celów motywacyjnych. W przypadku przedsiębiorstwa produkującego na zaspokojenie potrzeb krajowych i na eksport, zysk składa się z dwóch elementów: zysku krajowego i zysku z eksportu. Idea integracji zysku krajowego i eksportowego stanowi wyraz ujednoczenia kryteriów podejmowania decyzji i oceny wyników całego przedsiębiorstwa. Idea ta jest jednakże słuszna przy założeniu, że warunki, w jakich wypracowane są obydwie składniki zysku, są zbliżone. Najistotniejsze z tych warunków to ceny i charakter rynku. Stopnie parametryczności (jakości) cen zakupu i sprzedaży w obrocie krajowym i zagranicznym są różne; rynek krajowy jest rynkiem producenta, a rynek zagraniczny rynkiem odbiorcy. Nie jest więc uzasadnione łączenie obu rodzajów zysku i wykorzystanie zintegrowanego wyniku do celów motywacyjnych.

Integracja wyniku krajowego i eksportowego jest w swej istocie bodźcem antyeksportowym,

gdyż w tej sytuacji producenci będą dążyć do maksymalizowania zysku krajowego, co ze względu na charakter rynku jest o wiele łatwiejsze. Promocja eksportu wymaga natomiast, aby zysk z eksportu traktowany był odrębnie i aby stanowił podstawę do uruchomienia specjalnych zachęt.

Powyższe uwagi, dotyczące integracji zysku krajowego i zagranicznego, odnoszą się do sytuacji, kiedy brak jest równowagi na rynku wewnętrznym. Uczestnictwo producentów w handlu zagranicznym nie opiera się wówczas na klasycznych przesłankach, takich jak ko-

rzyści skali produkcji, bariera rynku wewnętrznego itp., lecz na dyrektywie planistycznej wspartej bodźcami materialnymi, lub jest co prawda dobrowolne, lecz stymulowane przez osiągnięcie specjalnych korzyści. W sytuacji zrównoważenia rynku wewnętrznego i przy założeniu parametrycznego charakteru cen na tym rynku brak jest uzasadnienia dla wyodrębnienia zysku z eksportu.

Jeśli uznamy, że zysk jest celem głównym działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego, to cele szczegółowe z niego wynikające będą następujące:

1) obniżenie kosztów produkcji eksportowej, obniżenie kosztów zmiennych (robocizna, materiały bezpośrednio); obniżenie kosztów stałych (koszty wydziałowe, inne narzuty),

2) optymalizacja struktury sprzedaży eksportowej – wzrost udziału produktów eksportowych o relatywnie wysokiej rentowności,

3) uzyskiwanie maksymalnie wysokich cen eksportowych (chodzi o ceny, które mogą być zaakceptowane na zagranicznym rynku zbytu z punktu widzenia długookresowych interesów przedsiębiorstwa wytwarzającego na eksport; uzasadnieniu podwyżek cen wobec zagranicznych odbiorców służyć może stałe ulepszanie produktu eksportowego),

4) odpowiedni dobór produktów eksportowych – wytwarzanie wyrobów, dla których zbytu istnieją pomyślne perspektywy,

5) odpowiedni wolumen produkcji – produkcja takich ilości produktów, na które jest zapotrzebowanie na rynku zagranicznym,

6) dotrzymanie terminów realizacji zamówień eksportowych – uniknięcie w ten sposób płacenia kar umownych za nieterminowość,

7) redukcja braków i produkcji poniżej standardu – ograniczenie liczby reklamacji zagranicznych odbiorców,

8) optymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych poprzez: zwiększenie udziału przedsiębiorstwa w zaopatrywaniu rynków eksportowych w dany produkt; stworzenie większego rynku dzięki lansowaniu nowych i ulepszonych produktów; zdobywanie nowych rynków¹⁶.

Ustalenie celu głównego i celów szczegółowych działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego pozwala na określenie kluczowych funkcji (grup czynności), których realizacja skierowana będzie na osiągnięcie celu, jakim jest zysk z eksportu.

Przyjąć można następujący zestaw funkcji (prezentowany zestaw stanowi wariant maksymalny, w przypadku konkretnych przedsiębiorstw w grę wchodzić może tylko część wymienionych funkcji):

I. Funkcje wykonawcze działalności eksportowej:

1) przygotowanie masy towarowej przeznaczonej na eksport:

- a) kształtowanie produktu,
- b) kształtowanie programu produkcji,
- c) rozwój nowego produktu,

2) oddziaływanie na zagraniczne rynki zbytu:

- a) reklama,
- b) targi i wystawy,
- c) akwizycja,
- d) public relations,
- e) sales promotion,

3) funkcja transakcyjna:

- a) ofertacja,
- b) negocjacje handlowe i podpisywanie kontraktów,
- c) rzeczowe wykonywanie kontraktu,
- d) załatwianie reklamacji,
- e) techniczna obsługa klienta,

II. Funkcje zarządzania działalnością eksportową:

1) badanie rynków zagranicznych,

2) prognozowanie eksportu,

3) planowanie działalności eksportowej,

4) analiza ekonomiczna działalności eksportowej.

Marian Gorynia

nia wykorzystania zysku jako kryterium podejmowania decyzji.

³ Operacyjność celów organizacji definiowana jest jako zakres, w jakim jest możliwe zaobserwowanie i sprawdzenie, czy cele są należycie realizowane. Zob. J.G. Marach, H.A. Simon, Teoria organizacji, PWN, Warszawa 1964, s. 78 i 252-254.

⁴ Por. U. Płowiec, Funkcjonowanie handlu zagranicznego a wzrost intensywny, PWN, Warszawa 1981, s. 124-131.

⁵ Zob. T. Kierczyński, U. Wojciechowska, Rola zysku w systemie ekonomiczno-finansowym, PWE, Warszawa 1972, s. 48-50.

⁶ ibidem, s. 56.

⁷ Mając świadomość, że kontrahentami polskich eksporterów bywają zarówno organizacje z krajów socjalistycznych, jak i kapitalistycznych oraz zdając sobie sprawę z często podnoszonej odmienności celów organizacji socjalistycznych i kapitalistycznych we fragmencie tym zajmujemy się celami organizacji kapitalistycznych.

⁸ P.F. Drucker, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 80.

⁹ Pozostałe sfery to: zaspokojenie potrzeb, wydajność, postęp techniczny, inwestycje, zarządzanie i jego rozwój, praca i rozwój kadr, odpowiedzialność wobec społeczeństwa. P.F. Drucker, Concept of the Corporation, McGraw Hill, New York 1972, s. 112.

¹⁰ R.B. Kemball-Cook, Luka organizacyjna, PWE, Warszawa 1974, s. 13.

¹¹ J. O'Shaughnessy, Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1972, s. 24-38.

¹² H. Sadownik, Cele organizacji gospodarczej, „Przegląd Organizacji” nr 7/1976.

¹³ A. Stanley, Handbook of International Marketing. How to Export, Import and Invest Overseas, McGraw Hill, New York 1963, s. 2-3.

¹⁴ Nie wglębiając się w problem horyzontu czasowego celu działalności eksportowej przyjmujemy, że chodzi tutaj o zysk w dłuższym okresie czasu.

¹⁵ Pogląd taki jest charakterystyczny dla behawiorystycznej teorii celów. Zob. R.M. Cyert, J.G. March, Behawiorystyczna teoria celów organizacji, w: M. Haire (red.), Nowoczesna teoria organizacji, PWE, Warszawa 1965.

¹⁶ Por. R.B. Kemball-Cook, op. cit., s. 77-84.

¹ Por. Organizacja przedsiębiorstwa, praca zbiorowa, PWE Warszawa 1972, s.91-96.

² Por. Ph. Kotler, Marketing Management. Analyse, Planification et Controle., Publi-Union, Paris 1971, s. 165. Autor ten dostrzega jednak liczne ogranicze-