
MARIAN GORYNIA

Projektowanie organizacji służb eksportowych (I)

STRUKTURY ORGANIZACYJNE KOMÓREK EKSPORTOWYCH

Dr M. Gorynia – Wydział Ekonomiki Produkcji
i Obrotu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Cechą charakterystyczną opublikowanych dotychczas prac poświęconych organizacji służb eksportowych w przedsiębiorstwach przemysłowych jest skoncentrowanie uwagi na prezentacji określonych rozwiązań strukturalnych¹. Brakuje natomiast opracowań, traktujących o metodycznej stronie dochodzenia do projektów organizacyjnych, wdrażanych w praktyce gospodarczej. Niniejszy artykuł stanowi próbę zapewne tylko fragmentarycznego wypełnienia tej luki, jak również, w zamierzeniu autora zachętę do wywołania szerszej wymiany poglądów na poruszony temat.

Proponowana koncepcja metodyczna obejmuje trzy etapy postępowania:

- 1) określenie celu działalności eksportowej,
- 2) określenie struktury funkcjonalnej działalności eksportowej,
- 3) określenie struktury podmiotowej działalności eksportowej.

Nie odmawiając znaczenia etapom 1) i 2), w artykule szerzej potraktowany zostanie etap 3)².

Punkt wyjścia w projektowaniu organizacji działalności eksportowej stanowić powinno sprecyzowanie celu tej działalności. Zauważyć jednak należy, że założona wartość funkcji (np. zysku z eksportu) nie wyznacza jednoznacznie kombinacji funkcji, które muszą być zrealizowane dla osiągnięcia tego celu. Wynika to między innymi z możliwości wystąpienia efektu substytucji między poszczególnymi funkcjami, tzn. jednostka nakładu na realizację jednej funkcji może zostać zastąpiona określoną ilością jednostek nakładu na realizację innej funkcji, przy czym osiągnięty efekt (cel) będzie jednakowy.

Podobna okoliczność występuje przy rozważaniu zależności między celem działalności eksportowej i wyprowadzonymi z niego funkcjami a strukturą organizacyjną.

Nieosiągalne jest w drodze dedukcji wyprowadzenie z celu organizacji jedynej, optymalnej struktury organizacyjnej. Określenie kształtu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na podstawie celu, podcelów i funkcji przedsiębiorstwa możliwe jest tylko z pewnym przybliżeniem.

Wyższosc jednego konkretnego rozwiązania nad innym może być w zasadzie zweryfikowana tylko empirycznie, metodą prób i błędów. Wydaje się, że w stosunku do problematyki kształtowania struktur organizacyjnych w całej rozciągłości odnoszą się uwagi dotyczące poznawczych granic racjonalności, poczynione przez Marcha i Simona³. Przy wyborze kształtu struktury organizacyjnej występuje zazwyczaj brak znajomości wszystkich możliwych alternatyw wyboru, wszystkich skutków związanych z każdą alternatywą oraz

brak rozeznania, jaka jest kolejność użyteczności poszczególnych skutków. Wyborem tym rządzi więc „zasada ograniczonej racjonalności”, zgodnie z którą proces poszukiwania kończy się na znalezieniu rozwiązania zadowalającego, a nie jest prowadzony aż do znalezienia rozwiązania optymalnego.

Ponadto zależność między celem i funkcjami a strukturą organizacyjną wydaje się mieć charakter dwustronny, tzn. cele i funkcje określają strukturę, ale z kolei i struktura wywiera wpływ na cele i funkcje. Np. inaczej wygląda proces formułowania celów w organizacjach silnie zbiurokratyzowanych, o scentralizowanych uprawnieniach decyzyjnych, gdzie większość decyzji zapada na „górze” organizacji, niż w organizacjach z tendencją do decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Również realizacja przyjętych celów może w tych organizacjach przebiegać w odmienny sposób (różnice w podziale pracy, w stylach kierowania, w łączności).

Związkom między strukturą organizacyjną a efektywnością organizacji⁴ dużo uwagi poświęcają przedstawiciele koncepcji sytuacyjnej odpowiedniości, zgodnie z którą kształt struktury organizacyjnej jest wyznacznikiem efektywności organizacji⁵. Zależność ta nie ma jednak również jednoznacznego charakteru. Jak wykazują wyniki licznych badań, dany poziom efektywności organizacji osiągnięty być może przy zastosowaniu rozmaitych rozwiązań strukturalnych⁶. Interpretacja tych obserwacji mogłaby polegać na odrzuceniu tezy, w myśl której struktura organizacyjna wyznacza efektywność organizacji i przyjęciu tezy, iż strukturę organizacyjną należałoby rozpatrywać jako jeden z wielu czynników (w konkretnej sytuacji niekoniecznie najważniejszy) mających wpływ na poziom efektywności organizacyjnej.

Z powyższego wynika, że założony cel działalności eksportowej przedsiębiorstwa nie przesądza jednoznacznie o kształcie fragmentu struktury organizacyjnej, realizującego tę działalność, ani też dany sposób zorganizowania działalności eksportowej nie pociąga za sobą automatycznie określonych efektów, ale może on tylko mniej lub bardziej sprzyjać ich osiągnięciu.

Pojęcie służby i komórki eksportowej.

Pojęcie służby jest rozumiane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wieloznacznie⁷. Istot-

ne cechy tego pojęcia zawiera definicja, zgodnie z którą służba to wyprofilowany zespół działań realizowanych na, bądź przy udziale różnych zasobów⁸. W tym ujęciu pojęcie służby posiada podmiotowy charakter, gdyż przyjmuje 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 zróżnicowania, a drugi raz widzieć ją należy od strony kwalifikacji członków organizacji. Różnorodność interpretacji pojęcia służba daje się, zdaniem W. Błaszczyk, sprowadzić do następujących:

- 1) służba to personel komórki lub komórek organizacyjnych,
- 2) służba to stanowiska bądź komórki organizacyjne (stanowisko lub komórka organizacyjna),
- 3) służba to zespół czynności lub funkcji o charakterze jednorodnym lub podobnym⁹.

Opierając się na ustaleniach W. Błaszczyk zbudować można następującą definicję służby eksportowej:

służba eksportowa 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 rozumieć będziemy przypisanie temu stanowisku lub komórce zakresu czynności, obejmującego wyłącznie realizację funkcji eksportowych (specjalizacja).

Spotykane w literaturze określenia komórki organizacyjnej cechują się znacznymi różnicami¹⁰. Nie wdając się w spory terminologiczne przyjmujemy jako najbardziej przydatną dla potrzeb niniejszego artykułu definicję J. Gościńskiego, zgodnie z którą przez komórkę organizacyjną rozumiemy zespół ludzi, składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, który ma wydzielony częściowy cel działania, zharmonizowany z celem całej organizacji¹¹. W przeciwieństwie natomiast do poglądu tego samego autora, że przez pion rozumiemy zespół komórek, nadzorowanych przez jednego przełożonego, powoływany do wykonywania czynności o najbardziej zbliżonych wzajemnie celach częściowych, 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. I tak zgodnie z definicją J. Gościńskiego zespołowi dwóch sekcji (np. sekcji reklamy i sekcji akwizycji) przysługiwałaby nazwa pionu, co nie odpowiadałoby stosowanej w projektowaniu organizacyjnym nomenklaturze (zespół dwóch sekcji tworzy zazwyczaj dział).

Przyjmujemy, że przez komórkę eksportową rozumiemy wiodącą komórkę służby eksportowej, skupiającą większość funkcji realizowanych przez służbę eksportową i/lub pełniącą funkcje koordynacyjne w zakresie realizacji funkcji eksportowych. Zakładamy, że najprostszym przypadkiem komórki eksportowej będzie pojedyncze stanowisko pracy, wykonujące funkcje eksportowe (lub koordynacyjne)¹². 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:¹³

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 jak w p. 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 (lub większość) te komórki (chodzi o kierownictwo szczebla niższego niż naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa),

3) istnienie komórki eksportowej – trzy możliwości:

a) część funkcji eksportowych realizowana jest jak w p. 1), pozostałe funkcje eksportowe wykonuje służba eksportowa, wszystkie stanowiska i komórki wchodzące w skład służby eksportowej lub ich część zostają podporządkowane jednolitemu kierownictwu i utwo-

rzona zostaje w ten sposób komórka eksportowa,

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

c) połączenie a) i b).

Z powyższych uwag wynikają określone praktyczne konsekwencje dla projektowania struktury instytucjonalnej działalności eksportowej producenta:

1) 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,

2) utworzenie służby lub komórki eksportowej nie jest równoznaczne ze skupieniem w niej realizacji wszystkich funkcji eksportowych, wypełnianych przez przedsiębiorstwo; służba lub komórka eksportowa jest realizatorem tylko części funkcji eksportowych, pozostałe działania związane z eksportem rozproszone są w innych komórkach, które nie posiadają atrybutów pozwalających zakwalifikować je w skład służby lub komórki eksportowej.

Czynniki wyznaczające kształt struktury podmiotowej działalności eksportowej producenta.

Tematyka uwarunkowań struktury organizacyjnych komórek eksportowych nie jest szerzej omawiana w literaturze przedmiotu. B. Suchowiak zaledwie wzmiankuje o tym problemie, stwierdzając, że komórka eksportowa, jej wielkość, ustawienie hierarchiczne i organizacyjne w przedsiębiorstwie zależą od:

1) wielkości przedsiębiorstwa,

2) udziału produkcji eksportowej w produkcji globalnej przedsiębiorstwa,

3) asortymentu lub asortymentów przeznaczonych na eksport,

4) wagi zagadnień technicznych w asortymencie,

5) stopnia samodzielności zakładu w zakresie działalności eksportowej¹⁴.

Wspomniany autor traktuje interesujący nas problem bardzo pobieżnie, nie próbując nawet w przybliżeniu określić kierunku i siły oddziaływania wymienionych czynników na sposób strukturalizacji komórki eksportowej. Opierając się na wynikach licznych badań uwarunkowań struktur organizacyjnych można na zasadzie analogii sformułować zestaw głównych czynników przesądających o

charakterze rozwiązań strukturalnych w zakresie organizacji działalności eksportowej. Będzie on następujący:

1) aktualnie realizowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa,

2) wielkość przedsiębiorstwa,

3) rodzaj stosowanej technologii,

4) charakter otoczenia zewnętrznego.

Precyzyjne określenie sposobu oddziaływania powyższych czynników na kształt komórki eksportowej możliwe byłoby wyłącznie na podstawie wyników badań empirycznych. Tutaj zarysowane zostaną jedynie ogólne zależności między czynnikami strukturotwórczymi a strukturą komórki eksportowej¹⁵.

Podstawowe znaczenie w procesie kształtowania strategii eksportowej posiada określenie specjalizacji eksportowej producenta, tzn. ustalenie liczby wyrobów i liczby asortymentów kierowanych na eksport.

Te dwie zmienne w powiązaniu ze stopniem różnicowania eksportowanych produktów wyznaczają stopień specjalizacji działań eksportowych, odnoszących się do poszczególnych towarów, co z kolei wpływa na kształt możliwych do przyjęcia rozwiązań strukturalnych. Przykładowo zastosowanie koncepcji kierownika produktu uzasadnione jest w sytuacji przekroczenia pewnego progu różnicowania struktury towarowej. Podobnie zastosowanie podziału pracy w komórce eksportowej według kryterium produktu zależy od struktury towarowej produkcji eksportowej. Zbliżony wpływ na kształt rozwiązań strukturalnych będą miały omówione zmienne w ujęciu dynamicznym, tzn. zmiany liczby wyrobów i asortymentów oraz związane z nimi zmiany stopnia różnicowania wyrobów eksportowych.

Czynnik wielkości przedsiębiorstwa obejmować może następujące zmienne: wielkość i dynamika eksportu, udział eksportu w produkcji ogółem, liczba pracowników zaangażowanych w realizację funkcji eksportowych. Powyższe zmienne wpływają na wielkość zatrudnienia pracowników wykonujących funkcje eksportowe jako działalność podstawową oraz pracowników, od których wymagane jest posiadanie specjalistycznego wykształcenia w dziedzinie handlu zagranicznego. Specyficzną miarą wielkości przedsiębiorstwa może być także liczba procesów technologicznych, realizowanych w związku z produkcją eksportową. Jej wpływ na kształt rozwiązań insty-

tucjonalnych działalności eksportowej ma charakter pośredni i zachodzi poprzez zmienne opisujące strategię i technologię przedsiębiorstwa.

Rodzaj stosowanej technologii jako czynnik strukturotwórczy powiązany jest z wyżej omówioną strategią eksportową producenta. Technologia jest ważnym wyznacznikiem cech wyrobów produkowanych z jej użyciem. Cechy produktów stanowią podstawę ich zakwalifikowania do odpowiednich grup towarowych. W odniesieniu do poszczególnych grup towarowych różny jest zakres funkcji eksportowych, realizowanych przez producenta, co z kolei wpływa na wielkość zatrudnienia, wymagane kwalifikacje pracowników komórki eksportowej, rozkład uprawnień decyzyjnych, podział pracy itp.

Liczba procesów technologicznych realizowanych w przedsiębiorstwie produkcyjnym w związku z produkcją eksportową jest czynnikiem określającym stopień różnorodności cech produktów eksportowych, który współokreśla wraz z innymi zmiennymi możliwe do zastosowania sposoby strukturalizacji elementów i działań w komórce eksportowej.

W ramach czynnika technologii istotną zmienną stanowić może także stopień elastyczności technologii, wyrażony możliwością przestawienia produkcji eksportowej oraz możliwością dysponowania przez przedsiębiorstwo zapasami surowców i wyrobów gotowych oraz rezerw mocy produkcyjnych w produkcji eksportowej. Przystawienie produkcji eksportowej z jednego wyrobu na inny może pociągnąć za sobą konieczność przesunięcia w rozkładzie kompetencji, w podziale zadań, w stopniu formalizacji procedur obowiązujących w komórce eksportowej itp. Z kolei posiadanie przez przedsiębiorstwo produkcyjne znacznych rezerw w dziedzinie produkcji eksportowej może pozwalać na utrzymanie rozwiązań organizacyjnych zbliżonych do klasycznego wzorca organizacji (ściśły podział kompetencji, specjalizacja, centralizacja), podczas gdy brak tych rezerw zmuszałby przedsiębiorstwo do decentralizacji uprawnień decyzyjnych, zmniejszenia stopnia formalizacji działań czy zastosowania mniej ścisłego podziału pracy.

Istotną zmienną technologiczną jest także charakter produkcji eksportowej – prototypowy (uniikalny) czy powtarzalny (seryjny).

Zmienna ta określa w szczególności stopień standaryzacji czynności, składających się na funkcje eksportowe.

Do zakresu czynnika technologii należy także zmienna – technologia działalności informacyjnej, którą opisuje poziom automatyzacji procesu przetwarzania danych. Przepuszczalny kierunek oddziaływania tej zmiennej na strukturę organizacyjną polegać będzie na umożliwieniu wzrostu centralizacji uprawnień decyzyjnych w zakresie działalności eksportowej w miarę rozwoju automatyzacji przetwarzania danych¹⁶.

Czynnik otoczenia organizacji może być opisany przez stosunkowo dużą liczbę zmiennych¹⁷. Analizując uwarunkowania struktur organizacyjnych komórek eksportowych celowy jest podział otoczenia przedsiębiorstwa produkcyjnego na część krajową i zagraniczną. Istotne znaczenie ma tutaj okoliczność, że zarówno siła, jak i kierunki oddziaływania otoczenia zagranicznego zależą od przyjętych rozwiązań systemowych, które uważać można za komponent otoczenia krajowego. Założony w kierunkach reformy gospodarczej docelowy kształt systemu zarządzania gospodarką wymuszać ma na przedsiębiorstwach poprawę efektywności gospodarowania. Należy przypuszczać, że w takich warunkach czynnik postępu organizacyjnego będzie szerzej niż dotychczas wykorzystywany przez podmioty gospodarcze. Sprzyjać temu powinien wzrost samodzielności przedsiębiorstw w dziedzinie stanowienia struktur organizacyjnych. W związku z powyższym można przewidzieć, że w procesie budowy (względnie przebudowy) komórek eksportowych w większym niż dotychczas stopniu uwzględniony będzie wpływ otoczenia zagranicznego poprzez dostosowanie rozwiązań organizacyjnych do wymogów rynków zagranicznych¹⁸. Jako egzemplifikację

adaptacji struktury komórki eksportowej do potrzeb rynków zbytu podać można utworzenie specjalnej komórki wzorniczej, pracującej wyłącznie w zakresie kształtowania produktu eksportowego. Przejawem wzięcia pod uwagę interesów zagranicznego nabywcy może być także powołanie komórki serwisu technicznego, świadczącej usługi na rynkach eksportowych. Ponadto orientacja na zaspokojenie potrzeb rynków zagranicznych spowodować może konieczność zmian w podziale pracy wewnątrz komórki eksportowej – np. kryterium funkcjonalne podziału pracy zastąpione zostanie kryterium geograficznym lub kryterium produktu.

c.d.n.

Marian Gorynia

¹ Zob. np. 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.

² Etap 1) i 2) omówiony został w: M. Gorynia, Cele działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego, *Przegląd Organizacji* nr 1/86.

³ Zob. J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 222-229.

⁴ Efektywność organizacji traktujemy jako jej cel.

⁵ Np.: J. Child, *Organization Structure Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*, „Sociology” 1972, vol. 6, R.H. Hall, *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, New York 1972.

Podają za: K. Mrela, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 58.

⁶ Np. Badania Halla, Childa, Reimanna. Szerzej zob.: *Ibidem*, s. 164.

⁷ 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.

⁸ F. Borkowski, *Zmiany organizacji w przedsiębiorstwie przemysłowym oraz ich projektowanie z uwzględnieniem modułowej*

struktury systemów, praca doktorska nie publikowana, AE, Poznań 1978, S. 77.

⁹ W. Błaszczyk, *Służby Organizatorskie w przemyśle*, praca doktorska nie publikowana, UŁ, Łódź 1975, s. 70.

¹⁰ Zob. np.: J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWE, Warszawa 1967, S. 150-152.

B. Gliński, *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1961, s. 18.

¹¹ J. Gościński, *Elementy cybernetyki w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1968, s. 192.

¹² Założenie to, mimo że niezgodne z przedstawioną definicją komórki organizacyjnej przyjmujemy ze względu na przejrzystość wywodu.

¹³ Teza ta sformułowana została na gruncie organizacyjnej teorii odpowiedniości. Zgodnie z tą tezą, odwołując się do różnic cech kontestowych organizacji i cech jej otoczenia wyjaśnić można różnice struktur organizacyjnych. Szerzej zob.: K. Mrela, *Struktury...*, op. Cit., s. 58.

¹⁴ B. Suchowiak, *Eksport w przemyśle maszynowym*, PWE, Warszawa 1974.

¹⁵ Próba sformułowania zależności między czynnikami strukturotwórczymi a strukturą komórki eksportowej ma charakter hipotezy. W niniejszej pracy hipoteza ta nie została zweryfikowana ze względu na niemożliwość przeprowadzenia stosownych badań empirycznych.

¹⁶ Por.: D. Rosati, *Podjęcie decyzji w organizacjach gospodarczych*, PWE, Warszawa 1977, s. 192-196.

¹⁷ Kompleksowe ujęcie otoczenia organizacji przedstawia R.H. Hall, *Organizations, Structure and Process*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1972.

¹⁸ Należy tutaj podkreślić, że w przeciwieństwie do przewidywanego w zreformowanej gospodarce wzrostu wrażliwości organizacji gospodarczych na zmiany otoczenia zagranicznego system zarządzania obowiązujący do końca lat siedemdziesiątych, a także w okresie wprowadzania reformy gospodarczej (tzw. okres przejściowy) posiada właściwości izolujące organizacje gospodarcze od wpływu otoczenia zagranicznego.