

**OWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA  
ODDZIAŁ WIELKOPOLSKI W POZNANIU**

---

**AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU**

---

**MATERIAŁY NA  
KURSOKONFERENCJĘ NAUKOWĄ**

**NA TEMAT:**

**WSPÓŁPRACA GOSPODARCZA Z ZAGRANICĄ  
PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH  
W ŚWIETLE  
REFORMY GOSPODARCZEJ**

---

**POZNAŃ**

**1982 R.**

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA  
ODDZIAŁ WIELKOPOLSKI  
W POZNANIU  
AKADEMIA EKONOMICZNA  
W POZNANIU

---

622-14 . 1 p. Koska

**Materiały**

na kursokonferencję naukową nt.:

**WSPÓLPRACA GOSPODARCZA Z ZAGRANICĄ PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZEMYSŁOWYCH W ŚWIETLE REFORMY GOSPODARCZEJ**

S P I S      T R E Ś C I

	Strona
Doc.dr habil. Henryk Wojciechowski - Założenia instytucjonalno-organizacyjne handlu zagranicznego w świetle reformy gospodarczej ..	1
Dr Stanisława Humin - System ekonomiczno-finansowy wymiany zagranicznej .....	21
Mgr Mieczysław Jachna - Organizacyjno - prawne formy współpracy przedsiębiorstw przemysłowych z wyspecjalizowanymi jednostkami handlu zagranicznego .....	35
Dr Wiesław Otta - Zakres i formy udziału producenta w handlu zagranicznym .....	41
Dr Andrzej Tynel - System generalnych dostaw jako jedna z form organizacji eksportu ...	53
Mgr Marian Gorynia - Organizacja służb współpracy gospodarczej z zagranicą w przedsiębiorstwie przemysłowym .....	65
Mgr Zbigniew Jańczak - Organizacja działalności marketingowej przedsiębiorstwa przemysłowego na rynkach zagranicznych .....	75

mgr Marian Gorynia  
Akademia Ekonomiczna  
Poznań

## ORGANIZACJA SŁUŻB WSPÓLPRACY GOSPODARCZEJ Z ZAGRANICĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

Dla opracowania rozwiązań organizacyjnych służb wspól-  
pracy gospodarczej z zagranicą /z pewnym uproszczeniem służby  
te w dalszej części opracowania określane będą zamiennie jako  
służby eksportowe/, podstawowe znaczenie posiada identyfika-  
cja głównych czynników przesądzających o charakterze rozwią-  
zań strukturalnych, za które w pierwszym rzędzie uważa się:

- charakter otoczenia zewnętrznego,
- aktualnie realizowaną strategię rozwoju,
- rodzaj stosowanej technologii,
- wielkość organizacji.

Powyższe zmienne - każda w swoim zakresie - wywierają określe-  
ny wpływ na kształt rozwiązań organizacyjnych służb wspólpra-  
cy gospodarczej z zagranicą.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa składa się z części kra-  
jowej i zagranicznej. Oddziaływanie obu części zazębia się,  
tzn. siła wpływu otoczenia zagranicznego zależy m.in. od przy-  
jętych rozwiązań systemowych, które są elementem otoczenia  
krajowego. W związku z tym również zmiany, jakie na tle prze-  
prowadzanej reformy gospodarczej występują w otoczeniu krajow-  
ym przedsiębiorstwa muszą być brane pod uwagę przy konstruo-  
waniu organizacji służb współpracy z zagranicą. Ich wpływ bę-  
dzie się też potęgować na tle wzrostu samodzielności przedsię-  
biorstw w dziedzinie stanowienia struktur organizacyjnych. Samodzielność ta przejawiać się będzie jeszcze bardziej w wię-  
kszym uwzględnianiu wpływu otoczenia zagranicznego, czyli w  
dostosowywaniu rozwiązań organizacyjnych do wymogów rynków za-  
granicznych.

Drugi z czynników strukturotwórczych - aktualnie realizowana  
strategia rozwoju - oznacza przyjętą określoną strategię eks-  
portową. Podstawowe znaczenie w procesie kształtowania stra-  
tegi eksportowej ma wybór kierunków eksportu oraz określenie

planowanie organizacyjne

specjalizacji eksportowej producenta, co pozwala wyznaczyć rynki celowe, na które skierowany zostanie wysiłek marketingowy. Jednym z najbardziej efektywnych środków usprawniających działalność i strategię przedsiębiorstwa są adekwatne rozwiązania organizacyjne. Wówczas, gdy ustalona strategia eksportowa wprowadza znaczne zmiany w towarowej i geograficznej strukturze eksportu danego przedsiębiorstwa, wymagać będzie z reguły reorganizacji służby eksportowej. Jeśli warunki na to pozwalają, celowe jest wówczas przyjęcie w organizacji służb eksportowych rozwiązań organizacyjnych charakteryzujących się zdolnością do przewidywania, nowatorstwa i zdolnością do przemiennej adaptacji. Nie wolno natomiast przyjmować struktury przedsiębiorstwa jako zmiennej niezależnej. → zdanie wybite z kontekstu

Wpływ rodzaju stosowanej technologii na rozwiązania organizacyjne służb współpracy z zagranicą może być rozpatrywany przez pryzmat cech wyrobów produkowanych z zastosowaniem danej technologii.

Cechy towarów stanowią podstawę do zakwalifikowania ich do odpowiednich grup towarowych. Z kolei, w odniesieniu do poszczególnych grup towarowych różny jest zakres i treść funkcji eksportowych realizowanych przez przedsiębiorstwo produkcyjne. Trzy główne grupy towarowe tzn. towary konsumpcyjne, sprzęt inwestycyjny i towary masowe /surowców/wymagają podjęcia zdecydowanie różnych czynności w zakresie kształtowania produktu eksportowego, różne są warunki konkurencji panujące na rynkach tych towarów, istnieją specyficzne formy oddziaływania na ich rynki, różne są sposoby rozliczania kontraktów itd. Jeśli więc przyjmiemy, że na cykl wytwórczy składają się trzy etapy, tzn. projektowanie, produkcja i marketing, to uznać musimy również, że w zależności od rodzaju stosowanej technologii zmieniać się będzie ciężar gatunkowy poszczególnych etapów. Fakt ten z kolei musi znaleźć odbicie w rozwiązaniach strukturalnych danej organizacji. Należy w tym miejscu również zaznaczyć, że w warunkach naszej gospodarki znaczenie funkcji związanych z realizacją poszczególnych etapów cyklu wytwórczego jest dodatkowo uzależnione od tego, czy produkcja jest przeznaczona na rynek krajowy czy na eksport.

Czynnik wielkości organizacji odniesiony do działalności eksportowej sprowadza się do wielkości realizowanego eksportu. Rozpatrywanie wpływu tego czynnika na rozwiązania strukturalne w oderwaniu do zmiennych poprzednio omówionych jest mało przydatne. W ujęciu dynamicznym osiągnięta wielkość eksportu traktowana być może jako rezultat przyjęcia prawidłowej strategii eksportowej. Natomiast w ujęciu statycznym skala produkcji eksportowej jako czynnik organizacyjno-twórczy rozpatrywana być powinna w ścisłym związku z rodzajem stosowanej technologii.

Opracowanie struktury organizacyjnej służb współpracy z zagranicą może być dokonane z zastosowaniem podejścia instytucjonalnego /występuje wówczas tzw. bierna strategia organizatorska/ lub podejścia funkcjonalnego/aktyw na strategia organizatorska/.

Podejście instytucjonalne charakteryzuje się skupieniem uwagi na aspektach podmiotowych. W odniesieniu do organizacji działalności handlu zagranicznego w przedsiębiorstwie przemysłowym podstawowe znaczenie posiada tu znalezienie odpowiedzi na dwa pytania:

- kto /tzn. producent czy jednostka handlu zagranicznego/ powinien realizować poszczególne funkcje eksportowe?
- jakie komórki organizacyjne przedsiębiorstwa powinny spełniać przypisane mu funkcje eksportowe.

Projektant-organizator tworzący strukturę organizacyjną wg podejścia instytucjonalnego określa:

- jakimi podmiotami /tzn. komórkami organizacyjnymi/ dysponuje wzgl. chciałoby dysponować oraz jaka jest ich struktura,
- jakie zadania trzeba realizować i jak je rozdzielać między istniejące komórki organizacyjne.

A więc, stosując podejście instytucjonalne najpierw ustala się w oparciu o doświadczenia i intuicję strukturę systemu, a następnie przydziela się, a niejednokrotnie nawet poszukuje odpowiednich zadań dla uprzednio utworzonych elementów systemu.

2. Konsekwencją przyjęcia podejścia instytucjonalnego jest rozpatrywanie problemów organizacji służb współpracy z zagranicą wyłącznie przez pryzmat dotychczas istniejących powiązań /zastany podział kompetencji, odpowiedzialności, ukształtowane procedury decyzyjne, zależności hierarchiczne itd./ W ten sposób zawężony zostaje zakres możliwych zmian, gdyż mimo negatywnej diagnozy stanu obecnego faza poszukiwań nowych rozwiązań jest ograniczona. Zdanie pilny niedokonane

W podejściu funkcjonalnym dominującą rolę ogrywają aspekty przedmiotowe rozwiązywanego problemu organizacyjnego. Stosując podejście funkcjonalne do organizacji służb <sup>o</sup>współpracy gospodarczej z zagranicą należy przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie:

- co i jak należy zrobić w przedsiębiorstwie w dziedzinie wymiany z zagranicą, aby zrealizować ustalony cel?

Dopiero po uzyskaniu odpowiedzi na to pytanie można dokonać grupowania poszczególnych funkcji eksportowych w zespoły funkcji, a następnie tworzyć odpowiadającą im ilość stanowisk pracy. Dalszy etap polega na grupowaniu i hierarchizacji stanowisk pracy w komórki organizacyjne coraz wyższego rzędu. W ten sposób aspekty podmiotowe rozwiązywania problemów organizacji stają się aspektami wtórnymi. Nie oznacza to naturalnie, że układ komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, stopień ich zintegrowania oraz zdolność i skłonność do współdziałania nie wywierają wpływu na efektywność wymiany z zagranicą. W podejściu funkcjonalnym organizacja służb współpracy gospodarczej z zagranicą jest bezpośrednią konsekwencją celów i funkcji przedsiębiorstwa. Cele te /wymiana handlowa z zagranicą/ determinują podział pracy, rozczłonkowanie i hierarchizowanie systemu. Dlatego też w podejściu funkcjonalnym cele i funkcje handlu zagranicznego traktują się jako zmienne niezależne, a wielkościami zależnymi są liczba i wielkość komórek organizacyjnych prowadzących działalność handlu zagranicznego oraz sposób ich pogrupowania.

Różnorodność warunków, w jakich działają poszczególne przedsiębiorstwa decyduje o różnorodności rozwiązań strukturalnych, jakie przyjąć można w zakresie organizacji służb współpracy

gospodarowej z zagranicą. Istnieją przedsiębiorstwa, których działalność eksportowa jest na tyle zbliżona do działalności skierowanej na rynek wewnętrzny, że nie występuje w nich potrzeba powołania odrębnych służb eksportowych. Gdy jednak ilość specyficznych problemów związanych z wymianą handlową z zagranicą przekroczy pewien próg, konieczne jest zorganizowanie wyspecjalizowanych komórek. Do tej właśnie sytuacji odnoszą się prezentowane niżej wzorce, które traktować jednak należy jako uogólnione typy organizacji i których dosłowne odniesienie do konkretnych przedsiębiorstw byłoby zbyt dużym uproszczeniem.

stanowisko pracy d/s eksportu. Najmniej złożonym rozwiązaniem organizacyjnym, mającym zastosowanie w przedsiębiorstwach tylko sporadycznie angażujących się w działalność eksportową jest stanowisko d/s współpracy z zagranicą, często określane jako stanowisko koordynatora eksportu lub importu. W zależności od potrzeb czynności koordynacyjne mogą być traktowane jako dodatkowe zajęcie wykonywane obok stałej pracy danego pracownika /np. w dziale handlowym/, lub też możliwe jest okresowe oddelegowanie pracownika do tych prac na czas realizacji zadania eksportowego. Pracownik spełniający tę funkcję jest odpowiedzialny za zapewnienie spójnego działania wszystkich zainteresowanych w realizacji zadania eksportowego czy importowego, np. wykonania konkretnego kontraktu. Niezmierznie ważne jest właściwe umiejscowienie tego stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa - przede wszystkim w tej jego części, która odpowiedzialna jest za realizację etapu o największym ciężarze gatunkowym w danym cyklu wytwórczym. Koordynator może być podporządkowany kierownikowi lub szefowi pionu, w którym występuje większość problemów związanych z produkcją eksportową. Warunkiem zmian koordynatora i ich skuteczności jest zapewnienie mu przewagi informacyjnej.

Szczebel hierarchicznie wyższy stanowi już stanowisko specjalisty d/s eksportu. Stanowisko to jest tworzone w tych przedsiębiorstwach produkcyjnych, których eksport jest niewielki, względnie gdy przedsiębiorstwo posiada uregulowane już kontakty z stałą grupą odbiorców i wykonuje tylko typowe czynności



obsługi eksportu. Wówczas realizacja zamówienia eksportowego dokonywana jest przez różne inne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa w ramach ich normalnych obowiązków służbowych, przy koordynowaniu tych działań przez specjalistę d/s eksportu.

Czynności koordynacyjne specjalisty d/s eksportu traktowane są już jako stałe, pełnowymiarowe zajęcie. Obok funkcji wykonawczych i koordynacyjnych w obrębie przedsiębiorstwa, spełnia on również rolę łącznika z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego.

sekcja eksportu. Sekcje eksportu tworzone są w przedsiębiorstwach o stałej <sup>inteligentnym</sup> produkcji eksportowej, prowadzonej w większych rozmiarach ale silnie skoncentrowanej geograficznie lub branżowo. Tutaj pojawia się ~~ta~~ grupa pracowników, odpowiedzialna za realizację ogółu spraw związanych z eksportem. Przy ustalaniu zadań dla poszczególnych pracowników sekcji preferuje się kryteria funkcjonalne. Wówczas krystalizuje się podział czynności wg różnych specjalności, co powoduje konieczność ich doboru według określonych specjalizacji zawodowych. Ta forma organizacyjna nie jest przydatna w przedsiębiorstwach, w których eksport wymaga intensywnej akwizycji, prowadzenia skomplikowanych negocjacji z odbiorcami czy dostawcami, częstego wprowadzania do eksportu nowego produktu. Sekcja eksportu może być zlokalizowana w dziale zbytu lub dziale handlowym.

Przy szerszym zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w współpracę z zagranicą pojawia się konieczność zatrudnienia coraz większej liczby osób. Zachodzi wówczas potrzeba powołania działu eksportu.

dział eksportu. Dział eksportu może posiadać strukturę bezsekcijną lub mogą w nim zostać wyodrębnione różne sekcje. Tworzony jest przede wszystkim wtedy, gdy występuje szczególnie duża pracowitość operacji handlowych, przy dużej zmienności poszczególnych działań. Wówczas też w dziale tym skupione zostają również działania w zakresie przygotowania eksportu

badania rynków, prognozowania, promocji itp., do których dołącza się realizację transakcji oraz analizę ekonomiczną. W bezzakcyjnym dziale eksportu część pracowników posiada zmienny zakres zadań i ich praca okresowo koncentruje się w różnych kierunkach i na różnych zadaniach. Spośród tych pracowników, którzy wyznaczeni zostali do realizacji określonego zadania wyznacza się jednego, zazwyczaj o najwyższych kwalifikacjach, który obejmuje nieformalne kierownictwo grupy, jak nieformalny zastępca kierownika działu. Z uwagi na płynność zadań nie tworzy się podziału wewnątrz działu na sekcje, a jedynie dla działań stale się powtarzających tworzy się stanowiska pracy. Dotyczy to takich czynności jak kalkulacje i efektywność eksportu, planowanie i sprawozdawczość itp. Po realizacji wyznaczonego zadania grupa może być rozwiązana, a pracownikom mogą być powierzone inne zadania.

Utworzenie w przedsiębiorstwie działu eksportu rozbiętego *obejmującego*

sekcje i stanowiska pracy możliwe jest wtedy, gdy dane przedsiębiorstwo znaczną część swej produkcji przeznaczają na eksport, czyni to stale i posiada rozwinięte stosunki współpracy z zagranicą. Taki dział stanowi w pełni zorganizowaną samodzielną jednostkę organizacyjną realizującą zadania przedsiębiorstwa w zakresie handlu zagranicznego.

Dział dzieli się zazwyczaj na kilka sekcji, te zaś na stanowiska pracy. Części sekcji powierza się zadania obejmujące etap przygotowań do eksportu, natomiast drugiej grupie realizację zaoferowania eksportu. W zależności od tego, czy większość czynności handlu zagranicznego związana jest z realizacją kontraktów czy też z przygotowaniem technicznym kontraktów dział umiejscawiany jest bądź w pionie handlowym, bądź w pionie produkcji.

Zdarza się, że działowi eksportu przedsiębiorstwa przyporządkowuje się dodatkowo działalność marketingową, wówczas sekcja marketingu wchodzi w skład struktury organizacyjnej tego działu.

Działalność marketingowa formalnie nie należy do działalności handlowej przedsiębiorstwa, ale, włączając ją do działań działu eksportu koncentruje się w nim pełny zakres współpracy przedsiębiorstwa z rynkami zagranicznymi. Wówczas też sek

cja marketingu wspomaga rozpoznawanie rynków zagranicznych i równocześnie określa warunki do bardziej skutecznej na nich działalności.

Przy przyjęciu takiego rozwiązania zakres podstawowych czynności sekcji umiejscowionej w dziale współpracy z zagranicą sprawdzac się będzie do:

- prowadzenia badań marketingowych na wybranych rynkach,
- przekazywania wyników badań do poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- określania kanałów dystrybucji,
- organizacji obsługi serwisowej

W takim rozwiązaniu sekcja marketingu jest komórką sztabową przygotowującą decyzje dotyczące kierunków rozwoju produkcji eksportowej, cech użytkowych nowych produktów, terminów rozpoczęcia ich sprzedaży, zasad i metod oddziaływania na rynki, wyboru rynków zbytu oraz odpowiednich ich segmentów, a także polityki cenowej, dystrybucji i obsługi użytkowników wyrobów. Natomiast funkcje wykonawcze i pozostałe spełniane będą przez pozostałe sekcje działu.

pion współpracy z zagranicą. U wielkich producentów, którzy jednak nie posiadają uprawnień do samodzielnego prowadzenia działalności handlu zagranicznego, występuje możliwość utworzenia wydzielonego pionu z zastępcą dyrektora d/s eksportu /importu/ czy handlu zagranicznego. Pion ten wówczas grupuje zarówno komórki sztabowe przygotowujące i analizujące decyzje eksportowe, dział badań, programowania i analiz, jak i komórki operacyjne. Włącza się do tego pionu często również działy o charakterze technicznym, jak przygotowanie techniczne ofert, obsługi technicznej dostaw, serwis posprzedażny itp. Osobno też często grupuje się - w wydodrębnionej sekcji - przygotowywanie materiałów informacyjnych i propagandowych, organizację akcji reklamowych i udziału w targach. W sprzyjających warunkach, po okresie nabierania doświadczeń, przedsiębiorstwo przejmuje na siebie coraz szerszy zakres obowiązków, co w rezultacie może prowadzić do uzyskania przez pion uprawnień do samodzielnego działania na rynkach zagranicznych, jako wydzielone koncesjonowane biuro handlu zagranicznego.

Wobec znacznego wzrostu samodzielności organizacyjnej przedsiębiorstw, wprowadzenia efektywnościowo zorientowanego systemu ekonomicznego, jak i w warunkach znacznego komplikowania działalności eksportowej, coraz trudniej jest zapewnić w ramach tradycyjnych, klasycznych struktur organizacyjnych na leżyta koordynację funkcji handlu zagranicznego. Próbę przełamania tych barier stanowią współczesne koncepcje kierownika produktu i kierownika przedsięwzięcia. Sprowadzają się one do wprowadzania macierzowej struktury organizacyjnej, w której krzyżują się dwa układy zależności: układ tradycyjny wynikający z funkcjonalnej organizacji przedsiębiorstwa, oraz układ zależności liniowej wyodrębnionej według produkowanych wyrobów lub podejmowanych przedsięwzięć. Niezbędne wówczas staje się też wprowadzenie między kierownikami liniowymi i kierownikami produktu czy przedsięwzięć reguł pierwszeństwa, zwanych też stopniem swobody decyzji. Generalnie, kierownik produktu powinien mieć silniejszy wpływ na decyzje, gdy chodzi o to "co i kiedy", a kierownik liniowy, gdy problem polega na tym "jak" to zrobić.