

MARIAN GORYNIA

Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych

Wstęp

W gospodarce rynkowej jednym z podstawowych problemów funkcjonowania każdej firmy jest określenie jej granic, to znaczy przesądzenie, które transakcje odbywają się na rynku (pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentami), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy. Z transakcją mamy do czynienia wówczas, gdy produkt lub usługa jest transferowany pomiędzy technologicznie wyodrębnionymi jednostkami [O.E. Williamson 1985, s. 1].

Powyższy problem znany jest też jako dylemat: *make or buy* (robić czy kupować)? Chodzi więc o to, czy dana firma powinna wykonywać określone operacje, usługi itp. własnymi siłami, czy też powinna je kupować na rynku u innych podmiotów.

Problem ten występuje m.in. w odniesieniu do spełniania funkcji pośrednictwa w handlu zagranicznym. Zmiany w systemie regulacji gospodarki polskiej wprowadzone w latach 90. spowodowały, że powyższy dylemat rozstrzygany jest na poziomie mikroekonomicznym – decyzje należą do samodzielnych przedsiębiorstw. Obecna sytuacja różni się więc zdecydowanie od sytuacji z okresu gospodarki administrowanej, w której dostęp do prowadzenia działalności handlu zagranicznego był reglamentowany [M. Gorynia 1981 i 1985].

Swoboda przedsiębiorstw w rozstrzyganiu problemu korzystania lub niekorzystania z usług pośredników w handlu zagranicznym nie oznacza, że decyzje dotyczące tej materii są proste i nie budzą wątpliwości. Obserwacja wskazuje, że zapadają one najczęściej przy wykorzystaniu podejścia będącego mieszanką dogmatyzmu oraz metody prób i błędów. Oba składniki tego podejścia oddziałują w przeciwnych kierunkach: dogmatyzm nakazuje stosować rozwiązania oceniane w sposób uproszczony jako najlepsze (np. absolutyzowanie samodzielnego prowadzenia handlu zagranicznego bez względu na uwarunkowania, o których dalej); metoda prób i błędów sugeruje poszukiwanie rozstrzygnięć – mogą one jednak dużo kosztować i rozciągać się w czasie. W obu przypadkach istnieje potrzeba wypracowania kryteriów, których zastosowanie pozwoli usprawnić proces poszukiwania i wyboru odpowiednich rozwiązań.

Wydaje się, że obiecujące możliwości oferuje wykorzystanie teorii kosztów transakcyjnych. Stąd w dalszej części artykułu podjęto następujące kwestie:

- 1) charakterystyka teorii kosztów transakcyjnych,
- 2) problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych,
- 3) propozycja rozwiązania problemu – kryteria alokacji funkcji w układzie eksportowym,
- 4) wpływ czynnika skali na strukturę układu eksportowego,
- 5) propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych.

I. Charakterystyka teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych zajmuje się wyborem najlepszego sposobu regulacji (*governance structure*) transakcji. Zawiera dwa bieguny: rynek i hierarchię [O.E. Williamson 1986, s. 16]. Są to dwa skrajne rozwiązania, których wybór zdeterminowany jest przez poziom kosztów transakcyjnych związanych z realizacją transakcji. Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

a) *ex ante* – koszty doprowadzenia do transakcji (np. wyszukanie partnerów, sformułowanie warunków kontraktu itp.),

b) *ex post* – koszty stwierdzenia, czy transakcja odbyła się zgodnie z ustalonymi warunkami, koszty rozwiązania ewentualnych sporów itp.

Koszty transakcyjne rozpatrywane są przy przyjęciu dwóch założeń behawioralnych:

a) zachowania ludzkie charakteryzuje oportunizm,

b) zachowania ludzkie cechuje ograniczona racjonalność.

Spełnienie obu założeń warunkuje wystąpienie kosztów transakcyjnych.

Teoretycznie można wyróżnić dwa ekstremalne sposoby regulacji transakcji:

a) ogólna, generalna regulacja rynkowa (pojedyncze, niepowtarzalne transakcje rynkowe),

b) regulacja administracyjna (hierarchiczna).

Spektrum możliwych sposobów regulacji transakcji zawiera się między rynkiem a hierarchią. Pomiędzy skrajnymi punktami występuje współpraca obu stron w regulacji przebiegu transakcji (*private ordering*), czyli obszar zachowań kooperacyjnych.

Efektywność poszczególnych form regulacji zależy od następujących własności transakcji: specyficzność zasobów, niepewność, częstotliwość.

Ogólne zależności między formą regulacji a własnościami transakcji są następujące:

a) regulacja rynkowa – wskazana jest przy braku specyficzności zasobów, wykazuje szczególną efektywność w przypadku transakcji wielokrotnych,

b) regulacja trójstronna (z udziałem arbitra) – zalecana jest w przypadku okazjonalnych transakcji wymagających częściowo lub w pełni specyficznych zasobów,

c) regulacja dwustronna – rekomendowana jest w przypadku średniej specyficzności nakładów i wielokrotnych transakcji,

d) regulacja administracyjna – wskazana jest w sytuacji wysokiej specyficzności nakładów i transakcji wielokrotnych oraz w przypadku transakcji okazjonalnych.

Niezależnie od stopnia niepewności wszelkie transakcje „niespecyficzne” są najefektywniej regulowane przez rynek. W przypadku częściowej specyficzności i przy wysokiej niepewności występuje tendencja do polaryzacji sposobów regulacji:

a) w kierunku transakcji rynkowych – dążenie do ograniczenia specyficzności,

b) w kierunku transakcji hierarchicznych – dążenie do podniesienia specyficzności.

Efektywna kooperacja (transakcje regulowane dwustronnie lub trójstronnie) wymaga jednostronnych lub dwustronnych zastawów (np. spowodowania *switching costs*, czyli kosztów przestawienia się na innego dostawcę lub odbiorcę).

W przeciwieństwie do ortodoksyjnej teorii ekonomicznej, ujmującej wyłącznie koszty produkcji, teoria kosztów transakcyjnych uwzględnia także koszty transakcyjne. W teorii neoklasycznej firma widziana była w perspektywie funkcji produkcji. W teorii kosztów transakcji firma traktowana jest jako „struktura regulacji” (*governance structure*), umożliwiająca minimalizację kosztów transakcyjnych.

Teoria kosztów transakcyjnych pozornie odnosi się tylko do poziomu firmy (mikro) w gospodarce rynkowej. Wydaje się jednak, że jej moc predykcyjną można bez trudu rozszerzyć na wyższe poziomy analityczne (mezo- i makro-) oraz na inne typy gospodarek. W skrajnej wersji „hierarchia” Williamsona może objąć całą gospodarkę, która z pewnością utraciłaby jednak wówczas atrybuty gospodarki rynkowej.

Koncepcja kosztów transakcyjnych jest uzupełnieniem, rozwinięciem, a nie zaprzeczeniem teorii ortodoksyjnej. Eliminuje najbardziej kontrfaktyczne predykcje tej teorii i tworzy całą gamę nowych predykcji, które w konwencjonalnej teorii nie występują [A.M. Rugman 1981, s. 16].

II. Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych

Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym należy – jak to już wcześniej zaznaczono – do grupy problemów określanych jako *make or buy*. „Robić czy kupić” nie odnosi się w tym przypadku do produkcji części czy podzespołów wyrobu eksportowego, lecz do usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym. Usługa pośrednictwa może obejmować różny zakres funkcji, do czego nawiążemy niżej.

Przyjmujemy, że całokształt funkcji koniecznych do wykonania transakcji eksportowej, nazywa się działalnością eksportową.

Zestaw ten obejmuje:

1. Funkcje zarządzania eksportem:
 - a) prognozowanie i planowanie wielkości, kierunków i struktury eksportu,
 - b) badanie zagranicznych rynków zbytu,
 - c) kształtowanie sieci sprzedaży,
 - d) polityka cen i ustalanie cen,
 - e) ustalanie polityki rynkowej,
 - f) analiza efektywności eksportu.
2. Eksportowe funkcje wykonawcze:
 - a) kształtowanie produktu,
 - b) kształtowanie rynku,
 - c) fizyczna dystrybucja,
 - d) funkcja negocjacyjna,
 - e) funkcja transakcyjna,
 - f) realizacja kontraktu,
 - g) funkcja potransakcyjna.

Zbiór funkcji składających się na działalność eksportową może być realizowany przez różne podmioty, takie jak: producent, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, przedsiębiorstwo spedycyjne, przedsiębiorstwo transportowe, przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, agencja reklamowa, instytucja badań rynku, bank itp. Zbiór tych podmiotów nazwiemy układem eksportowym. Poszczególne podmioty wchodzące w skład układu eksportowego wykazują odmienne możliwości (umiejętności) i koszty realizacji funkcji eksportowych.

Określone konfiguracje tych czynności (kombinacje rozdziału pomiędzy wykonawców) będą się więc charakteryzowały różną efektywnością. Przyjmujemy mikroekonomiczny punkt widzenia – punkt widzenia producenta. Oznacza to, że koordynacja zachowań producenta i pozostałych uczestników układu eksportowego to koordynacja rynkowa, odbywająca się w ramach stosunków umownych. Nie występuje więc centralny (nadrzędny) ośrodek koordynujący interesy stron – uczestników układu eksportowego. W dalszych rozważaniach dla uproszczenia pominiemy wszystkich innych uczestników układu eksportowego oprócz producenta i przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Można wówczas wyróżnić dwa skrajne rozwiązania problemu:

- a) układ eksportowy tożsamy z producentem, czyli rozwiązanie *make*, w terminologii teorii kosztów transakcyjnych określane jako hierarchia,
- b) układ eksportowy obejmujący producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego (przy czym przedsiębiorstwo handlu zagranicznego spełnia wszystkie pozostałe funkcje eksportowe oprócz funkcji produkcyjnych), czyli rozwiązanie *buy*, nazywane w języku teorii kosztów transakcyjnych rynkiem.

W klasycznej wersji teorii kosztów transakcyjnych (Williamson) uwaga koncentruje się na tym, w jaki sposób dana transakcja ma być regulowana (rynek, hierarchia, formy pośrednie), aby zminimalizować koszty transakcyjne.

W proponowanym tutaj zastosowaniu teorii kosztów transakcyjnych uwaga jest skoncentrowana na następującym zagadnieniu: jaki zakres funkcji eksportowych powinien być realizowany przez producenta, a jaki przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego z uwzględnieniem spodziewanych kosztów transakcyjnych, tak aby doprowadzić do ich minimalizacji? Powyższe sformułowanie problemu wychodzi *de facto* poza zakres zainteresowań teorii kosztów transakcyjnych. Jeśli bowiem przez działalność eksportową będziemy rozumieć wyżej wymieniony zestaw funkcji, to optymalizacja ich podziału pomiędzy producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego będzie równoznaczna z minimalizacją sumy kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych. Oznacza to równoczesne uwzględnienie postulatów ekonomii neoklasycznej (funkcja produkcji) i nowej ekonomii instytucjonalnej (koszty transakcyjne).

Zgodnie z zaleceniami, które można spotkać w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej, o podziale funkcji eksportowych pomiędzy producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego powinny decydować cztery kryteria: ekonomiczne, kontroli, adaptacji i innowacji. Kryterium ekonomiczne jest wiodące i pozostałe dają się do niego sprowadzić. Tradycyjne ujęcie nie uwzględnia jednak kosztów transakcyjnych. Dlatego kolejnym krokiem będzie wzięcie pod uwagę zaleceń wyprowadzanych z koncepcji kosztów transakcyjnych. Można więc stwierdzić, że łączne ujęcie tych kryteriów powinno doprowadzić do zaleceń minimalizujących sumę kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych.

III. Propozycje rozwiązania problemu w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej – kryteria alokacji funkcji w układzie eksportowym

W miarę zwiększania przez producenta zakresu realizowanych funkcji eksportowych jego koszty rosną, wskutek czego oferowana zagranicznym klientom cena jest wyższa. Jednak wzrost tych kosztów napotyka pewną barierę, po przekroczeniu której opłacalne staje się delegowanie niektórych funkcji do innych uczestników układu eksportowego. Producent może więc odnieść korzyści z przekazania realizacji części funkcji eksportowych innym podmiotom, które ze względu na specjalizację i rozmiary operacji działają efektywniej. Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że podział funkcji eksportowych pomiędzy różne organizacje oznacza rezygnację producenta z realizacji części tych funkcji i ich delegację do innych podmiotów w celu podniesienia efektywności działalności eksportowej.

Przy założeniu, że rezygnujemy z optymalizacji funkcjonowania układu eksportowego przez „centrum” (lub inny ośrodek zewnętrzny) oraz że przyjmujemy dążenie do maksymalizacji efektywności przez każdego członka układu, brak jest jednego ośrodka decyzyjnego, nadrzędnego w stosunku do podmiotów tworzących układ. Wobec tego przyjmujemy, że dobór członków układu dokonywany

jest przez producenta i zależy od tego, z realizacji jakich funkcji eksportowych on rezygnuje i deleguje je do innych podmiotów. Dobór członków układu eksportowego przez producenta powinien być dokonywany na podstawie następujących kryteriów:

a) ekonomicznego – jakie efekty w dziedzinie wolumenu sprzedaży, kosztów i zysków przyniesie określone rozwiązanie?

b) kontroli – jakie są możliwe źródła powstawania konfliktów w układzie eksportowym?

c) adaptacji – jakie są możliwości przystosowania producenta do zmian w otoczeniu?

d) innowacji – jakie możliwości wprowadzania innowacji daje określony układ eksportowy [Ph. Kotler 1971, s. 475–480, R. Głowacki 1982, s. 35–36].

Najważniejsze jest kryterium ekonomiczne; pozostałe kryteria mają znaczenie o tyle, o ile przyczyniają się do wzrostu efektywności w dłuższym okresie. Atmosfera współpracy (brak konfliktów) oraz łatwość adaptacji wpływają niewątpliwie na długookresowe efekty funkcjonowania układu eksportowego, lecz im większa jest efektywność danego rozwiązania w porównaniu z innymi alternatywami, tym mniejsza jest ewentualność wystąpienia konfliktu i braku elastycznej reakcji na zmiany otoczenia.

Każde możliwe rozwiązanie struktury funkcjonalno-instytucjonalnej układu eksportowego daje różny poziom sprzedaży i kosztów, a w efekcie zysków. Szacowanie tych wielkości nie jest sprawą prostą, gdyż mogą wystąpić trudności z uzyskaniem wiarygodnych informacji. Na przykład, gdyby producent rozważał ewentualność rezygnacji z pośrednictwa przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, trudno będzie mu zebrać dane o potencjalnej wielkości sprzedaży, jaką można zrealizować przy zastosowaniu konkurencyjnych pośredników zagranicznych, lub przy sprzedaży bezpośrednio odbiorcom. W takiej sytuacji analiza prowadzona przez producenta ograniczy się przypuszczalnie do tych samych zagranicznych ogniw kanału dystrybucji, z którymi dotychczas współpracowało pośredniczące przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, z pominięciem udziału tego ostatniego. Postępowanie takie cechuje się stosunkowo niedużymi kosztami i niskim stopniem niepewności. Wyczerpujące zbadanie wszystkich możliwości, jakie rysują się przed początkującym producentem–eksporterem, wymagałoby poniesienia znacznych nakładów na badania, a dokonanie wyboru związane byłoby z dużym ryzykiem. Problemy podobnej natury wiążą się z szacowaniem kosztów poszczególnych rozwiązań.

Jeżeli powyższa analiza doprowadzi do wniosku, że możliwe wielkości sprzedaży przy poszczególnych konfiguracjach funkcjonalno-instytucjonalnych są jednakowe, to wyboru określonego rozwiązania można dokonać przy zastosowaniu kryterium minimalnych kosztów. Jeżeli zaś poszczególne warianty dają różne spodziewane wielkości sprzedaży, to użyteczne może być kryterium stopy rentowności:

$$R_i = (S_i - K_i) : K_i,$$

gdzie:

R_i – stopa rentowności w układzie eksportowym i ,

S_i – szacowana wartość sprzedaży w układzie i ,

K_i – szacowana wielkość kosztów w układzie i .

Kryterium kontroli nawiązuje do trudności, jakie mogą występować w kontrolowaniu przez producenta niezależnego podmiotu – pośrednika. Mogą wystąpić problemy z uzyskiwaniem od pośrednika informacji rynkowych, pośrednik może niesumienne wypełniać swoje obowiązki (reklama, *public relations* itp.). Z punktu widzenia kryterium kontroli (abstrahując od pozostałych kryteriów) najlepszym rozwiązaniem byłoby samodzielne prowadzenie działalności handlu zagranicznego przez producenta.

Kryterium kontroli wiąże się z możliwością wystąpienia w układzie eksportowym konfliktów między jego uczestnikami. Przyjęcie przez uczestników układu eksportowego jednolitych celów, np. w postaci zysku, nie wyklucza oczywiście możliwości powstania konfliktu. Wynika to z faktu, że z punktu widzenia producenta eksport jego wyrobów jest problemem pierwszoplanowym, natomiast dla przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wyroby te mogą mieć drugorzędne znaczenie, relatywnie niską efektywność itp. Prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest szczególnie duże w przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego o bardzo szerokim i zróżnicowanym zakresie towarowym.

Konflikty między producentem i eksporterem mogą także wynikać ze sprzeczności ich celów szczegółowych. Na przykład, producent zainteresowany jest stosowaniem opakowań zbiorczych, co dla handlowca egzekwującego wymagania zagranicznego odbiorcy może być nie do przyjęcia. Producent pragnie przedłużyć cykl życia produktu wytwarzając długie serie, handlowiec natomiast pragnie uatrakcyjnić swoją ofertę nowymi produktami.

Inna przyczyna konfliktu, z której wystąpieniem należy się liczyć, to nakładanie się ról uczestników układu eksportowego. Związane jest to z możliwością, że dany producent część swoich wyrobów będzie eksportował samodzielnie, a część za pośrednictwem przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Może się więc zdarzyć, że agenci producenta i agenci przedsiębiorstwa handlu zagranicznego będą ze sobą konkurować na danym rynku.

Z punktu widzenia kryterium kontroli najlepsza dla producenta będzie taka konfiguracja funkcji i uczestników układu eksportowego, która zapewni mu nie tyle eliminację wszystkich konfliktów (gdyż jest to w praktyce niemożliwe, a nawet niewskazane), ile ograniczenie ich liczby i możliwości łągodzenia.

Trzecim kryterium wyboru układu eksportowego jest kryterium adaptacji. Oznacza ono swobodę, z jaką producent będzie mógł przystosować się do zmieniających warunków otoczenia. W skrajnym przypadku – zgodnie z tym kryterium – producent powinien wchodzić wyłącznie w krótkookresowe związki z określonymi partnerami, co umożliwiałoby mu szybką reakcję na zmiany rynkowe i zmianę partnerów. W rzeczywistości jednak każda forma współpracy producenta z ogniwami układu eksportowego wiąże się z pewną stałością i ograniczeniem

swobody manewru. Uwarunkowania te są związane z ograniczoną przenośnością czynników materialno-technicznych i ludzkich, a także z możliwościami organizacyjnymi. Na przykład, budowa przez producenta–eksportera magazynów w porcie oznacza, że w dłuższej perspektywie czasowej eksport jego towarów będzie dokonywany drogą morską. Zorganizowanie licznej i złożonej z wysoko kwalifikowanych pracowników komórki eksportowej wiąże się z wykonywaniem przez producenta w dłuższym okresie określonych funkcji eksportowych. Rezygnacja przez producenta z usług niektórych pośredników wymaga zebrania informacji o rozwiązaniach alternatywnych, a także potrzebny jest pewien czas na nawiązanie współpracy z innymi partnerami.

Z drugiej jednak strony dla efektywnego funkcjonowania układu eksportowego wymagany jest pewien stopień stabilizacji. Ciągła niepewność współpracy może odstręczać partnerów producenta od szerszego angażowania się w obsługę sprzedaży jego towarów. Przejawiać się to może np. w tym, że przedsiębiorstwo handlu zagranicznego będzie uważać za niecelowe z punktu widzenia swych własnych interesów zorganizowanie kampanii reklamowej towaru, z którego producentem ma roczną umowę. Tym bardziej nie będzie ono prowadzić działań w kierunku rozszerzenia zagranicznej sieci sprzedaży tego produktu. Generalnie jednak, im większa jest niepewność co do przyszłości, tym mniej korzystne są powiązania długoterminowe partnerów. Rozwiązania zakładające takie powiązania są zalecane tylko wówczas, gdy są znacznie korzystniejsze z ekonomicznego punktu widzenia.

Istotnym czynnikiem, jaki powinien być brany pod uwagę przy wyborze układu eksportowego, powinna być jego przewidywana zdolność do wprowadzania nowych rozwiązań. Chodzi tutaj o taką działalność innowacyjną, która antycypować będzie zmiany zachodzące na rynku eksportowym. Z punktu widzenia perspektywicznych interesów producenta nie jest obojętne, jak dalece pozostali uczestnicy układu eksportowego skłonni są do podejmowania ryzyka towarzyszącego wprowadzaniu innowacji. Mamy tutaj na uwadze innowacje w szerokim znaczeniu – innowacje w zakresie podaży (nowe produkty i usługi), w technikach wytwarzania i rozprowadzania produktów (organizacja sprzedaży, techniki dostaw), a także w organizacji i kierowaniu rynkiem eksportowym, w sposobach oddziaływania na odbiorców (nabywców) itp. Miara sprawności układu eksportowego w tej dziedzinie są takie wielkości, jak poziom wydatków na badania i rozwój oraz liczba nowych produktów z powodzeniem wprowadzonych na rynek.

Istota sporu prowadzonego w literaturze marketingowej odnośnie do dyskutowanego tutaj problemu sprowadza się do *trade-off* pomiędzy korzyściami skali osiąganymi w związku z wykorzystaniem pośredników (podmiotów zewnętrznych) a korzyściami ze zwiększonej kontroli i koordynacji uzyskiwanymi dzięki integracji pionowej (własne służby handlu zagranicznego). Gdyby nie oddziaływanie czynnika korzyści skali, zalecane rozwiązanie sprowadzałoby się do posiadania własnego biura handlu zagranicznego. Za wyborem tego rozwiązania przemawia więc przekroczenie pewnej progowej skali operacji. Jednocze-

śnie w literaturze dostrzega się słabą stronę integracji pionowej – powoduje ona mianowicie występowanie kosztów administracyjnych.

W literaturze zwraca się jeszcze uwagę na dwa dodatkowe aspekty wyboru pomiędzy rynkiem a hierarchią. Po pierwsze, w niektórych sytuacjach dzięki integracji wertykalnej możliwe jest uzyskanie znaczącej przewagi kosztów – dzieje się tak wtedy, gdy dwie funkcje (operacje) są z sobą silnie powiązane i wymagane są duże nakłady na ich koordynację. Koordynacja rynkowa może wtedy zawodzić. Po drugie, integracja wertykalna może być narzędziem służącym do zapewnienia sobie kontroli nad otoczeniem. Może ona służyć zredukowaniu niepewności lub osiągnięciu przewagi strategicznej nad konkurentami (np. dostęp do surowców, dostęp do kanałów dystrybucji itp.).

Zastosowanie wyżej przedstawionych kryteriów pozwala w pewnym tylko przybliżeniu określić przydatność określonego podziału funkcji i składu instytucjonalnego układu eksportowego. Kształtowania struktury funkcjonalnej i instytucjonalnej układu eksportowego nie można traktować jako jednorazowego aktu; jest to działanie ciągłe, które uwzględniać powinno zmiany technologiczne, rynkowe itp. Ograniczenia poznawcze, informacyjne, szacunkowy charakter wskaźników efektywności poszczególnych rozwiązań oraz zmienność warunków powoduje, że pierwotnie przyjęta koncepcja może i powinna być ulepszana.

IV. Wpływ czynnika skali działalności na strukturę układu eksportowego

W tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej bardzo dużo uwagi zwraca się na znaczenie korzyści skali i zakresu. Z tego względu czynnik korzyści skali zostanie omówiony szerzej.

Zakładamy, że główny ciężar realizacji funkcji eksportowych spada na dwa podmioty układu eksportowego: producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Wcześniej przyjęliśmy, że podstawowe kryterium delegowania przez producenta pewnych funkcji innym podmiotom stanowi kryterium ekonomiczne. Kryterium efektywności jest finansowym odzwierciedleniem skutków oddziaływania szeregu czynników, które rozpatrywać można jako kryteria szczegółowe służące do alokacji funkcji eksportowych. Jednym z tych czynników, obok czynnika produktu, czynnika rynku, czynnika promocji i czynnika zakupu, jest kryterium skali działalności.

Wpływ czynnika skali działalności na alokację funkcji eksportowych między producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego składa się z następujących elementów:

- a) czynnika skali w odniesieniu do wielkości obrotów jednym towarem,
- b) czynnika skali w znaczeniu szerokości asortymentu,
- c) czynnika skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym,
- d) czynnika skali w ujęciu finansowo-kredytowym.

1. Czynniki skali w odniesieniu do wielkości obrotów jednym towarem (czynnik koncentracji obrotów)

Rozważona zostanie sytuacja, gdy jeden towar wytwarzany jest przez wielu producentów i eksportowany za pośrednictwem jednego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

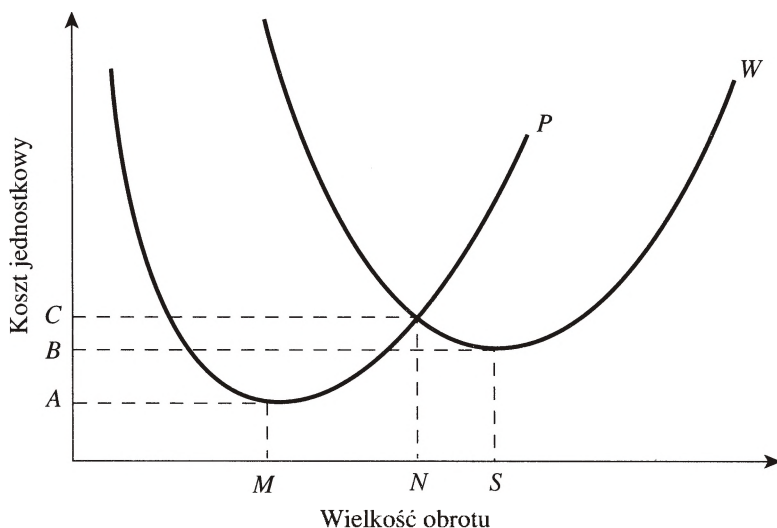
Lokalizacja funkcji eksportowych w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego doprowadzić może do spadku kosztów jednostkowych realizacji tych funkcji dzięki temu, że wyspecjalizowane służby przedsiębiorstwa handlu zagranicznego zajmują się obsługą dużych partii towarów eksportowych. W miarę wzrostu produkcji eksportowej u danego producenta i wzrostu globalnych obrotów realizowanych przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego wpływ czynnika koncentracji na obniżkę kosztów może ustąpić, co będzie wskazywać, że funkcje te powinny być realizowane przez producenta. Czynniki koncentracji wskazuje, że umiejscowienie funkcji eksportowych w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego może być korzystne tylko w pewnym przedziale wielkości obrotów. Związane jest to z istnieniem optimum ekonomicznego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, tzn. takiej wielkości obrotów, przy której koszt jednostkowy realizacji funkcji eksportowych jest najniższy, a przekroczenie tej wielkości prowadzi do wzrostu kosztu jednostkowego.

Ekonomiczne ograniczenia wielkości przedsiębiorstw stanowią efekt oddziaływania trzech czynników: technicznego, organizacyjnego i przestrzennego. Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstwa handlu zagranicznego decydującą rolę odgrywa czynnik organizacyjny. Przedstawione rozumowanie ma charakter dedukcyjny ze względu na fakt, że autor nie dysponuje danymi, które mogłyby posłużyć do dokonania empirycznej weryfikacji przedstawionej hipotezy. O możliwości istnienia optimum ekonomicznego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wnioskować można na zasadzie analogii z przedsiębiorstwami przemysłowymi, które wykazują możliwości istnienia optymalnej wielkości. Stosowne obliczenia dla kilku branż przemysłu chemicznego przedstawił T.B. Kozłowski [1973, s. 148–188], a dla budownictwa J. Gościński [1965, s. 51–52 i 89–90].

Nie bez znaczenia z interesującego nas punktu widzenia jest także inny aspekt koncentracji obrotów, związany z wielkością partii towaru wymaganą przez zagranicznego odbiorcę. Może on być zainteresowany nabyciem dużych jego ilości, znacznie przekraczających możliwości indywidualnych producentów.

Zależności związane z wpływem czynnika koncentracji obrotów na koszty realizacji funkcji eksportowych przedstawia rys. 1.

Krzywa P obrazuje zależność kosztu jednostkowego realizacji funkcji eksportowych od wielkości obrotów w przypadku, gdy eksport towarów wytwarzanych przez producentów prowadzony jest przez jedno wyspecjalizowane przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Krzywa W obrazuje zależność kosztu jednostkowego eksportu od wielkości obrotu w przypadku, gdy eksport jest realizowany indywidualnie przez producentów. Koszt jednostkowy oznacza w tym przypadku średnią ważoną kosztów jednostkowych poszczególnych producentów.



Uwaga: Aby otrzymać powyższą postać krzywych, niezbędne jest przyjęcie założenia o całkowitej podzielności obrotu danym towarem. Dzięki temu zależność kosztu jednostkowego od wielkości obrotu można przedstawić za pomocą funkcji ciągłej. Wypukłość krzywej w stosunku do osi odciętych oznacza, że w miarę wzrostu obrotu jednostkowy koszt maleje coraz wolniej (w przypadku krzywej *P*, gdy wielkość obrotu jest mniejsza od *M*), a następnie po przekroczeniu *M* wzrasta coraz szybciej.

Rys. 1. Zależność kosztów jednostkowych realizacji funkcji eksportowych od wielkości obrotu

Jak wynika z rysunku, po przekroczeniu progu wielkości wymiany *M* koszt jednostkowy realizacji funkcji eksportowych przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zaczyna rosnąć. Nie oznacza to jednak, że przejście realizacji funkcji eksportowych przez producentów spowodowałoby obniżkę kosztów jednostkowych ogółu producentów (spadek średniej ważonej kosztów jednostkowych producentów). Tak więc mimo że wielkość obrotów przekroczyła już optimum ekonomiczne przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, to jednak w obrębie całego układu produkcyjnego odnoszone są nadal korzyści skali wynikające z koncentracji eksportu w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego. Wymaga to oczywiście wzrostu marż płaconych przez producentów przedsiębiorstwu handlu zagranicznego w stosunku do marż pobieranych przy obrocie *M* (chodzi nie o wzrost bezwzględnych rozmiarów marż, lecz o podniesienie procentowych stawek marż). Dopiero przy wielkości obrotów większej od *N* przejście funkcji eksportowych przez każdego producenta z osobna doprowadziłoby do obniżki kosztów jednostkowych liczonych jako średnia ważona kosztów jednostkowych indywidualnych producentów. Można przypuszczać, że po przekroczeniu wielkości łącznego obrotu *N*, istnieliby zarówno producenci, których indywidualne jednostkowe koszty obrotu byłyby niższe od kosztów jednostkowych przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, jak i producenci o kosztach wyższych od kosztów

zawodowego eksportera¹. Przypuszczalnie tylko producenci, których przewidywane koszty jednostkowe będą zdecydowanie niższe od kosztów przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, podejmą decyzję o samodzielnym prowadzeniu eksportu. Jest to uzależnione od przekroczenia przez producentów pewnego minimalnego progu wymiany. Nastąpi wtedy spadek wielkości eksportu realizowanego przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, a to wpłynie na obniżenie jego kosztów jednostkowych (przy założeniu, że spadek ten nie będzie zbyt duży).

2. Czynniki skali w znaczeniu szerokości asortymentu

Przedstawiona sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego eksportuje jeden wyrób pochodzący od kilku producentów, jest znacznym uproszczeniem. O wiele częściej występuje w praktyce przypadek, gdy jedno przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zajmuje się eksportem wielu towarów pochodzących od wielu producentów.

Imperatywem wynikającym z przyjęcia przez układ eksportowy orientacji rynkowej jest grupowanie (asortymentacja) produktów pod kątem widzenia potrzeb finalnego nabywcy². Grupowanie to odbywać się może na etapie produkcji poprzez odpowiednie ustawienie jej profilu. Jest to zjawisko rzadko występujące w gospodarce polskiej i dlatego funkcje grupowania towarów spełniane są zazwyczaj na etapie handlu. Dla rozwiązania tego problemu użyteczna może być [J. Dietl 1981, s. 254–258] następująca 6-stopniowa klasyfikacja produktów (agregacji asortymentu):

- 1) produkty zaspokajające cały kompleks potrzeb;
- 2) produkty, które są w stanie zaspokoić określony rodzaj potrzeb danego kompleksu;
- 3) zespół produktów – grupa produktów, które są wzajemnie powiązane ze względu na podobieństwo spełnianych funkcji; bądź ze względu na sprzedaż w podobnych sklepach, formy reklamy, zaspokajanie popytu tego samego segmentu rynku itp.;
- 4) typ produktu – wspólną cechą produktów należących do określonego typu może być np. standard jakościowy, wspólny stosunek do istniejącej mody, szczególne dostosowanie do jakiegoś segmentu rynku itp.;
- 5) produkt lub grupa produktów sprzedawanych pod jednym znakiem towarowym lub marką firmy;
- 6) indywidualny produkt.

¹ Teoretycznie pierwsza ewentualność może wystąpić już wcześniej (gdy wielkość obrotów mniejsza jest od N), uważamy ją jednak za mało prawdopodobną, gdyż uwarunkowana jest ona przekroczeniem pewnej minimalnej wielkości obrotów.

² Funkcja grupowania produktów tworzy użyteczność asortymentu, która wraz z użytecznością formy, czasu i miejsca stanowi efekt działań marketingowych.

Cechą polskich przedsiębiorstw przemysłowych wytwarzających na eksport jest to, że ich profil produkcji odznacza się stosunkowo wąskim asortymentem, co związane jest z przewagą orientacji produkcyjnej w strategii tych przedsiębiorstw. Skuteczność i efektywność działania na rynkach zagranicznych w coraz większym stopniu zależy od tego, na ile asortyment oferowany przez danego uczestnika wymiany uwzględnia obiektywne zależności występujące między potrzebami odbiorców (konsumentów). Uzasadniony ekonomicznie zakres agregacji asortymentu może być bardzo zróżnicowany w zależności od charakteru potrzeb odbiorców. Rozszerzenie asortymentu towarowego nie zawsze jest korzystne (np. może zlikwidować efekty specjalizacji), a w uzasadnionych przypadkach wymaga dłuższego okresu. Z powyższych względów funkcja grupowania produktów przeznaczonych na eksport jest często spełniana przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Istota tej funkcji polega na transformacji strumieni produkcji indywidualnych wytwórców w zestawy dóbr zgodnie z wykazywaną przez rynek strukturą strumieni popytu.

Podstawową zaletą oferowania przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego szerokiego asortymentu towarów jest możliwość zaspokojenia współwystępujących potrzeb. Sprzyja ono rozwojowi obrotów np. poprzez umieszczenie w ofercie eksportowej towarów o dużym stopniu komplementarności czy też sprzedaż towarów, których indywidualny zbyt jest utrudniony ze względu na panującą konkurencję. Ważnym elementem jest także występujące na ogół w takiej sytuacji zmniejszenie ryzyka handlowego wynikającego ze zmian mody i wahań koniunkturalnych. Trudniej jest natomiast osiągnąć korzyści wynikające ze specjalizacji, bowiem konieczność uwzględnienia specyfiki produktów wchodzących w skład szerokiego, zróżnicowanego asortymentu może przeciwdziałać zmniejszeniu jednostkowych kosztów obrotu, a tym samym osłabić pozycję konkurencyjną rozpatrywaną z punktu widzenia ceny. W konkretnej sytuacji wskazane jest oszacowanie relacji między wielkością możliwych efektów wprowadzenia szerokiego asortymentu a wielkością potencjalnych strat spowodowanych rezygnacją ze specjalizacji. Kryterium pomocniczym przy wyborze szerokości asortymentu eksportowego mogą być rozmiary wspomnianego wyżej ryzyka handlowego.

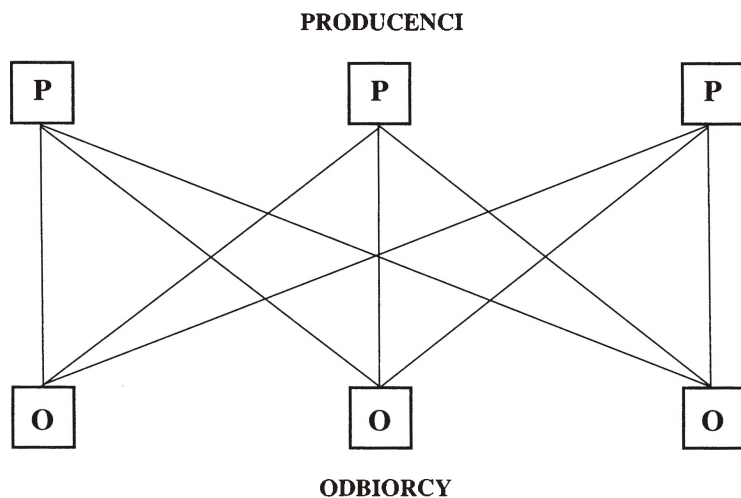
Rozpatrując problem alokacji funkcji eksportowych wyłącznie z punktu widzenia szerokości asortymentu dochodzimy do wniosku, że postulat grupowania produktów wchodzących w skład oferty eksportowej w celu jej dostosowania do potrzeb zagranicznych odbiorców jest uzasadniony tylko w pewnym przedziale wartości. Przesadne rozszerzanie asortymentu proponowanego przez jedną organizację prowadzi do zaniku korzyści specjalizacji i w tej sytuacji wskazane byłoby jego zwężenie. Teoretycznie można więc wykazać, że istnieje pewna, określona omówionymi czynnikami, szerokość asortymentu, którą można uznać za optymalną. Z kolei zbyt wąski asortyment nie pozwala osiągać wspomnianych korzyści szerokiego asortymentu. Znalezienie tego optimum w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa jest bardzo trudne, o ile w ogóle możliwe. Powyższe uwagi pozwalają jednak sformułować tezę o niecelowości nieograniczonego roz-

szerzania asortymentu przedsiębiorstw handlu zagranicznego, zwłaszcza jeśli nie jest ono podporządkowane zaspokojeniu określonego kompleksu potrzeb, rodzaju potrzeb czy innemu czynnikowi określającemu obiektywne (ustanowione przez rynek) związki między towarami. Dowolne manipulowanie szerokością oferowanego asortymentu prowadzi do spadku efektywności działalności eksportowej.

3. Czynnik skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym

Kolejny aspekt ekonomizacji handlu zagranicznego poprzez czynnik skali wiąże się ze zmniejszeniem pracochłonności procesu sprzedaży i zmianami w strukturze kanałów łączności.

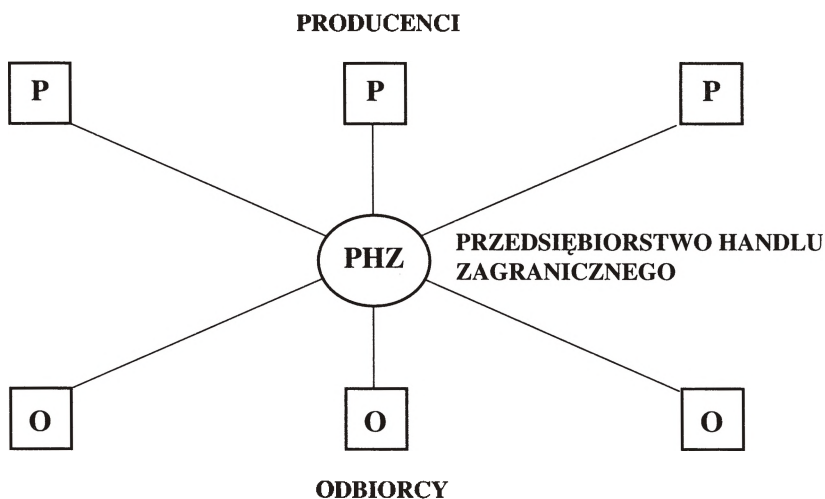
Jeśli liczba krajowych producentów określonego towaru wynosi m , a liczba zagranicznych odbiorców n , to ilość kontaktów (każdy z każdym) wynosi $m \times n$. Liczba ta oznacza ilość transakcji zawieranych przez podmioty rynku w przypadku niewystępowania pośrednika [W. Stanton 1981, s. 314–315]. Przedstawia to rys. 2:



Rys. 2. Liczba transakcji przy założeniu braku pośrednika

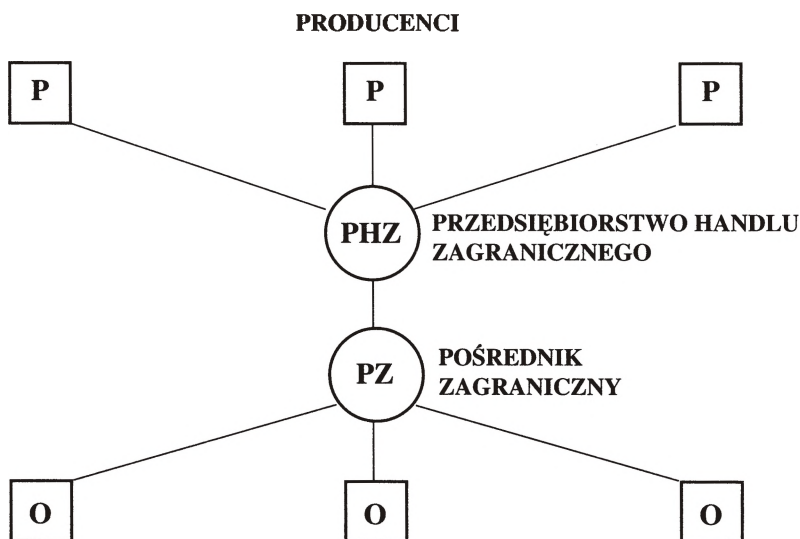
W sytuacji, gdy wprowadzimy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego pośredniczące w obrotach między krajowymi producentami i zagranicznymi odbiorcami, liczba kontaktów ulegnie wydatnemu zmniejszeniu i wyniesie $m + n$. Przedstawia to rys. 3.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia minimalizacji liczby transakcji między podmiotami rynku, występowanie pośrednika, jakim jest przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, jest uzasadnione wówczas, gdy utrzymuje ono kontakty handlowe z większą liczbą pośredników zagranicznych lub z samymi ostatecz-



Rys.3. Liczba transakcji w przypadku istnienia pośrednika

nymi odbiorcami. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego posługuje się tylko jednym pośrednikiem zagranicznym (rys. 4.), wówczas z omawianego punktu widzenia nie występują istotne korzyści działania zawodowego eksportera, gdyż redukcja liczby kontaktów może być z powodzeniem dokonana przez pośrednika zagranicznego.



Rys. 4. Liczba kontaktów w przypadku występowania przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i zagranicznego pośrednika

Wprowadzenie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w roli pośrednika wiąże się również z modyfikacją struktury kanałów informacji występujących na

rynku w kierunku ich ekonomizacji (przedsiębiorstwo handlu zagranicznego pełni rolę swego rodzaju centrum informacyjnego). Oprócz tej korzyści możliwe jest jednak wystąpienie pewnych nieprawidłowości. Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego staje się dodatkowym ogniwem kanału informacyjnego, na skutek czego następuje jego wydłużenie, a więc oddalenie źródła informacji (producenci krajowi, zagraniczni odbiorcy) od miejsc przeznaczenia (zagraniczni odbiorcy, producenci krajowi). Wydłużenie kanału informacyjnego wiąże się często ze zubożeniem i zniekształceniem przesyłanych informacji. W efekcie podmioty rynku otrzymują informacje nie w pełni odpowiadające rzeczywistej sytuacji, co nie pozostaje bez wpływu na efektywność podejmowanych działań. Często wydłużenie kanałów prowadzi do opóźnień w przekazywaniu informacji, czego konsekwencją może być zmniejszenie stopnia adekwatności decyzji podejmowanych przez podmioty rynku.

4. Czynniki skali w ujęciu finansowo-kredytowym

Duże znaczenie w handlu dobrami inwestycyjnymi mają kredyty handlowe (kupieckie) udzielane przez eksporterów nabywcom zagranicznym, nazywane kredytem dostawcy. Kredyty te mogą być ważnym elementem aktywizacji eksportu poprzez wpływ na poprawę konkurencyjności wyrobów eksportowych. Kredytu udziela się więc wszędzie tam, gdzie stanowi to warunek dojścia do skutku transakcji, zwłaszcza więc wówczas, gdy chodzi o towary, które na rynku światowym zwyczajowo sprzedaje się na kredyt lub o towary trudno zbywalne.

Mimo że zazwyczaj znaczna część tego kredytu podlega refinansowaniu przez bank (źródłem refinansowania eksportera z tytułu udzielonego importerowi kredytu kupieckiego może być kredyt eksportowy udzielony przez bank), to i tak pozostała jego część finansowana jest z własnych środków eksportera, wiążąc je na określony termin.

Możliwość udzielenia przez eksportera kredytu kupieckiego związana jest z jego pozycją finansową określoną przez wysokość kapitałów własnych przedsiębiorstwa, wielkość i strukturę należności i zobowiązań oraz wielkość realizowanych obrotów. Z rozpatrywanego punktu widzenia funkcje udzielania kredytów eksportowych mogą być lepiej spełniane przez duże przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, gdyż wielkość ich obrotów oraz szybkość rotacji kapitału przedstawiają się korzystniej niż u indywidualnych producentów. Jest to związane z faktem, że cykl produkcyjny i cykl rozliczeniowy w obrocie towarami inwestycyjnymi są zazwyczaj stosunkowo długie. Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego realizujące duże obroty ma większą możliwość takiego kombinowania czasowej struktury wpływów i wydatków, aby możliwe było finansowanie nie zrefinansowanej kredytem eksportowym części kredytu kupieckiego udzielonego zagranicznemu odbiorcy. Możliwość ta w przypadku pojedynczego producenta–eksportera jest relatywnie mniejsza.

V. Propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych

Należy zaznaczyć, że wiele rekomendacji sformułowanych na gruncie tradycyjnej literatury ekonomicznej i marketingowej okazuje się trafnych i przydatnych w rozważaniach prowadzonych zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych. Inne jest jednak rozłożenie akcentów. Można stwierdzić, że w tradycyjnej literaturze uwaga jest zogniskowana wokół zagadnienia korzyści skali, które są główną determinantą rozumianych w sensie neoklasycznym kosztów produkcji (koszty te należy rozumieć szeroko: obejmują one także koszty handlowe, a więc koszty działalności eksportowej prowadzonej samodzielnie lub z wykorzystaniem zawodowego pośrednika).

Rozważenie problemu pośrednictwa w handlu zagranicznym zgodnie z kanonami teorii kosztów transakcyjnych wymaga uwzględnienia:

a) dwóch założeń behawioralnych odnośnie do zachowań podmiotów gospodarczych: ograniczonej racjonalności i oportunistu,

b) trzech wymiarów transakcji: specyficzności zasobów, niepewności i częstotliwości transakcji.

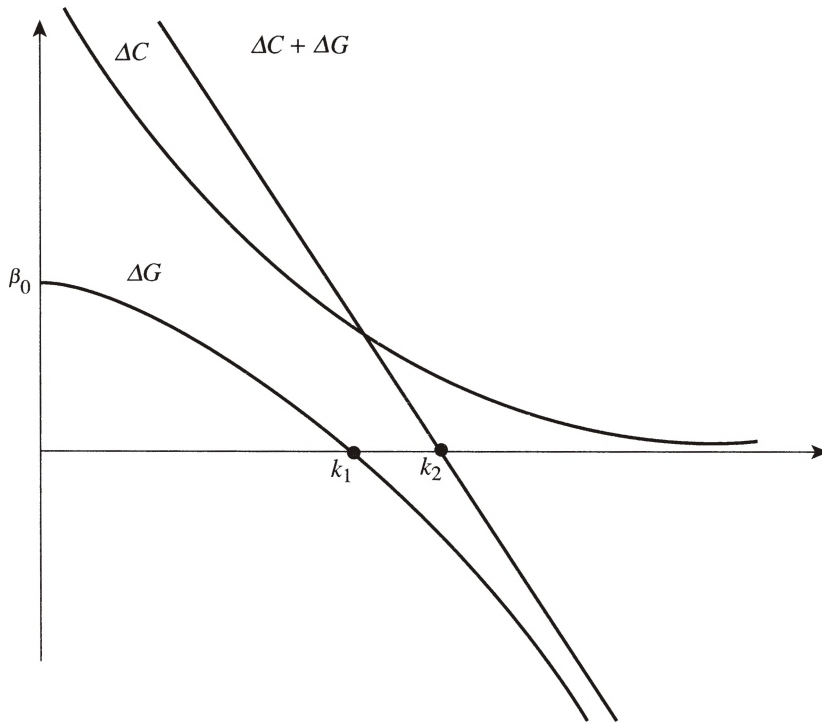
Poniżej zbudowany zostanie schemat analityczny identyfikujący czynniki przemawiające za wyborem samodzielnego prowadzenia działalności eksportowej przez producenta lub za wykorzystaniem pośrednika – wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Podjęta zostanie także próba operacjonalizacji tych czynników. Inspirację do stworzenia schematu analitycznego stanowiły rozważania zawarte w artykule E. Anderson i B.A. Weitz [1986].

1. Specyficzność zasobów³

Istotne jest rozważenie kwestii jak będą zachowywać się koszty produkcji, koszty transakcyjne oraz suma obu rodzajów kosztów w miarę wzrostu stopnia specyficzności zasobów. Williamson przedstawił powyższą zależność tak jak na rys. 5.

Rozumowanie prowadzone jest przy założeniu niezmienniej wielkości produkcji. ΔC jest różnicą pomiędzy kosztami produkcji w ramach danej firmy (*vertical integration*) a kosztami produkcji dostawcy zewnętrznego. ΔC jest powiązane ze stopniem specyficzności zasobów – wzrost specyficzności zasobów powoduje spadek ΔC , który asymptotycznie zbliża się do zera. Niska specyficzność zasobów oznacza, że rynek jest lepszym rozwiązaniem – dostawca zewnętrzny ma niższe koszty produkcji, na przykład ze względu na możliwość łączenia zamówień różnych odbiorców i osiągnięcie w ten sposób korzyści skali.

³ Specyficzność zasobów jest istotna tylko wówczas, gdy towarzyszy jej spełnienie założeń behawioralnych dotyczących ograniczonej racjonalności i oportunistu, a także dodatkowo mamy do czynienia z niepewnością.



Rys. 5. Komparatywne koszty produkcji i koszty transakcyjne

ΔG oznacza różnicę między kosztami transakcyjnymi rozwiązania hierarchicznego i kosztami transakcyjnymi rozwiązania rynkowego. Przy specyfice zasobów hierarchia jest dużo gorsza od rynku. Przy stopniu specyficzności zasobów równym k_1 czynnik ΔG jest równy zero, co oznacza ekwiwalentność obu struktur regulacji ze względu na wysokość kosztów transakcyjnych. Dalszy wzrost k powoduje, że rozwiązanie w postaci produkcji wewnętrznej staje się lepsze, gdyż cechuje je niższy poziom kosztów transakcyjnych.

Najbardziej istotna jest jednak wielkość sumy $\Delta C + \Delta G$. Okazuje się, że przy stopniu specyficzności zasobów niższym od k_2 suma kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych jest niższa dla dostaw zewnętrznych, a przy stopniu specyficzności wyższym od k_2 jest niższa dla produkcji własnej: k_2 jest wyższe od k_1 .

Specyficzność zasobów może dotyczyć:

- a) specyficznej lokalizacji,
- b) specyficzności zasobów fizycznych,
- c) specyficzności zasobów ludzkich,
- d) zasobów przeznaczonych do współpracy z konkretnym odbiorcą (tzw. aktywów dedykowanych).

Znaczenie specyficzności zasobów jest szczególnie duże na przełomie okresów, których dotyczyły kontrakty wiążące współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze. Specyficzność zasobów rodzi daleko idące konsekwencje zarówno dla sprzedającego, jak i dla kupującego. Specyficzność zasobów może stanowić pod-

stawę zachowań oportunistycznych. Z jednej strony, sprzedający, zdając sobie sprawę z ograniczoności rynku na dostawy produkowanych przez niego wyrobów, może zażądać wysokich cen od odbiorcy (lub postawić inne trudne do przyjęcia warunki). Z drugiej strony, kupujący, zdając sobie sprawę z tego, że sprzedającemu trudno będzie wykorzystać posiadane specyficzne aktywa do innych celów, może zażądać uprzywilejowanych warunków dostaw.

Konceptualizacja specyficzności zasobów w przypadku stosunków pomiędzy producentem i pośrednikiem w handlu zagranicznym wskazuje na znaczenie przede wszystkim specyficzności zasobów ludzkich oraz specyficznej lokalizacji. O specyficzności zasobów ludzkich można mówić na przykład wtedy, gdy w danym przedsiębiorstwie handlu zagranicznego pracuje grupa handlowców ściśle wyspecjalizowana w obsłudze eksportu określonego producenta – może się to wiązać z doskonałą znajomością technicznych i technologicznych aspektów produkcji określonego zindywidualizowanego produktu. Niepowtarzalność, unikalność tego produktu może sprawić, że nie jest łatwe wykorzystanie tych handlowców do obsługi sprzedaży innych produktów. Z drugiej strony, producent w przypadku rezygnacji z dotychczasowej współpracy nie będzie mógł szybko i bez problemu dysponować podobnymi handlowcami, gdyż ich wykształcenie będzie wymagać czasu. Specyficzność kadr może dotyczyć także znajomości rynku, odbiorców, konkurentów, technik promocji itp. Wysoki stopień specyficzności zasobów ludzkich będzie w tym przypadku przemawiał za przyjęciem rozwiązania w postaci integracji wertykalnej, czyli posiadania przez producenta własnych służb eksportowych. Niski stopień specyficzności zasobów kadrowych będzie wskazywać na zasadność korzystania z usług zewnętrznego pośrednictwa. Możliwe będzie wtedy uzyskanie korzyści skali, co powinno obniżyć jednostkowe koszty pośrednictwa.

Mówiąc o specyficzności zasobów kadrowych należy dokonać rozróżnienia umiejętności specyficznych dla danej firmy (*company-specific capabilities*) i umiejętności specyficznych dla danego pracownika zajmującego się sprzedażą eksportową (*salesperson – specific capabilities*). Umiejętności specyficzne dla danej firmy składają się z wiedzy i narzędzi wymaganych do tego, aby wykonywać funkcje sprzedaży eksportowej dla konkretnej, szczególnej firmy. Posiadanie tych umiejętności kreuje wartość dodaną i przyczynia się do poprawy efektywności. Ten rodzaj umiejętności powstaje w efekcie specjalnej praktyki i doświadczenia we współpracy z daną firmą. Miarą specyficzności tych zasobów jest czas i stopień trudności związane z koniecznością zastąpienia jednych ludzi przez innych, posiadających takie same umiejętności. Handlowcy dysponujący tymi kompetencjami mogą zachowywać się w sposób oportunistyczny – świadomość posiadania przez nich specyficznych umiejętności, które można traktować jak idiosynkretyczne aktywa, może prowadzić do wygórowanych żądań i to zarówno w przypadku, gdy handlowiec jest pracownikiem producenta (integracja pionowa), jak i wtedy, gdy jest w stosunku do niego zewnętrznym podmiotem (agent, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego itp.). Trzeba równocześnie podkreślić, że niektóre idiosynkretyczne zasoby mają charakter umiejętności specyficznych

dla danego pracownika (np. kontakty osobiste z odbiorcami). Zasoby te są przenośne – odejście handlowca jest zazwyczaj równoznaczne z utratą klientów. Zasoby te nie są więc specyficzne dla firmy, lecz są specyficzne dla danego handlowca. Najważniejszą konsekwencją tej sytuacji jest wyższe ryzyko oportunistycznych zachowań handlowca, który może grozić przejściem do innego pracodawcy lub konkurenta, który będzie skłonny zapłacić za te specyficzne umiejętności więcej. W takiej sytuacji skłonność producenta do tolerowania zachowań oportunistycznych handlowca wzrasta. Handlowiec może żądać (w zależności od statusu) wyłączności sprzedaży na dużym terytorium, wyższej pensji, wyższej prowizji itp.

Uogólniając powyższe uwagi można stwierdzić, że specyficzność zasobów (w tym przypadku kadrowych) przyczynia się do obniżenia konkurencji i do większego stopnia tolerowania zachowań oportunistycznych. Obniża to efektywność producenta. Można mówić w tym przypadku o niepowodzeniu rynku, gdyż konkurencyjny rynek tutaj nie występuje. Problem ten może być rozwiązany, ale tylko częściowo, przez integrację pionową. Za takim rozwiązaniem przemawia zalecenie, zgodnie z którym w ramach hierarchii łatwiej jest kontrolować oportunizm, gdyż:

- a) zredukowane są potencjalne korzyści mogące wynikać z zachowań oportunistycznych,
- b) możliwe jest używanie władzy do kontroli zachowań,
- c) lepszy jest dostęp do informacji i stąd łatwiejsze sprawdzanie wydajności,
- d) szerszy jest zakres narzędzi służących do wpływania na osoby wykonujące dany rodzaj działalności.

Integracja pionowa może być wykorzystana do uporania się z niepowodzeniem rynku wynikającym ze specyficzności zasobów. Niepowodzenie rynku na usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym może być jednak spowodowane nie tylko specyficznością zasobów. Może także wynikać z występowania korzyści skali w działalności handlu zagranicznego. Przy dużych korzyściach skali producent będzie tolerował oportunistyczne zachowania pośrednika, gdyż właśnie korzyści skali będą przemawiać za niemożliwością przyjęcia rozwiązania w postaci własnego biura handlu zagranicznego (komórki eksportowej). Integracja pionowa nie może pomóc w pokonaniu niepowodzenia rynku wynikającego z wystąpienia korzyści skali.

2. Niepewność

Niepewność w działalności gospodarczej może mieć wiele źródeł. Dla teorii kosztów transakcyjnych istotna jest niepewność behawioralna. Jest to niepewność o charakterze strategicznym, związana z występującym w zachowaniach ludzkich oportunizmem [O.E. Williamson 1985, s. 58]. Inne rodzaje niepewności, na przykład niepewność związana ze zjawiskami naturalnymi, nie mają wpływu na wysokość kosztów transakcyjnych. Poszczególne struktury regulacji rozważane

w teorii kosztów transakcyjnych różnią się zdolnością do rozwiązywania problemów wynikających z istnienia niepewności behawioralnej. Zdolność ta objawia się minimalizacją kosztów transakcyjnych.

Niepewność powoduje trudności w formułowaniu umów pomiędzy producentem a pośredniczącym przedsiębiorstwem handlu zagranicznego – nieprzewidywalność przyszłości uniemożliwia precyzyjne określenie obowiązków partnera, sposobów wykonania zadań itp. Konieczna jest okresowa weryfikacja i modyfikacja zawartych umów w zależności od kształtowania się warunków, których nie można było przewidzieć. Pole do zachowań oportunistycznych jest więc szerokie.

Niepewność jest istotna zarówno w sytuacjach „kupować”, jak i „robić” (usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym). Podpisywanie umów o świadczeniu usług pośrednictwa z podmiotami zewnętrznymi jest skomplikowane. Organizowanie własnej komórki eksportowej oznaczać może z kolei utratę elastyczności w zmaganiach ze zmianami w otoczeniu. Trzeba jednak pamiętać, że posługiwanie się podmiotami zewnętrznymi (np. przedsiębiorstwem handlu zagranicznego) zapewnia elastyczność tylko wtedy, gdy rynek usług pośrednictwa jest konkurencyjny. Można więc stwierdzić, że sama niepewność nie implikuje jeszcze wyższości integracji pionowej nad rozwiązaniem rynkowym, natomiast niepewność połączona z występowaniem umiejętności specyficznych dla danej firmy wskazuje na przewagę rozwiązania „robić”.

Innym przejawem niepewności w stosunkach pomiędzy producentem a podmiotem wykonującym funkcje eksportowe mogą być trudności w dokonaniu właściwej oceny pracy handlowca. Ocena pracy handlowców zewnętrznych w stosunku do firmy producenta może nie być łatwa – proste miary, takie jak wielkość, dynamika sprzedaży itp. mogą być zawodne. Trudne zwłaszcza jest oszacowanie utraconych korzyści z powodu niewłaściwej pracy handlowca. Zewnętrzny handlowiec (przedsiębiorstwo handlu zagranicznego) może na przykład przejawiać niechęć do dokonywania inwestycji w rynek w formie podejmowania badań rynku, kampanii promocyjnych itp. Problemy z oceną pracy pośrednika są tym większe, im bardziej liczna jest grupa czynników decydujących o wielkości sprzedaży. W tej sytuacji wydaje się, że integracja pionowa może choć w części złagodzić trudności związane z adekwatną oceną zachowań pośrednika.

W badaniach empirycznych odwołujących się do teorii kosztów transakcyjnych występują duże problemy z operacjonalizacją pojęcia niepewności. Na przykład G. Walker i D. Weber [1984], badający zastosowania kosztów transakcyjnych do podejmowania decyzji „robić” czy „kupić” w amerykańskiej firmie samochodowej, wyróżnili dwa rodzaje niepewności. Pierwszy rodzaj dotyczył wolumenu dostaw komponentów. Przy wysokiej niepewności dotyczącej wolumenu dostaw dostawcy ponoszą nieoczekiwane koszty produkcji lub mają nadwyżkę mocy produkcyjnych. U odbiorcy konsekwencją są braki w dostawach lub nadmierne zapasy. Te sytuacje wpływają na podwyższenie kosztów transakcyjnych. Wskazuje to raczej na przewagę rozwiązania „robić”. Niepewność technologiczna odnosi się do zmian technicznych komponentów. Wymaga to zmian na-

rzędzi, oprzyrządowania itp. Mogą również wystąpić komplikacje transakcyjne wynikające z oportunistu. W tej sytuacji sugeruje się wyższość rozwiązania „robić”.

3. Częstotliwość transakcji

Częstotliwość transakcji ma znaczenie w teorii kosztów transakcyjnych, jeśli jest rozważana w powiązaniu ze stopniem specyficzności zasobów. Wyspecjalizowana struktura regulacji jest, *ceteris paribus*, bardziej dopasowana do regulacji niestandardowych transakcji aniżeli struktura nie wyspecjalizowana [O.E. Williamson 1985, s. 60]. Jednak struktury wyspecjalizowane są droższe i należy rozstrząsać, czy ta podwyżka kosztów jest uzasadniona. Zależy to od korzyści ze stosowania wyspecjalizowanych struktur regulacji oraz od częstotliwości ich użytkowania. Korzyści użytkowania są większe dla transakcji, których regulacja wymaga inwestycji w zasoby specyficzne dla tego rodzaju transakcji. Koszt utrzymania specjalnej struktury regulacji będzie łatwiejszy do zaakceptowania dla dużych transakcji o powtarzalnym charakterze. Przy niskiej częstotliwości transakcji wymagających wyspecjalizowanej struktury regulacji pojawia się problem ekonomiczności tejże struktury regulacji. Może dojść do konfliktu między obniżką kosztów transakcyjnych a podwyższeniem neoklasycznych kosztów produkcji. Kryterium wyboru powinna być suma obu rodzajów kosztów.

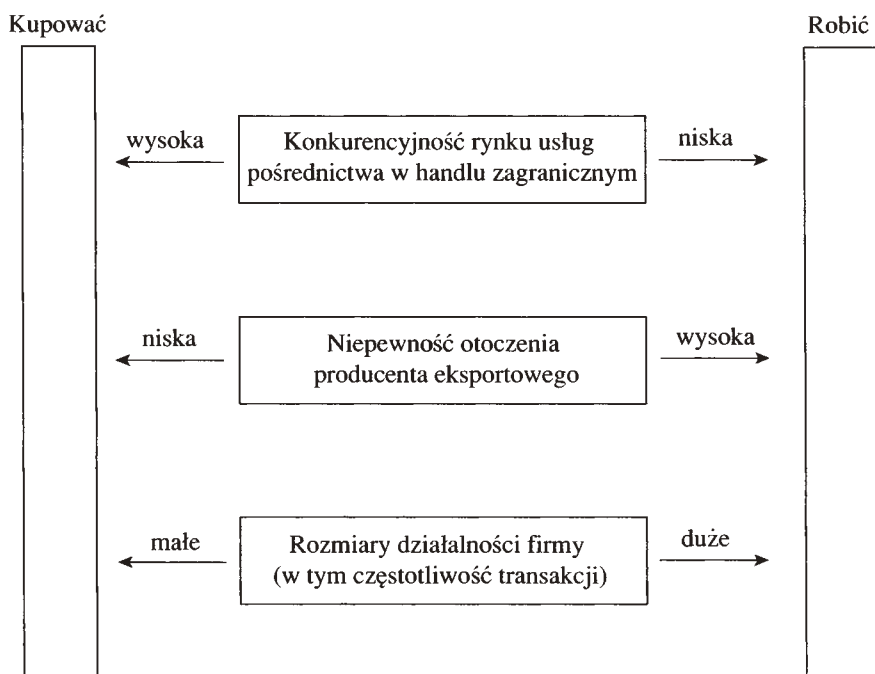
W przypadku producenta wytwarzającego bardzo skomplikowane i zindywidualizowane urządzenia przeznaczone na eksport częstotliwość zawieranych transakcji może mieć decydujący wpływ na uzasadnienie zorganizowania własnych służb (komórek) eksportowych. Wysoka specyficzność zasobów przemawia za słusnością powołania własnej komórki handlowej – takie posunięcie powinno przyczynić się do obniżenia wysokości kosztów transakcyjnych. Jednak z drugiej strony, jeśli rozmiar i częstotliwość transakcji będą niewielkie, wystąpią niekorzyści małej skali działania, co może podać w wątpliwość zasadność rozwiązania „robić”. Konieczne jest więc równoczesne rozważenie wpływu danej struktury regulacji na poziom kosztów transakcyjnych oraz poziom neoklasycznych kosztów produkcji.

Wnioski

Podsumowując przeprowadzone wyżej rozważania, można sporządzić uproszczony schemat analityczny, mogący posłużyć do podjęcia decyzji o wyborze adekwatnej struktury regulacji transakcji eksportowych, czyli sposobu zorganizowania działalności eksportowej (rys. 6).

Wybór dotyczyć może dwóch skrajnych rozwiązań:

- 1) „robić”,
- 2) „kupować”.



Rys. 6. Zmienne wpływające na wybór rozwiązania „robić” czy „kupować”

Rozwiązanie „robić” oznacza hierarchię, integrację wertykalną, czyli posiadanie przez producenta własnych służb (komórki) handlu zagranicznego. Rozwiązanie „kupować” oznacza rynek, czyli kupowanie usług pośrednictwa od wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

W tab. 1 zaprezentowano natomiast próbę operacjonalizacji zmiennych wpływających na dokonanie wyboru pomiędzy sytuacją „robić” czy „kupować”. Wskazano też, jakie wartości tych zmiennych przemawiają za samodzielnym prowadzeniem działalności handlu zagranicznego („robić”), a jakie wskazują na celowość skorzystania z usług wyspecjalizowanego pośrednika – przedsiębiorstwa handlu zagranicznego („kupować”).

Tabela 1

Operacjonalizacja zmiennych warunkujących wybór rozwiązania „robić” czy „kupować”

Główne czynniki	Kupować	Robić
1	2	3
Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa w handlu zagranicznym	wysoka	niska
• Z usług ilu potencjalnych pośredników może korzystać dany producent?	wielu	niewiele (żadnego)

1	2	3
• Ile kosztowałoby przestawienie się na usługi innego pośrednika?	mało	dużo
• Ile czasu potrzeba na przestawienie się na usługi innego pośrednika?	mało	dużo
Specyficzność zasobów zaangażowanych w świadczenie usług pośrednictwa w handlu zagranicznym	niska	wysoka
• Ile czasu wymaga przeszkolenie i trening pracownika z ogólnym wykształceniem handlowym do obsługi danego specyficznego producenta?	mało	dużo
• Czy produkt jest złożony co do formy i zastosowania oraz zindywidualizowany?	nie	tak
• Jaki jest charakter oferty sprzedaży?	standardowy	zróżnicowany
• Jaki jest charakter działalności produkcyjnej na danym rynku?	standardowy	zindywidualizowany
• Czy decyzja zakupu danego towaru jest prosta czy złożona?	prosta	złożona
Występowanie korzyści skali w danej dziedzinie działalności	tak	nie
Czy duży wykonawca usług handlowych uzyskuje korzyści skali z powodu:	tak	nie
• lepszego wykorzystania ludzi i urządzeń?	tak	nie
• większej łatwości zatrudnienia kompetentnego personelu?	tak	nie
• możliwości uzyskania rabatów od dostawców usług (reklamowych, transportowych, ubezpieczeniowych itp.)?	tak	nie
• łatwości dotarcia do wielkich odbiorców?	tak	nie
• minimalizacji liczby kontaktów rynkowych?	tak	nie
• możliwości uzyskania środków fizycznych po niższym koszcie?	tak	nie
Niepewność otoczenia (przy założeniu występowania zasobów specyficznych dla firmy)	niska	wysoka
• Czy prognozy sprzedaży są wiarygodne?	tak	nie
• Czy otoczenie branżowe podlega szybkim zmianom?	nie	tak
• Czy duże są wahania sprzedaży z roku na rok?	nie	tak
• Jaka jest częstotliwość wprowadzania na rynek nowych konkurencyjnych produktów?	mała	duża
• Czy łatwo jest monitorować wyniki pracy handlowców?	tak	nie
• Czy liczba czynników wpływających na poziom sprzedaży jest mała czy duża?	mała	duża
Rozmiary działalności firmy	małe	duże
• Czy liczba transakcji jest mała czy duża?	mała	duża
• Czy transakcje są małe czy duże?	małe	duże
• Czy rozmiary działalności firmy przekraczają minimalną efektywną skalę działalności (próg rentowności)?	nie	tak

Między rozwiązaniami skrajnymi mieszczą się rozwiązania pośrednie. Mogą one oznaczać różne kombinacje podziału funkcji eksportowych między producenta a pośredniczące przedsiębiorstwo handlu zagranicznego.

Bibliografia

- Anderson E., Weitz B.A., *Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity*, „Sloan Management Review” 1986, wiosna.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1981.
- Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1982.
- Gorynia M., *Monopol handlu zagranicznego a system organizacji*, „Handel Zagraniczny” 1981, nr 3.
- Gorynia M., *Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego*, „Handel Zagraniczny” 1985, nr 1.
- Gościński J., *Zagadnienie zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa ogólnobudowlanego oraz optimum produkcji*, Arkady, Warszawa 1965.
- Kotler Ph., *Marketing Management, Analyse, Planification et Contrôle*, Publi-Union, Paris 1971.
- Kozłowski T.B., *Optymalne wielkości przedsiębiorstw przemysłowych*, PWE, Warszawa 1973.
- Rugman A.M., *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, przedmowa Mark Casson, Nowy Jork Columbia University Press, New York 1981.
- Stanton W., *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1981.
- Walker G., Weber D., *A Transaction Cost Approach to Make – or – Buy Decisions*, „Administrative Science Quarterly” 1984, październik.
- Williamson O.E., *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985.

INTERMEDIATION IN FOREIGN TRADE AND THE THEORY OF TRANSACTION COSTS

S u m m a r y

In many cases, the producer of exported goods faces the decision whether the company itself should enter the target market or to employ a specialized intermediary for that purpose. This problem is known as the dilemma of make or buy. In solving the problem the theory of transaction costs may be used.

In the proposed application of the theory of transaction costs attention is centered on the question to what extent the export functions should be performed by the producer or by a foreign trade firm, taking account of the expected costs, so as to minimize the latter.

The recommendations of the theory of transaction costs are applied in the article for construction of an analytical scheme that identifies the factors speaking in favour of conducting the export business by oneself and those favouring a firm specialized in foreign business as intermediary. Attempt is also made to operationalize those factors.

ПОСРЕДНИЧЕСТВО ВО ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛЕ И ТЕОРИЯ РАСХОДОВ СДЕЛКИ

Резюме

Во многих случаях производитель изделий, предназначенных на экспорт должен решать, входить ли на зарубежный рынок самостоятельно или воспользоваться услугами специализированного посредника. Для принятия этого решения может быть использована теория расходов по транспортировке и страхованию.

В предложенном методе использования теории расходов по транспортировке и страхованию автор концентрируется на следующей проблеме: какой диапазон экспортных функций должен осуществляться производителем, а какой предприятием внешней торговли, чтобы минимизировать вышеуказанные расходы.

В соответствии с рекомендациями, имеющимися в традиционной экономической и маркетинговой литературе, разделение экспортных функций между производителем и предприятием внешней торговли, должно производиться по четырем критериям: экономическому, контрольному, адаптации и инновации. Традиционный подход не учитывает однако расходов по транспортировке и страхованию.

В статье использованы рекомендации теории расходов по транспортировке и страхованию. Построена аналитическая схема, идентифицирующая факторы, свидетельствующие в пользу выбора самостоятельного ведения экспортной деятельности производителем или с использованием посредника – специализированного предприятия внешней торговли. Предпринята также попытка операционализации этих факторов.