

Handel zagraniczny

PL ISSN 0017-7245

11'87



Handel Zagraniczny

Nr 11

1987

ROK XXXII

CONTENTS

SPIS TREŚCI	
FUNKCJONOWANIE GOSPODARKI	
Zewnętrzne źródła finansowania w procesie przyspieszania wzrostu gospodarczego — Aleksandra Duliniec, Paweł Jagiełło	3
ORGANIZACJA I TECHNIKA HANDLU ZAGRANICZNEGO	
Organizacja działalności eksportowej w przedsiębiorstwie przemysłowym — Marian Gorynia	7
Planowanie w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego — kierunki przemian — Jerzy Schroeder	11
MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI GOSPODARCZE	
Ekonomiczne konsekwencje wprowadzenia Zharmonizowanego Systemu Opisywania i Kodowania Towarów — Zbigniew Piotrowski	14
Handel światowy w dobie współczesnej rewolucji naukowo-technicznej — Eugeniusz Pluciński	18
MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI FINANSOWE	
Szacowanie ryzyka płatniczego — Krzysztof Kalicki	22
TRANSPORT I SPEDYCJA MIĘDZYNARODOWA	
Obsługa transportowa wymiany towarowej między Polską a ChRL — Eufemia Teichmanowa	29

Handel Zagraniczny

WYDAWCA: POLSKA IZBA HANDLU ZAGRANICZNEGO

Redaguje Komitet Redakcyjny: Maciej Deniszczyk (redaktor naczelny), Stanisław Gruzewski, Marek Gucik, Andrzej Onacik, Wojciech Opalko, Tadeusz Ruzik, Hanna Simbierowicz, Bogusław Sosnowski, Witold Trzeciakowski, Wojciech Piotrowski (redaktor techniczny).

Proj. graf. okładki: Andrzej Radziejewski.

Stale współpracują: Aleksander Czepurko, Andrzej Dorosz, Aleksander Jung, Urszula Płowiec, Stanisław Polaczek, Józef Soldaczuk, Włodzimierz Strzyżewski, Józef Wierzbowski.

Redakcja: Warszawa, ul. Trębacka 4, tel. 26-02-21 w. 237, 154, tel. bezpośredni 27-47-58

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

Внешние источники финансирования в процессе ускорения экономического развития — Александра Дулинец, Павел Ягелло

ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Организация экспортной деятельности на промышленном предприятии — Мариан Горыня

Планирование на предприятии внешней торговли — Ежи Шредер

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Экономические последствия введения Гармонизированной системы описи и кодирования товаров — Збигнев Петровски

Мировая торговля во время современной научно-технической революции — Эугениusz Плюциньски

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Оценка платежного риска — Кшиштоф Калички

ТРАНСПОРТ И ЭКСПЕДИЦИЯ

Транспортное обслуживание товарообмена между Польшей и КНР — Эуфемия Тейхманова

FUNCTIONING OF THE ECONOMY

3 External Financial Sources and Acceleration of the Economic Growth — Aleksandra Duliniec, Pawel Jagiello

ORGANIZATION AND TECHNIQUES OF THE FOREIGN TRADE

7 Organization of Export Activity in Industrial Enterprise — Marian Gorynia

11 Planning in Foreign Trade Enterprise — Contemporary Trends — Jerzy Schroeder

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

14 Economic Effects of Implementation of the Harmonized Commodity Description and Coding System — Zbigniew Piotrowski

18 World Trade and the Contemporary Scientific and Technological Revolution — Eugeniusz Pluciński

INTERNATIONAL FINANCIAL RELATIONS

22 Payment Risks Valuation — Krzysztof Kalicki

INTERNATIONAL TRANSPORTATION AND FORWARDING

29 Transport Service in Commodity Trade between Poland and People's Republic of China — Eufemia Teichmanowa



W tym numerze piszą:

dr Aleksandra Duliniec — adiunkt na Wydziale Handlu Zagranicznego SGPiS

dr Marian Gorynia — adiunkt na Wydziale Ekonomiki Produkcji i Obrotu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

mgr Pawel Jagiello — st. asystent na Wydziale Handlu Zagranicznego SGPiS

dr Krzysztof Kalicki — adiunkt na Wydziale Handlu Zagranicznego SGPiS

dr Zbigniew Piotrowski — kierownik Zakładu w Instytucie Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego

dr Eugeniusz Pluciński — Instytut Ekonomicznych Problemów Światowego Systemu Socjalistycznego

dr Jerzy Schroeder — adiunkt w Instytucie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

dr hab. Eufemia Teichmanowa — docent na Wydziale Handlu Zagranicznego SGPiS

MARIAN GORYNIA

Organizacja działalności eksportowej w przedsiębiorstwie przemysłowym

Liczba przedsiębiorstw produkcyjnych uzyskujących koncesję na prowadzenie działalności handlu zagranicznego ostatnio zdecydowanie wzrasta. Można przewidywać, że będzie to — w najbliższych latach — tendencja trwała m.in. w związku z zapowiedzianą nowelizacją stosownych regulacji prawnych. Sprawia to, że formy organizowania działalności eksportowej w tych przedsiębiorstwach stają się dla nich jednym z aktualnych problemów.

W publikowanym poniżej artykule Autor podejmuje ten temat nie formuluje wprawdzie gotowych recept, ale — na podstawie wyników badań empirycznych — wskazuje na możliwe do stosowania warianty rozwiązań. Artykuł może zatem stanowić punkt wyjścia do poszukiwania praktycznych form organizacji działalności eksportowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Redakcja

Czynnik organizacji powszechnie uważany jest za jeden z determinantów efektywności. Prowadzone przez autora badania prowadzą do wniosku, że wykorzystanie organizacji jako czynnika wzrostu efektywności eksportu jest — w naszym kraju — niezadawalające. Wynika to stąd, iż głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego w naszym kraju w okresie powojennym były nakłady inwestycyjne. Spowodowało to z kolei powstanie swoistej luki organizacyjnej, wyrażającej się w nienadążaniu postępu organizacyjnego za postępem technicznym. Lukę tę na szczeblu przedsiębiorstw rozpatrywać można w trzech przekrojach: organizacji stanowisk pracy, organizacji produkcji i organizacji zarządzania. Niniejszy artykuł dotyczy przekroju określonego jako organizacja zarządzania, odnosząc go do działalności eksportowej producentów.

Aczkolwiek formułowane przez różnych autorów tezy dotyczące konsekwencji różnic między struktu-

rami organizacyjnymi dla efektywności funkcjonowania organizacji dalekie są od jednoznaczności¹, to jednak panuje zgodność poglądów, że struktura organizacyjna traktowana może być jako katalizator bardziej lub mniej sprzyjający osiągnięciu przez przedsiębiorstwo założonych efektów. Rozwiązania organizacyjne nie „wytwarzają” same przez się efektywności, ale określają warunki w jakich dochodzi do osiągnięcia efektów. Określony kształt komórki lub służby eksportowej należałoby więc rozpatrywać jako jeden z wielu czynników, mających wpływ na poziom efektywności działalności eksportowej producentów.

Uwagi terminologiczne

Pojęcie „służby” jest rozumiane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wieloznacznie². Istotne cechy tego pojęcia zawiera definicja, zgodnie z którą służba to wyprofilowany zespół działań realizowany na — bądź — przy udziale różnych zasobów³. W tym ujęciu pojęcie służby posiada podmiotowy charakter, gdyż przykmuje się, że działanie jest atrybutem zespołów ludzkich. Termin wyprofilowany oznacza, w opinii autora definicji, specjalizację, która raz odnosi się będzie do działań rozpatrywanych z punktu widzenia ich różnicowania, a po wtóre widzieć ją należy od strony kwalifikacji członków organizacji. Zdaniem W. Błaszczyk, różnorodność interpretacji pojęcia „służba” wyraża się w tym, że służba to:

- 1) personel komórki lub komórek organizacyjnych,
- 2) stanowiska bądź komórki organizacyjne (stanowisko lub komórka organizacyjna),
- 3) zespół czynności lub funkcji o charakterze jednorodnym lub podobnym⁴.

Opierając się na ustaleniach W. Błaszczyk zbudować można następującą definicję służby eksportowej: jest to zespół stanowisk lub komórek organizacyjnych wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa w celu systematycznego wykonywania funkcji eksportowych, które to stanowiska lub komórki zatrudniają personel wykwalifikowany w zakresie wykonywania tych funkcji. Przez wyodrębnienie stanowiska lub komórki wchodzącej w skład służby eksportowej rozumiemy będziemy przypisanie temu stanowisku lub komórce zakresu czynności obejmującego wyłącznie realizację funkcji eksportowych (specjalizacja).

Z kolei przez pojęcie komórki organizacyjnej rozumie się — zgodnie z definicją J. Gościńskiego — zespół ludzi składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, który ma wydzielony cząstkowy cel działania, zharmonizowany z celem całej organizacji⁵. W przeciwieństwie natomiast do poglądu tego samego autora, że przez pion rozumiemy zespół komórek nadzorowanych przez jednego przełożonego, powoływany do wykonywania czynności o naj-

¹ Dane empiryczne z różnych badań sugerują ekwifinalność rozwiązań strukturalnych dla danego poziomu osiągnięć organizacji. Szerzej zob. K. Mrela, Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa. PWE, Warszawa 1983, s. 164 i dalsze.

² Zob. np.: J. Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1968, s. 192, W. Kosmala, Służby w organizacji różnych instytucji. Materiały Prakseologiczne PAN nr 21, Warszawa 1965.

³ E. Borkowski, Zmiany organizacji w przedsiębiorstwie przemysłowym oraz ich projektowanie z uwzględnieniem modułowej struktury systemów, praca doktorska nie publikowana, AE, Poznań 1978, s. 77.

⁴ W. Błaszczyk, Służby organizatorskie w przemyśle, praca doktorska nie publikowana, UE, Łódź 1975, s. 70.

⁵ J. Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1968, s. 192.

bardziej zbliżonych wzajemnie celach cząstkowych, w artykule pion będzie traktowany jako szczególny przypadek komórki organizacyjnej, a nie jako odrębna kategoria, gdyż przytoczona definicja nie określa, jak liczny powinien być zespół komórek, aby przysługiwało mu miano pionu.

Przyjmujemy, że przez komórkę eksportową rozumieć będziemy wiodącą komórkę tj., skupiającą większość funkcji realizowanych przez służbę eksportową i/lub pełniącą funkcje koordynacyjne w zakresie realizacji funkcji eksportowych. Zakładamy, że najprostszym przykładem komórki eksportowej będzie pojedyncze stanowisko pracy wykonujące funkcje eksportowe (lub koordynacyjne)⁶. W przypadku, gdy komórka eksportowa liczy więcej niż jedno stanowisko pracy, z definicji pojęcia „komórka” wynika istnienie więzi hierarchicznej między jej częściami.

Przyjęty sposób rozumienia terminów służba eksportowa i komórka eksportowa pozwala na wyróżnienie trzech stopni zorganizowania (w aspekcie instytucjonalnym) działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkującego na eksport:

1) brak wydzielonej służby eksportowej — czynności związane z przygotowaniem i realizacją eksportu wykonują pracownicy kilku komórek organizacyjnych, przy czym czynności te stanowią tylko część zakresu obowiązków każdego z nich;

2) istnienie wyodrębnionej służby eksportowej — część czynności eksportowych realizowana jest tak jak w pkt. 1), pozostała część natomiast przypisana zostaje do realizacji kilku komórkom wyspecjalizowanym w ich wykonywaniu, komórki te są rozproszone w sensie organizacyjnym tzn. brak jest jednolitego kierownictwa liniowego obejmującego wszystkie te komórki lub ich większość (chodzi o kierownictwo szczebla niższego niż naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa);

3) istnienie komórki eksportowej z trzema możliwościami:

a) część funkcji eksportowych realizowana jest jak w pkt. 1), a pozostałe funkcje eksportowe wykonuje służba eksportowa; wszystkie stanowiska i komórki wchodzące w skład służby eksportowej lub ich część zostają podporządkowane jednolitemu kierownictwu i utworzona zostaje w ten sposób komórka eksportowa;

b) komórka eksportowa pełni wyłącznie funkcje koordynacyjne nie wykonując jednocześnie funkcji eksportowych;

c) połączenie funkcji wymienionych w punktach a i b.

Z powyższych uwag wynikają określone praktyczne konsekwencje dla projektowania struktury instytucjonalnej działalności eksportowej producenta. I tak, po pierwsze — nie każde przedsiębiorstwo przemysłowe realizujące funkcje eksportowe posiadać musi w swej strukturze służbę lub komórkę eksportową (istnieją przedsiębiorstwa, w których liczne komórki uczestniczą w realizacji funkcji eksportowych, jednak w przedsiębiorstwach tych nie występują służby, ani komórki eksportowe). Po drugie — utworzenie służby lub komórki eksportowej nie jest równoznaczne ze skupieniem w niej realizacji wszystkich funkcji eksportowych wypełnianych przez przedsiębiorstwa; służba lub komórka eksportowa jest realizatorem tylko części funkcji eksportowych, a pozostałe działania związane z eksportem rozproszone są w innych komórkach, które nie posiadają atrybutów pozwalających zakwalifikować je w skład służby lub komórki eksportowej.

⁶ Założenie to, mimo, że niezgodne z przedstawioną definicją komórki organizacyjnej przyjmujemy ze względu na przejrzystość wyводу.

Instytucjonalne wyodrębnienie działalności eksportowej

Najmniej skomplikowana forma organizacji działalności eksportowej w przedsiębiorstwie przemysłowym polega na tym, że jest ona realizowana przez komórki organizacyjne, dla których nie stanowi ona jedyne i głównego zajęcia. Są to zazwyczaj komórki handlowe (zbytu, sprzedaży), produkcyjne i transportowe. Taka forma organizacji działalności eksportowej może dać dobre rezultaty w warunkach minimalnego zaangażowania się producenta w sprzedaż eksportową oraz wówczas, gdy produkcja eksportowa danego przedsiębiorstwa odznacza się niewielką specyfiką. W innych warunkach przyjęcie powyższej formy organizacyjnej może okazać się nie dość zadowalająca sprawnie. Wynika to z możliwości wystąpienia luk kompetencyjnych i nienależytego stopnia koordynacji funkcji eksportowych. Niska sprawność działań eksportowych producenta może być także spowodowana występującym często zdominowaniem działalności eksportowej przez działalność podstawową komórek zajmujących się problematyką eksportu dodatkowo, szczerpłym stanem osobowym w stosunku do zadań stawianych przed tymi komórkami, a także nieadekwatnością kwalifikacji pracowników tych komórek.

Przewycięzenia wskazanych trudności możliwe jest poprzez instytucjonalne wyodrębnienie działalności eksportowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Będzie ono uzasadnione w warunkach przekroczenia pewnego progu w jego zaangażowaniu się w działalność eksportową oraz znacznej specyfiki tej działalności. Jeśli te warunki występują w przedsiębiorstwie to instytucjonalne wyodrębnienie tej działalności w strukturze organizacyjnej może polegać na utworzeniu:

1) specjalnej komórki koordynującej działania eksportowe (chodzi o działania koordynacyjne wzmacniające lub uzupełniające w stosunku do spełnianych na szczeblu naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa);

2) komórki skupiającej możliwie szeroki zakres specyficznych działań eksportowych (utworzenie takiej komórki oprócz efektu specjalizacji ułatwia także koordynację dzięki skupieniu czynności eksportowych pod nadzorem jednego kierownika);

3) komórki spełniającej funkcje koordynacyjne i realizującej jednocześnie funkcje eksportowe.

Komórki te mogą być zorganizowane bądź w sposób tradycyjny (np.: stanowisko ds. eksportu, sekcja eksportu, dział eksportu lub pion eksportu), bądź w sposób nowatorski, tj. przy zastosowaniu struktury macierzowej lub struktury zadaniowej.

Prezentowane koncepcje rozwiązań organizacyjnych komórek eksportowych mają jedynie ramowy charakter. Szczegółowe projekty organizacyjne muszą bowiem uwzględniać konkretne warunki określonych przedsiębiorstw.

Rozwiązania tradycyjne

Rozwiązania tradycyjne zakładają liniowo-sztabowy typ struktury organizacyjnej. Charakteryzuje się on segmentowaniem kompleksowego zadania realizowanego przez przedsiębiorstwo na zasadzie funkcji takich jak np. planowanie, produkcja, zaopatrzenie, zbył itp. Osiągnięta dzięki temu specjalizacja funkcjonalna zapewnia fachowość i wysoką jakość pracy wykonawców poszczególnych funkcji, a także umożliwia odnośzenie korzyści skali. Zastosowanie kryterium specjalizacji funkcjonalnej do budowy struktury organizacyjnej pozwala skonstruować organizację stosunkowo prostą i przejrzystą z jasno określonymi zakresami czynności wykonawców. Inne cechy omawianego typu struktury organizacyjnej to dominacja powiązań wer-

tykalnych w ramach pionów funkcjonalnych wynikająca z istnienia rozbudowanych więzi liniowych i pionowy układ sieci łączności. Ze względu na podział pracy według funkcji, działalność poszczególnych pionów organizacyjnych cechuje się znaczną współzależnością. Mogące się pojawić nieścisłości w określeniu obowiązków i granic odpowiedzialności powodują, że nietrudno o wystąpienie sytuacji niewykonywania jakichś funkcji oraz dublowania funkcji przez poszczególne komórki. Możliwe jest także wystąpienie zjawiska autonomizacji celów poszczególnych pionów lub komórek w przypadku, gdy cele te będą słabo skorelowane z celem działalności całego przedsiębiorstwa. Przyjęte zasady tworzenia struktury organizacyjnej powodują, że występują rozbudowane potrzeby koordynacji i kontroli wyspecjalizowanych działań poszczególnych wykonawców, co przy założonej dominacji powiązań pionowych i wysokim stopniu formalizacji sprawia, że koordynacja działań następuje przeważnie na wysokich szczeblach hierarchii organizacyjnej (na szczeblu kierowników pionów lub dyrekcji przedsiębiorstwa). Stwarza to możliwość wystąpienia trudności z koordynacją objawiających się wydłużeniem okresu uzgadniania, podejmowania i przekazywania decyzji, a to powoduje ograniczenie elastyczności działania organizacji. Te cechy liniowo-sztabowego typu struktury organizacyjnej zapewniają wysoką efektywność działania w warunkach jednolitego programu produkcji (brak znacznych zmian w rozmiarach produkcji, brak istotnych zmian asortymentu produkcji) i stabilności otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa (niezmiennność potrzeb odbiorców w sensie ilościowym i jakościowym, działanie na tych samych rynkach, powtarzalność działań konkurencji).

Niespełnienie tych warunków prowadzić może do przeciążenia kierunków funkcjonalnych czynnościami koordynacyjnymi oraz do konfliktów między linią a sztabem wynikających z przetrwania ustalonych, sztywnych zasad podziału na przygotowanie, podejmowanie i realizację decyzji. W rezultacie nastąpić może obniżenie efektywności funkcjonowania organizacji wynikające ze wzajemnej nieodpowiedności przyjętego rozwiązania strukturalnego do warunków działania przedsiębiorstwa.

Do rozwiązań tradycyjnych zaliczyć można stanowisko ds. eksportu, sekcję eksportu, dział eksportu i pion eksportu. Ponieważ koncepcje te były szeroko omawiane w literaturze fachowej⁷, tutaj szerzej potraktujemy rozwiązania nowoczesne.

Rozwiązania nowoczesne

Założenia konstrukcji nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych zmiernają przede wszystkim do zwiększenia elastyczności struktury (lepsze przystosowanie się komórek organizacyjnych do zmieniających się warunków otoczenia), do przewyciężenia konfliktów między linią a sztabem, do usuwania trudności koordynacyjnych oraz do umożliwienia szerszego uwzględnienia w komórkach wyspecjalizowanych funkcjonalnie specyfiki poszczególnych produktów i grup odbiorców. Prezentowane rozwiązania nowoczesne opierają się o formę struktur przedmiotowych, która jest niejako uzupełnieniem struktury hierarchicznej.

Struktura macierzowa charakteryzuje się jednoczesnym zastosowaniem dwóch podstawowych zasad podziału całościowego zadania przedsiębiorstwa tj. według funkcji lub według przedmiotu (objektu,

problemu). Struktura ta powstaje poprzez nałożenie tzw. siatki funkcjonalnej na siatkę przedmiotową. Dlatego dla określenia omawianego typu struktury stosuje się pojęcie struktury dwukompleksowej lub struktury dualnego kierowania.

Przydatność struktury macierzowej dla celów organizacji działalności eksportowej wynika z możliwości, jakie ta forma organizacyjna stwarza w dziedzinie koordynacji. Dla struktury funkcjonalnej (rozwiązania tradycyjne) charakterystyczna jest dominacja pionowych kanałów informacyjnych, które w przypadku zmiany asortymentu produkcji eksportowej, zmiany strategii działania na rynkach zagranicznych lub wejścia na nowy rynek ulegają przeciążeniu. Przy rozwiązaniu macierzowym sieć łączności ulega wzbogaceniu o powiązania informacyjne poziome i ukośne⁸. Dzięki temu można osiągać takie efekty jak: skrócenie przepływu informacji, zmniejszenie prawdopodobieństwa zniekształcenia informacji, umożliwienie koordynacji między różnymi płaszczyznami hierarchicznymi, zmniejszenie obciążenia kierownictwa dużą ilością informacji⁹.

W zależności od potrzeb zarządzania działalnością eksportową konkretnego przedsiębiorstwa rozwiązanie macierzowe może przyjąć formę kierownika produktu (grupy produktów), kierownika rynku (grupy rynków), lub kierownika segmentu¹⁰. W przypadku znacznej złożoności i zróżnicowania czynności eksportowych odnoszących się do poszczególnych produktów, rynków lub segmentów czynności koordynacyjne realizowane w przekroju funkcjonalnym mogą okazać się niewystarczające. W tej sytuacji w ramach tradycyjnej specjalizacji komórek tworzy się zespoły specjalistów zaangażowanych w realizację określonego zadania i podporządkowanych jednemu głównemu koordynatorowi odpowiedzialnemu za kierowanie danym obiektem (produktem, rynkiem, segmentem). Zwiększone możliwości koordynacyjne zastosowania koncepcji kierownika produktu (ryнку, segmentu) w ramach struktury macierzowej wynikają także z charakterystycznego dla tego rozwiązania liberalnego stylu kierowania oraz zmniejszonego stopnia formalizacji kontaktów między kierownikiem a pracownikami koordynowanych komórek (duża rola kontaktów ustnych, mniejsze znaczenie drogi służbowej).

W strukturze macierzowej powiązania poziome i ukośne mogą mieć wyłącznie informacyjny charakter. Koordynatorzy obszarów przedmiotowych też mogą otrzymać władzę liniową nad koordynowanymi komórkami. W drugim przypadku, z faktu istnienia dwóch niezależnych systemów decyzyjnych wynika główny problem tej formy strukturalnej — nakładanie się obszarów kompetencyjnych i podwójne podporządkowanie elementów systemu w punktach będących przecięciem się linii obrazujących sfery wpływów kierowników przedmiotowych i funkcjonalnych.

⁸ Kanały informacyjne poziome i ukośne występują także w rozwiązaniach tradycyjnych. Mają one tam jednak mniej systematyczny, fragmentaryczny charakter, gdyż występują we względnie rozbudowanej postaci w zasadzie tylko między stanowiskami zgrupowanymi w jednej komórce organizacyjnej. Przepływ informacji między stanowiskami usytuowanymi w komórkach znajdujących się w różnych pionach jest w znacznej mierze utrudniony występowaniem atrybutów klasycznego wzorca organizacji — dominacji powiązań liniowych i związanego z nią pionowego kształtu sieci łączności.

⁹ Por.: H. Spitschka, H. K. Joschke, *Praktisches Lehrbuch der Organisation*, München 1975, Verlag Moderne Industrie, s. 40.

¹⁰ Niekiedy wypowiedziany jest pogląd, że organizacja służby marketingowej według kryterium produktu jest odbiciem raczej orientacji produkcyjnej niż marketingowego sposobu myślenia. Rola kierownika produktu jest często utożsamiana z obroną produktów istniejących, za które jest on odpowiedzialny. Por.: B. Krief, *Structure et organisation du departement marketing*, Dunod, Paris 1973, s. 44.

⁷ A. Kochane, R. Nadratowski, *Rozwiązania organizacyjne służb eksportowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, *Handel Zagraniczny* nr 12, 1979 oraz W. Otta, *Służby handlu zagranicznego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, *Handel Zagraniczny* nr 3, 1983.

Podział obszarów kompetencyjnych spełniać powinien warunki kompletności i rozłączności. Spełnienie drugiego warunku jest w praktyce skomplikowane. Dla dokonania tego podziału przydatna może być koncepcja rozgraniczenia kompetencji funkcjonalnych od przedmiotowych¹¹.

W wyniku zastosowania powyższej koncepcji możliwe jest wyraźne określenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych i przedmiotowych, co powinno zapobiegać destrukcyjnemu następstwom konfliktów organizacyjnych¹². Efektywne wykorzystanie struktury macierzowej nie zakłada eliminacji sytuacji konfliktowych, lecz wymaga uświadomienia możliwości występowania konfliktów między działalnością produkcyjną i marketingową i dążenia do instytucjonalizacji metod rozwiązywania tych konfliktów.

Z punktu widzenia skuteczności zastosowania rozwiązania macierzowego celowe byłoby wyposażenie kierowników produktów (rynków, segmentów) w kompetencje finansowe wkomponowane w system motywacji proeksportowej przedsiębiorstwa. Kompetencje te oznaczałyby prawo kierownika przedmiotowego do dodatkowego wynagradzania pracowników realizujących poszczególne czynności eksportowe w przekroju produktów, rynków lub segmentów¹³.

Istota struktury zadaniowej polega na tworzeniu zespołów zadaniowych powoływanych do realizacji określonych przedsięwzięć. Jest ona zalecana przy realizacji przedsięwzięć o dużej skali, o jednostkowym charakterze, znacznym stopniu złożoności, wymagających współdziałania specjalistów różnych dziedzin i realizowanych w niestabilnych warunkach otoczenia. W obszarze organizacji działalności eksportowej wykorzystanie struktur zadaniowych dotyczy może przedsięwzięć polegających na: rozwijaniu nowych produktów eksportowych (kreowanie, produkcja, wprowadzanie na rynek), wchodzeniu na nowy rynek zbytu czy na realizacji dużego, nietypowego kontraktu.

Skład zespołu, zakres rzeczowy realizowanych funkcji, wewnętrzna struktura organizacyjna, stopień wydzielenia ze stałej struktury przedsiębiorstwa, czas funkcjonowania zespołu mogą być różne i zależą od specyfiki realizowanego przedsięwzięcia. Ze względu na stopień wydzielenia zespołu ze stałej struktury przedsiębiorstwa i skład osobowy zespołu wyróżnić można dwie podstawowe formy zespołów zadaniowych.

W przypadku pierwszej formy zakładamy, że celem przedsięwzięcia jest wejście na nowy rynek zbytu A z towarem X dotychczas produkowanym i sprzedawanym na innych zagranicznych rynkach zbytu. Zakładamy możliwość niewielkich zmian w produkcie, dostosowujących go do potrzeb rynku A. Zadanie zespołu określimy jako mniej skomplikowane.

¹¹ Zob. szerzej J. Wpłiewski, Zarządzanie nowym produktem, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 1983.

¹² Przykładem konfliktu w sferze działalności eksportowej może być rozbieżność preferencji komórek produkcyjnych i komórek sprzedaży eksportowej. Komórkom produkcyjnym odpowiada zazwyczaj długi okres realizacji zamówienia, sztywne plany produkcyjne, niechęć do zmian modeli, łatwość produkcji, liberalna kontrola jakości; natomiast komórki handlowe zainteresowane są krótkim okresem realizacji zamówienia, elastycznymi planami produkcji zdolnym zaspokoić nagle zamówienia, częstą modyfikacją modeli, zamawianiem modeli dostosowanych do potrzeb odbiorcy, ścisłą kontrolą jakości.

¹³ Np. przeprowadzone w resorcie przemysłu elektromaszynowego badania wykazały, że struktury macierzowe mogą spełniać z powodzeniem swoje funkcje jedynie w tym przypadku, gdy kierownicy projektów wyposażeni są w prawo dodatkowego wynagradzania za prace nad określonym projektem innowacyjnym; zob.: W. Jermakowicz, Struktury organizacyjne a cykl nauka — transformacja — produkcja, Organizacja i Kierowanie, nr 2/1978.

Dla realizacji tak sformułowanego przedsięwzięcia powołuje się kierownika-koordynatora zadania (np. kierownik komórki eksportowej), który dobiera sobie członków zespołu, organizuje i kieruje realizacją przedsięwzięcia oraz koordynuje pracę zespołu. Członkowie zespołu podlegają jednak nadal swoim przełożonym funkcjonalnym, poświęcając część czasu pracy na realizację przedsięwzięcia, które zostało im dodatkowo powierzone przez kierownika-koordynatora zadania. Zadaniem kierownika zespołu jest opracowanie programu realizacji zadania, zapewnienie warunków do jego wykonania, organizowanie cyklicznych spotkań członków zespołu w celu przedyskutowania zadań oraz rozwiązywania ewentualnych konfliktów a także skoordynowanie prac komórek zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia. Osiągnięcie założonego celu przedsięwzięcia (np. realizacja określonej wielkości sprzedaży towaru X na rynku A) powoduje rozwiązanie zespołu, a jego członkowie kontynuują pracę w swych macierzystych komórkach organizacyjnych. Skład zespołu ulegać może zmianom w zależności od potrzeb poszczególnych faz realizowanego przedsięwzięcia. Przykładowo niezbędny będzie szeroki udział przedstawicieli komórek produkcyjnych w fazie określenia możliwości dostosowania produktu X do wymagań rynku A. Natomiast w fazie rozpoczęcia sprzedaży udział ten będzie o wiele mniejszy. Forma zespołów zadaniowych przewiduje także możliwość powołania w skład zespołu specjalistów zewnętrznych. W określonych fazach realizacji przedsięwzięcia celowe może być skorzystanie z opinii przedstawicieli przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, banku, agencji reklamowej itp.

Formę drugą ilustruje kolejny przykład. Zakładamy, że przedsięwzięcie, dla którego wykonania powołany będzie zespół zadaniowy polega na realizacji inwestycji, tj. budowa nowego wydziału produkcyjnego o proeksportowym charakterze. Wydział produkować będzie wyrób B, który jest dla przedsiębiorstwa produktem całkowicie nowym. Zadanie zespołu określimy jako bardziej skomplikowane. Czas trwania jego realizacji będzie dłuższy niż w przypadku omówionym wcześniej. Z istniejących komórek organizacyjnych wyodrębnią się grupę pracowników, którzy na czas realizacji przedsięwzięcia zostają całkowicie wyłączeni ze swoich macierzystych komórek. Tworzą oni odrębny zespół, którego struktura organizacyjna powinna być dostosowana do specyfiki zadania. Kierownik zespołu posiada władzę liniową nad jego członkami. Zespół zadaniowy jest w pełni odpowiedzialny za realizację podjętego przedsięwzięcia i wykonuje wszystkie funkcje niezbędne do zrealizowania przyjętego programu dysponując niezbędnymi pracownikami oraz środkami rzeczowymi i finansowymi. W razie potrzeby zespół może korzystać z pomocy konsultantów i specjalistów zewnętrznych (np. z ośrodka badawczo-rozwojowego, biura projektów, banku, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, agencji reklamowej itp.). Stosownie do potrzeb wynikających ze specyfiki poszczególnych etapów realizacji przedsięwzięcia skład zespołu może być zmieniany.

Wykorzystanie koncepcji zespołów zadaniowych dla celów organizacji działalności eksportowej przynieść może następujące korzyści:

1) możliwość podejmowania realizacji złożonych przedsięwzięć eksportowych przez specjalistów z różnych dziedzin, bez szkody dla bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa;

2) przełamanie barier daleko posuniętej specjalizacji funkcjonalnej poszczególnych wykonawców działań eksportowych;

DOKOŃCZENIE ART. NA STR. 32

liczany jest z SOTRA przez SINOTRANS (w dolarach USA), a dla polskiego płatnika zawarty jest w zryczałtowanej stawce, oferowanej przez SINOTRANS; obejmuje ona oprócz kosztów tranzytu przez ZSRR także opłaty dzierżawne kontenera, koszty przedstawienia próżnego kontenera, opłaty celne, prowizję agencyjną. SINOTRANS w imieniu C. Hartwig wystawia swój konsument bezpośredni przewozów kombinowanych.

Transport kolejowy w kontenerach ma niewątpliwie duże walory, związany jest jednak z kosztami dewizowymi w walucie wymiennej. Celowe jest zatem korzystanie z niego w przypadku ładunków wysoko wartościowych oraz dostaw kooperacyjnych lub kompletnych obiektów.

Stąd mimo długiego czasu dostawy transport morski pozostanie zapewne również w najbliższej przyszłości główną gałęzią transportu w stosunkach między Polską a ChRL. Przemawia za tym także lokalizacja ośrodków przemysłowych i handlowych wzdłuż wybrzeża chińskiego. Jednakże dokładne ustalenie czasu dostawy, łącznie z zaleganiem ładunku w portach i ustalenia zamrożenia środków obrotowych zawartych w towarze może skłaniać eksporterów do częstsze- go wybierania drogi kolejowej w obrotach z krajami socjalistycznymi, w tym z Polską. Obszarem szczególnej substytucyjności obu gałęzi transportu są Chiny Północne.

A im więcej wariantów transportu konkurujących między sobą poziomem cen, walutą płatności, a przede wszystkim jakością obsługi — tym lepiej dla handlu zagranicznego.

DOKOŃCZENIE ARTYKUŁU MARIANA GORYNI ZE STR. 10

3) szybkość podejmowania decyzji i zamknięty obieg informacji w zespole, co znacznie skraca okres uzgadniania rozwiązania problemów (ma to szczególne znaczenie dla czasu reakcji producenta na zmianę warunków na rynkach eksportowych);

4) możliwość kompetentnej konsultacji w zespole;

5) rozwój kwalifikacji poszczególnych pracowników związany z lepszym zrozumieniem funkcjonowania innych komórek zaangażowanych w działalność eksportową;

6) racjonalne wykorzystanie kadry specjalistów¹⁴.

Jednocześnie struktury zadaniowe mają także pewne niedogodne cechy, wynikające np. z trudności przystosowania się niektórych osób do pracy zespołowej czy trudności doboru właściwego kierownika, czy wreszcie „trudne” motywacyjnie powroty do zadań planowo-powtarzalnych.

¹⁴ Por. J. Jaszek, Przykład zastosowania struktury zadaniowej do kierowania dużym przedsięwzięciem, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3-4/1980.

Miesięcznik „HANDEL ZAGRANICZNY”. Wydawca: Polska Izba Handlu Zagranicznego. Adres Redakcji: Warszawa, ul. Trębacka 4, IV p. pokoje 417 i 418, tel. 27-47-58 i 26-02-21 w. 154, 237.

Cena prenumeraty: kwartalnie 150,— zł, półrocznie 300,— zł, rocznie 600,— zł

Warunki prenumeraty:

1. dla osób prawnych — instytucji i zakładów pracy:
 - instytucje i zakłady pracy zlokalizowane w miastach wojewódzkich i pozostałych miastach, w których znajdują się siedziby Oddziałów RSW „Prasa—Książka—Ruch” zamawiają prenumeratę w tych oddziałach;
 - instytucje i zakłady pracy zlokalizowane w miejscowościach, gdzie nie ma Oddziałów RSW „Prasa—Książka—Ruch” i na terenach wiejskich opłacają prenumeratę w urzędach pocztowych i u doręczycieli;
2. dla osób fizycznych — indywidualnych prenumeratorów:
 - osoby fizyczne zamieszkałe na wsi i w miejscowościach, gdzie nie ma Oddziałów RSW „Prasa—Książka—Ruch” opłacają prenumeratę w urzędach pocztowych i u doręczycieli;
 - osoby fizyczne zamieszkałe w miastach — siedzibach Oddziałów RSW „Prasa—Książka—Ruch” opłacają prenumeratę wyłącznie w urzędach pocztowych nadawczo-oddawczych właściwych dla miejsca zamieszkania prenumeratora. Wpłaty dokonują, używając „blankietu wpłaty” na rachunek bankowy miejscowego Oddziału RSW „Prasa—Książka—Ruch”.
3. Prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę przyjmuje RSW „Prasa—Książka—Ruch”; Centrala Kolportażu i Wydawnictw, ul. Towarowa 28, 00-958 Warszawa, konto NBP XV Oddział w Warszawie Nr 1153-201045-139-11. Prenumerata ze zleceniem wysyłki za granicę pacztą zwykłą jest droższa od prenumeraty krajowej o 50% dla zlecających indywidualnych i o 100% dla zlecających instytucji i zakładów pracy.

Terminy przyjmowania prenumeraty na kraj i za granicę:

- do dnia 10 listopada na I kwartał, I półrocze roku następnego oraz cały rok następny,
- do dnia 1-go każdego miesiąca poprzedzającego okres prenumeraty roku bieżącego.