

WIELKOPOLSKI  
ODDZIAŁ  
TOWARZYSTWA

NAUKOWEGO ORGANIZACJI  
I KIEROWNICTWA  
W POZNANIU

**organizowa-  
nie  
działalności  
eksportowej  
producenta**

marian  
gorynia

POZNAŃ 1986

Marian G o r y n i a

ORGANIZOWANIE  
DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ PRODUCENTA

Poznań - 1986

=====  
M-kt P-ń, zam. nr 195/86, I-3/754, nakł. 500 egz.  
=====

## SPIS TREŚCI

Strona

WPROWADZENIE . . . . .	5
CZĘŚĆ I	
FUNKCJE PRODUCENTA W REALIZACJI DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ . . . . .	9
1. Specyfika działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego . . . . .	9
2. Podział funkcji eksportowych między producenta a przedsiębiorstwo handlu zagranicznego . . . . .	15
3. Cele działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego . . . . .	21
4. Funkcje wykonawcze działalności eksportowej . . . . .	28
4.1. Przygotowanie masy towarowej przeznaczonej na eksport . . . . .	28
4.2. Funkcja oddziaływania na zagraniczne rynki zbytu . . . . .	39
4.3. Funkcja transakcyjna . . . . .	46
5. Funkcje zarządzania działalnością eksportową . . . . .	52
5.1. Badanie rynków zagranicznych . . . . .	52
5.2. Prognozowanie eksportu . . . . .	57
5.3. Planowanie działalności eksportowej . . . . .	59
5.4. Analiza ekonomiczna działalności eksportowej . . . . .	61
CZĘŚĆ II	
STRUKTURA ORGANIZACYJNA SŁUŻB I KOMÓREK EKSPORTOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM . . . . .	65
1. Pojęcie służby i komórki eksportowej . . . . .	66
2. Czynniki wyznaczające kształt komórek i służb eksportowych producenta . . . . .	69

3. Tworzenie komórek eksportowych . . . . .	74
3.1. Kryteria grupowania działań . . . . .	74
3.2. Określenie elementów modelu organizacji dzia- łalności eksportowej . . . . .	81
4. Modele organizacji działalności eksportowej . . .	90
4.1. Modele tradycyjne . . . . .	91
4.2. Modele nowatorskie . . . . .	115
ZAKOŃCZENIE . . . . .	124
BIBLIOGRAFIA . . . . .	126

-----

## WPROWADZENIE

Jednym z głównych nurtów w procesie reformowania systemu zarządzania handlem zagranicznym jest wypracowanie nowej, wolnej od wad poprzednich rozwiązań, pozycji producenta w wymianie handlowej z zagranicą. Poszukiwania i następujące po nich regulacje systemowe dotyczą zasadniczo dwóch płaszczyzn: organizacyjno-prawnej i ekonomiczno-finansowej. Mając świadomość zakresu i intensywności wzajemnych zależności między obu tymi płaszczyznami zajmujemy się w niniejszej pracy problematyką organizacyjną.

Za podjęciem zagadnień organizacyjnych związanych z działalnością eksportową przemawiają następujące okoliczności:

- istnienie silnego, bezpośredniego związku między stanem zorganizowania działalności eksportowej a efektywnością eksportu,
- stosunkowo duża /w porównaniu z poprzednimi systemami zarządzania/ samodzielność przedsiębiorstw w dziedzinie stanowienia struktur organizacyjnych, w tym i w zakresie działalności eksportowej,
- brak szerszych doświadczeń /także publikacji/ w zorganizowaniu specyficznej sfery działalności przedsiębiorstw przemysłowych, jaką jest działalność eksportowa.

Zakładając, że system zarządzania będzie wymuszał na przedsiębiorstwach działania proefektywnościowe, spodziewać się należy, że podmioty gospodarujące będą szukały rezerw w ramach poszczególnych czynników określających poziom efektywności. Należy więc sądzić, że oprócz działań mających na celu oszczędność surowców, materiałów i energii, podniesienie poziomu technicznego aparatu wytwórczego oraz poziomu kwalifikacji pracowników, uwaga przedsiębiorstw zostanie zwrócona także na doskonalenie organizacji i zarządzania. Wpływ tego ostatniego czynnika na efektywność będzie się początkowo ujawniał prawdopodobnie poprzez działania racjonalizujące w zakresie organizacji pracy na stanowisku roboczym lub w skali poszczególnych rodzajów procesów wytwórczych w przedsiębiorstwie. W miarę wyczerpywania

się rezerw w powyższych obszarach konieczne będzie podjęcie działań racjonalizujących w zakresie organizacji zarządzania. Polegać one będą m.in. na pojawieniu się nowych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo, na tworzeniu nowych komórek organizacyjnych i likwidacji innych, zmianach w strukturze czynności, władzy i łączności itp.

Ramy organizacyjne uczestnictwa podmiotów gospodarczych w handlu zagranicznym określone są przez zasadę państwowego monopolu handlu zagranicznego. Główne elementy obecnie obowiązującej wykładni tej zasady zawarte zostały w ustawach: o przedsiębiorstwach państwowych, o planowaniu społeczno-gospodarczym, o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych i o uprawnieniach do prowadzenia handlu zagranicznego. Wysoki stopień ogólności, z jakim potraktowana została problematyka organizacyjna we wspomnianych aktach prawnych /wynika to zresztą z ich natury/ oraz brak bardziej szczegółowych regulacji w aktach niższego rzędu stwarzają producentom szeroki zakres samodzielności w organizacji działań eksportowych. Generalnie wchodzi w rachubę dwa rozwiązania: samodzielne prowadzenie działalności handlu zagranicznego na podstawie koncesji nadanej przez ministra handlu zagranicznego lub zawieranie i realizacja transakcji eksportowo-importowych za pośrednictwem wyspecjalizowanych przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Sytuacja obecna, jak i prognozy organizacyjne na najbliższe lata wskazują, że podstawową formą uczestnictwa przedsiębiorstw produkcyjnych w handlu zagranicznym będzie korzystanie z pośrednictwa central handlu zagranicznego.

Brak szerszych doświadczeń w dziedzinie organizowania działań eksportowych w przeszłości związany był z występowaniem systemu zarządzania o znacznym stopniu centralizacji i z brakiem mechanizmu ekonomicznego skutecznie wymuszającego efektywność. Te dwie okoliczności spowodowały, że rozwiązania organizacyjne w zakresie działalności eksportowej funkcjonujące w przedsiębiorstwach produkcyjnych cechowały się znacznym stopniem unifikacji oraz przejawiały

silną tendencję do petryfikacji. Nie były one tworzone "na miarę" potrzeb przedsiębiorstw, lecz dostosowywano je do wymagań wyższych szczebli zarządzania /zjednoczenia, resorty/.

Przedsiębiorstwa przemysłowe produkujące na eksport działają w różnorodnych warunkach. Główne czynniki określające tę różnorodność to: skala produkcji eksportowej, specyficzne cechy produktów wytwarzanych na eksport, różnice w zakresie cech rynków eksportowych oraz odmienności w obszarze promocji i procesie zakupów zagranicznych odbiorców. Czynniki te sprawiają, że ekonomicznie uzasadniony /tzn. rozpatrywany z punktu widzenia relacji nakładów do wyników/ zakres zaangażowania się poszczególnych producentów w realizację funkcji eksportowych powinien być zróżnicowany.

Obiektywnie uwarunkowanemu zróżnicowaniu struktury funkcjonalnej działalności eksportowej odpowiadać powinny dostosowane do specyfiki przedsiębiorstw formy organizacyjne tej działalności.

Niniejsza publikacja adresowana jest do dyrekcji, służb organizatorskich i służb eksportowych przedsiębiorstw produkcyjnych. W poniższej pracy uwaga skoncentrowana została na aspekcie metodycznym organizowania działalności eksportowej.

Punkt wyjścia procedury organizatorskiej zaproponowanej w pracy stanowi sformułowanie kryteriów, którymi należy się kierować dokonując podziału funkcji eksportowych między producenta a przedsiębiorstwo handlu zagranicznego oraz określenie celu działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkującego na eksport. Następnie na podstawie przyjętych kryteriów alokacji oraz celu wyznacza się możliwe warianty zaangażowania się producenta w realizację funkcji eksportowych. Detalizacja tych funkcji dokonana jest pod kątem pożądanych zmian organizacyjnych w ich realizacji. Z kolei wykazuje się, że różnym zakresom zaangażowania się producenta w działalność eksportową odpowiadać winny różne, dostosowane do tych zakresów formy organizacyjne. W tym celu opracowano procedurę transformacji struktury funkcjonalnej działalności eksportowej w strukturę instytucjo-



nalną. Na procedurę tę składa się określenie czynników wyznaczają - cych kształt struktury instytucjonalnej działalności eksportowej producenta, zbudowanie kryteriów grupowania działań eksportowych o - raz określenie elementów modelu organizacji działalności eksportowej. W efekcie zastosowania opisanych zabiegów skonstruowano zestaw wzor - cowych rozwiązań organizacyjnych działalności eksportowej producenta w podziale na dwie grupy:

- rozwiązania tradycyjne - stanowisko ds. eksportu, sekcja eks - portu, dział eksportu, pion eksportu,
- rozwiązania nowatorskie - struktura macierzowa, struktura za - daniowa.

Składniki powyższych wzorców są następujące: układ elementów, struk - tura czynności, struktura kompetencji, struktura łączności, lokali - zacja w strukturze organizacyjnej i warunki zastosowania.

Prezentowane wzorce mają charakter przykładowy i uogólniony. W zwią - zku z tym nie nadają się one do bezpośredniego, literalnego wdroże - nia w określonych przedsiębiorstwach. Ponieważ proponowane rozwiąza - nia mają charakter modelowy, dlatego też niemożliwe było ujęcie w nich wszystkich sytuacji mogących wystąpić w praktyce życia gospo - darczego. Wzorce te stanowią uogólnione typy organizacji, które uz -nać można za reprezentatywne dla polskich przedsiębiorstw wytwarza - jących na eksport.

Należy także zwrócić uwagę na normatywny charakter presenta - nych modeli. Są one konstrukcjami wzorcowymi, idealistycznymi, któ - rych wykorzystanie może iść w dwóch kierunkach. Po pierwsze, mogą o -ne być zastosowane do przeprowadzenia diagnozy stanu zorganizowania działalności eksportowej konkretnego przedsiębiorstwa poprzez porów -nanie rzeczywiście występujących rozwiązań z rozwiązaniem wzorcowym. Po drugie, wzorce te można wykorzystać w projektowaniu organizacyj -nym, jako swego rodzaju rozwiązania wyjściowe /pierwotne/, które w toku prac projektowych poddawane będą zabiegom dostosowującym je do warunków określonego przedsiębiorstwa.

CZĘŚĆ I

FUNKCJE PRODUCENTA W REALIZACJI DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

1. Specyfika działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego

Funkcje składające się na działalność eksportową przedsiębiorstwa produkcyjnego odznaczają się specyfiką pozwalającą wyodrębnić je z całokształtu aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa. Odmienność funkcji eksportowych wynika najogólniej rzecz ujmując, z różnic, jakie występują w podstawowych charakterystykach rynku zagranicznego i rynku krajowego. Z pewnym uproszczeniem przyjąć można, że rynki te mogą być opisane przy użyciu par wzajemnie przeciwstawnych kategorii, takich jak:

- 1/ rynek sprzedawcy - rynek nabywcy,
- 2/ stabilność - zmienność,
- 3/ jednorodność - różnorodność,
- 4/ dominacja - konkurencyjność,
- 5/ pewność - ryzyko.

ad 1/

Fakt, że rynek eksportowy jest zazwyczaj rynkiem nabywcy posiada daleko idące konsekwencje w dziedzinie jakości oferowanych produktów, terminowości dostaw, opakowań itp. Na rynku nabywcy towary cechować się muszą odpowiednimi relacjami jakości i ceny, co wytwarza u producenta swoistą presję na jakość. Niepodporządkowanie się tym wymagom grozi wypadnięciem z rynku albo prowadzić może do uzyskania znacznie niższych cen, co w efekcie wpływa na zmniejszenie dochodów z eksportu.

Natomiast na rynku krajowym będącym rynkiem sprzedawcy nie występuje podobny mechanizm wymuszania jakości. Odbiorca w zasadzie nie jest w stanie zrezygnować z kupna dóbr o niezadowolającej go jakości, gdyż brak zgody na nią w dziedzinie dóbr konsumpcyjnych byłby jednoznaczny z rezygnacją z zaspokojenia określonych potrzeb. W dziedzinie środków produkcji odbiorca nie aprobujący ich jakości narażony

być może na bieżące perturbacje w produkcji, a w przyszłości paść może ofiarą sankcji ze strony dostawcy za "niesubordynację". Producent nie musi więc liczyć się z życzeniami nabywcy, gdyż i tak zbyt jego towarów jest zapewniony.

W tych warunkach eksport stwarza producentowi dodatkowe wymagania dotyczące jakości, nowoczesności, staranności wykonania, estetyki itp. Produkcja przeznaczona na eksport jest dla producenta bardziej kłopotliwa i pracochłonna niż produkcja przeznaczona na zaspokojenie rynku wewnętrznego. Wymuszona okolicznościami rynku sprzedawcy akceptacja niskiej jakości produktów prowadzi do wystąpienia trudności w zapewnieniu odpowiedniej podaży towarów na eksport. Ponadto wskazane jest, aby wobec występowania czynników zniechęcających producenta do eksportu stosować posiadający odpowiednią siłę motywacyjną system odcinkowych, wyspecjalizowanych bodźców stymulujących eksport. Jest to uzasadnione zarówno wtedy, gdy zadania planowe określane są w formie centralnych dyrektyw planistycznych/spelniony jest wówczas postulat równoległości nakazów i zachęt/, jak i tym bardziej w sytuacji, gdy wielkość i struktura eksportu ustalane są samodzielnie przez producenta. W tym drugim przypadku, tylko wyższa opłacalność eksportu w stosunku do sprzedaży krajowej jest w stanie skłonić producenta do podjęcia dodatkowego wysiłku, wynika - jącego z wyższej jakości towarów przeznaczonych na eksport. Niespełnienie tego warunku powoduje, że producenci zainteresowani są skierowaniem swych wyrobów na rynek krajowy, a nie na eksport.

Istotną cechą rynku nabywcy jest parametryczność cen, na którą składają się: niezależność ceny względem producenta, wrażliwość producenta na cenę oraz giętkość cen. Natomiast rynek producenta charakteryzują ceny nieparametryczne, których główne cechy to: zależność cen od producenta /niezależnie od szczebla, na którym są ustalone/, stabilność /brak elastyczności/, mała wrażliwość odbiorców na zmiany cen. Przedstawiona dwoistość rynku krajowego uniemożliwia prowadzenie prawidłowego rachunku ekonomicznego integrującego wynik ze

sprzedaży krajowej z wynikiem ze sprzedaży eksportowej, to znaczy, że brak jest ekonomicznych przesłanek dokonywania wyboru pomiędzy eksportem i sprzedażą krajową oraz importem i zaopatrzeniem u krajowych dostawców.

Ponadto również w zakresie promocji rynek nabywcy cechuje się o wiele większymi wymaganiami niż rynek sprzedawcy.

ad 2/

Zmiany popytu występujące na rynku krajowym są dla producenta łatwiejsze do przewidzenia niż na rynkach eksportowych. Zmiany popytu krajowego nie stanowią dla przedsiębiorstwa przemysłowego istotnego ograniczenia, gdyż charakter tego rynku powoduje, że sprzedaż wyrobów nie stwarza większych problemów. O wiele dotkliwsze są wahania w produkcji krajowej i imporcie materiałów zaopatrzeniowych, których konsekwencją jest częściowe niewykorzystanie mocy produkcyjnych oraz znaczna nierytmiczność produkcji.

Stopień zmienności zagranicznych rynków zbytu jest różny w odniesieniu do krajów socjalistycznych i kapitalistycznych. Przyjęte w krajach socjalistycznych metody planowania sprawiają, że rozwój gospodarczy w zasadzie odbywa się bez znacznych i gwałtownych wahań podstawowych wskaźników. Niemniej jednak istnieją obiektywne przyczyny, które mogą wywoływać na rynku państw socjalistycznych fluktuacje popytu i podaży.

Występujące w stosunkach z krajami socjalistycznymi zmiany ilości i struktury wymiany nie mają w zasadzie charakteru gwałtownego, skokowego. Jest to następstwem koordynacji planów wymiany handlowej. Konsekwencje zmian popytu na rynku krajów socjalistycznych dla możliwości zbytu polskiego producenta łagodzone są przez zawieranie między państwowych umów gospodarczych. Są to umowy wieloletnie, w ramach których powstają protokoły /umowy roczne/.

Ustalenia czynione są w zasadzie raz do roku i w takich okresach zapewniona jest stabilność zbytu produkcji eksportowej. Protokoły mają charakter obligatoryjny w ujęciu wartościowym, a także w za-

kresie rodzajów i ilości towarów wymienionych w listach towarowych będących integralną częścią tych umów.

O dużej zmienności rynków krajów kapitalistycznych decyduje wiele różnorodnych zjawisk, których wymiernym efektem są zmiany wielkości rynkowych, takich jak podaż, popyt i ceny. Znaczenie umów dla stabilizacji eksportu jest jednak o wiele mniejsze niż w przypadku umów z krajami socjalistycznymi. Umowy z krajami kapitalistycznymi mają jedynie ramowy charakter. Kontrakty dochodzą do skutku w dużej mierze z inicjatywy przedsiębiorstw i mogą znacznie odbiegać od list towarowych mających charakter kontyngentów. Listy takie zobowiązują tylko państwa podpisujące umowę gospodarczą do wydawania pozwoleń wywozu i przywozu, jeżeli wynika to z polityk handlowych tych państw.

ad 3/

Współczesny rynek światowy, w przeciwieństwie do rynku krajowego, nie jest kategorią jednorodną. Obejmuje on, najogólniej rzecz ujmując, trzy sektory: rynek socjalistyczny, rynek wysoko rozwiniętych krajów kapitalistycznych i rynek krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Ponadto w obrębie poszczególnych rynków - sektorów występuje znaczne zróżnicowanie związane z istnieniem dużej liczby rynków krajowych. Różnice między poszczególnymi rynkami narodowymi związane są z różnicami w poziomie rozwoju gospodarczego, z prowadzoną polityką handlową i gospodarczą /w tym szczególnie: zakazy wywozu i przywozu, ograniczenia kontyngentowo-licencyjne, cła, podatki, normy sanitarne i weterynaryjne, wymagania techniczne i bezpieczeństwa, przepisy prawne regulujące problem marki handlowej i jej ochrony, przepisy dotyczące praw patentowych, przepisy antidumpingowe, przepisy dotyczące oznakowania i opakowania, regulacja problematyki kontroli cen i organizacji monopolistycznych, przepisy dotyczące prowadzenia działalności reklamowej/, ze stabilizacją polityczno-gospodarczą oraz z czynnikami powodującymi indywidualizację popytu /moda, klimat, tradycja, religia itp./.

Zagadnienie zróżnicowania rynków zagranicznych obejmuje również stosunkowo szeroki zakres instytucji handlowych, z jakimi może się spotkać polski dostawca. O ile struktura krajowej sieci zbytu jest na ogół dla producenta dobrze znana i przejrzysta, o tyle znaczna liczba typów pośredników zagranicznych /a więc i zakresów realizowanych przez nich funkcji/ wymagać może podjęcia stosownych badań.

Prowadzenie badań marketingowych w kraju jest łatwiejsze niż za granicą. Dokładniej znana jest krajowa struktura sieci zbytu, łatwiejsze jest ustalenie grup nabywców, lepiej znana i łatwiejsza do zbadania ich psychika /np. reakcja na podstawowe bodźce zakupu/, znany jest również doskonale język nabywców /związana jest z tym łatwość stosowania różnych metod badań ankietowych/.

Kolejny aspekt niejednorodności rynku światowego związany jest z heterogenicznością struktury towarowej międzynarodowej wymiany handlowej. Ze zjawiska tego wynikają trudności związane z porównaniem jakości poszczególnych dóbr.

#### ad 4/

Charakter rynku krajowego powoduje, że często spotykanym zjawiskiem jest dominująca pozycja producenta w stosunku do ogniw handlu lub ostatecznych odbiorców. Potencjał gospodarczy kraju sprawia, że nie możliwe i niecelowe jest zapewnienie we wszystkich branżach konkurencji między krajowymi wytwórcami. Możliwości złagodzenia negatywnych następstw występowania producentów-monopolistów poprzez konkurencyjny import są ograniczone trudnościami w bilansie płatniczym.

Główny przejaw monopolistycznych praktyk na rynku krajowym polega na windowaniu cen. Inne przejawy dominacji wytwórcy to nawiązanie nierównoprawnych stosunków, bezkarne naruszanie warunków umowy, zmuszanie odbiorców do przyjmowania wyrobów nie odpowiadających obowiązującym standardom. Nawet w tych dziedzinach wytwórczości, gdzie występuje kilku producentów jednego towaru, charakter rynku krajowego /przewaga popytu nad podażą/ powoduje, że niemożliwe jest w praktyce zapewnienie funkcjonowania konkurencji i wykorzystanie jej

głównych zalet, takich jak: przeciwdziałanie tendencjom do stagnacji, stworzenie zewnętrznego wobec przedsiębiorstw przymusu przy stosowania się do sytuacji rynkowej, doskonalenie metod wytwarzania i obniżanie kosztów.

W przeciwieństwie do warunków panujących na rynku krajowym sytuacja na rynkach eksportowych określona jest przez występowanie nasilonej konkurencji. Wyraża się ona nie tylko w istnieniu dużej liczby rzeczywistych i potencjalnych dostawców, a e także w różnorodności stosowanych przez nią metod i narzędzi prowadzących do ułokowania towaru na rynku.

Należy także podkreślić, że wpływ producenta na realizowane ceny dewizowe, odwrotnie niż na rynku krajowym, jest minimalny. W takich warunkach opłacalność eksportu może być zwiększona tylko wskutek obniżenia kosztów produkcji eksportowej<sup>1/</sup>.

ad 5/

Niepewność określić można jako niezaspokojenie potrzeb informacyjnych producenta w zakresie działalności eksportowej, czyli występowanie luk między informacją wymaganą do podjęcia decyzji, a informacją posiadaną w momencie wystąpienia sytuacji decyzyjnej. Tak rozumiana niepewność wiąże się ze słabszym na ogół rozpoznaniem rynków zagranicznych niż rynku krajowego. Składają się na to: niezadowalający stan badań rynków zagranicznych, znaczne koszty takich badań oraz obiektywne trudności w dotarciu do niektórych źródeł informacji.

W przypadku, gdy produkcja przeznaczona na eksport jest produkcją jednostkową, wykonywaną na specjalne zamówienie zagranicznego klienta, znacznie maleje predyktowność wykonywanych zadań /np. trudności z zsynchronizowaniem prac projektowych odnoszących się do po-

1/ W rzeczywistości istnieje jeszcze jedna możliwość poprawy opłacalności eksportu dla producenta. W naszych warunkach wynika ona z istnienia systemu korekcyjnego, którego przetargowo-uznaniowy charakter pozwala producentowi ubiegać się o dopłaty eksportowe wypaczające strukturę opłacalności eksportu.

szczególnych elementów przedsięwzięcia, niepewność co do możliwości otrzymania od kooperantów poszczególnych podzespołów itp./.. Pociąga to za sobą przeciążenia kanałów komunikacyjnych i wydłużenie czasu reakcji na ewentualne zmiany.

Znaczne tempo zmian na rynku zagranicznym powoduje, że bieżące sygnały rynkowe są daleko niedoskonałym instrumentem redukcji niepewności występującej przy określaniu strategii eksportowej producenta. Szczególnie dotkliwy jest brak wystarczających przesłanek podejmowania decyzji dotyczących uczestnictwa producenta w wymianie handlowej z zagranicą w dłuższym okresie.

Czynnikiem ograniczającym zbiór możliwych zachowań przedsiębiorstwa produkcyjnego jest determinizm technologiczny. Zmiana profilu bądź dywersyfikacja produkcji są silnie uzależnione od aktualnego stanu technologii, co stwarza dla producenta istotne zagrożenie w postaci możliwości nie sprostania zmieniającym się wymogom rynków zagranicznych.

Ryzyka, na jakie narażony jest producent angażujący się w wymianę handlową z zagranicą podzielić można na:

1/ ryzyka w sferze produkcji - ryzyko nowatorskie, ryzyko eksploatacyjne, ryzyko produkcji na skład, ryzyko kooperacji,

2/ ryzyka w sferze obrotu - ryzyko towarowe, ryzyko handlowe, ryzyko polityczne<sup>1/</sup>.

2. Podział funkcji eksportowych między producenta a przedsiębiorstwo handlu zagranicznego

Przyjmujemy, że całość funkcji związanych z realizacją transakcji eksportowej zakwalifikować można do dwóch grup:

1/ eksportowe funkcje wykonawcze:

a/ funkcje produkcyjne,

b/ funkcje sprzedaży,

c/ marketingowe funkcje oddziaływania na rynek,

-----  
1/ L.Osiatyński, Ryzyko w transakcjach handlu zagranicznego, PWE, Warszawa 1972.



2/ 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/ polityka produktu - ustalanie i realizację,
- f/ ustalanie polityki rynkowej,
- g/ analiza efektywności eksportu.

Przy założeniu, że stosunki między producentem a eksporterem oparte są na zasadzie dobrowolności z wykorzystaniem umów cywilno-prawnych, bardzo ważnym zagadnieniem jest opracowanie zespołu kryteriów, które uwzględnione być powinny przy kształtowaniu podziału funkcji między te podmioty.

Dobór partnerów do współpracy w obrocie handlowym z zagranicą powinien być dokonywany przez producenta na podstawie następujących kryteriów:

- 1/ ekonomicznego - jakie efekty w dziedzinie wolumenu sprzedaży, kosztów i zysków przyniesie określone rozwiązanie,
- 2/ kontroli - jakie są możliwe źródła powstawania konfliktów z partnerami,
- 3/ adaptacji - jakie są możliwości przystosowania producenta do zmian w otoczeniu,
- 4/ innowacji - jakie możliwości wprowadzania innowacji daje współpraca z określonymi partnerami.

Najważniejsze jest kryterium ekonomiczne; pozostałe kryteria posiadają znaczenie wówczas, gdy przyczyniają się do wzrostu efektywności w dłuższym okresie. Atmosfera współpracy /brak konfliktów/ oraz łatwość adaptacji wpływają niewątpliwie na długookresowe efekty współpracy producenta z partnerami, lecz im większa jest efektywność określonego rozwiązania w porównaniu z innymi możliwościami, tym mniejsza jest ewentualność wystąpienia konfliktu i braku ela-

stycznej reakcji na zmiany otoczenia. Każdy możliwy sposób doboru partnerów i podziału funkcji daje różny poziom sprzedaży i kosztów, a w efekcie zysków. Szacowanie tych wielkości nie jest łatwe, gdyż wystąpić mogą trudności z uzyskaniem wiarygodnych informacji. W przypadku np. gdy producent rozważałby ewentualność rezygnacji z pośrednictwa przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w sprzedaży swoich wyrobów, trudno będzie mu zebrać dane o potencjalnej wielkości sprzedaży, jaką zrealizować można 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 nie dużymi kosztami i małym 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 alternatyw.

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

$$R_1 = \frac{S_1 - K_1}{K_1}$$

$R_1$  - stopa rentowności przy rozwiązaniu 1,

$S_1$  - szacowana wielkość sprzedaży,

$K_1$  - szacowana wielkość kosztów.

Kryterium ekonomiczne jest finansowym odzwierciedleniem skutków oddziaływania szeregu czynników, które rozpatrywać można jako kryteria cząstkowe, służące do podziału funkcji eksportowych. Efektywność wykonywania poszczególnych funkcji eksportowych przez różne podmioty określona jest przez następujące czynniki: czynnik skali działalności, czynnik produktu, czynnik rynku zbytu, czynnik promocji i czynnik procesu zakupu. Wpływ czynnika skali działalności na podział funkcji eksportowych między producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego składa się z następujących elementów:

- 1/ czynnik skali w znaczeniu wielkości obrotów,
- 2/ czynnik skali w znaczeniu szerokości asortymentu,
- 3/ czynnik skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym,
- 4/ czynnik skali w ujęciu finansowo-kredytowym.

W zależności od konfiguracji powyższych czynników kryterium skali wskazywać będzie na celowość mniejszego lub większego zaangażowania się producenta w działalność eksportową. Duża skala produkcji eksportowej, struktura asortymentowa zgodna ze strukturą potrzeb rynku, możliwość zebrania informacji i dotarcia do zagranicznych partnerów oraz duży potencjał finansowy i możliwości kredytowe producenta przemawiać będą za jego szerokim włączeniem się w działalność handlu zagranicznego. Przeciwny układ okoliczności wskazywał będzie na zasadność zlecenia sprzedaży eksportowej przedsiębiorstwu hz.

W podobny sposób należy przeanalizować wpływ specyfiki produktów, rynków, promocji i procesów zakupu na możliwość podjęcia się realizacji funkcji eksportowych przez producenta.

Kryterium kontroli wiąże się z możliwością wystąpienia konfliktów między producentem a eksporterem. Pojawieniu się konfliktów sprzyjać mogą niewłaściwe rozwiązania systemowe. Na przykład w latach siedemdziesiątych system zadań planistycznych charakteryzował się znaczną niespójnością. Na tym tle powstały konflikty między producentami i przedsiębiorstwami handlu zagranicznego. Te ostatnie

mogły mianowicie wykonać swoje zadania planowe przekraczając zadania jednych producentów kosztem niewykonania zadań eksportowych innych.

Przyjęcie przez partnerów jednolitych celów, np. w postaci zysku nie wyklucza oczywiście możliwości powstania konfliktu. Wynika to z faktu, że z punktu widzenia producenta eksport jego wyrobu jest problemem pierwszoplanowym, natomiast dla przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wyrób ten może mieć drugorzędne znaczenie ze względu np. na stosunkowo małą wielkość obrotów tym towarem, relatywnie niską efektywność itp. Prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest szczególnie duże w przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego o bardzo szerokim i zróżnicowanym zakresie asortymentowym.

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

Inna przyczyna konfliktu, z której wystąpieniem należy się liczyć, to nakładanie się ról producenta i eksportera zawodowego. Związane jest to z możliwością, że dany producent część swoich wyrobów będzie eksportował samodzielnie /przy założeniu, że posiada koncesję na prowadzenie handlu zagranicznego/, część zaś 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 najlepszy dla producenta będzie taki dobór partnerów i podział funkcji, który zapewni mu nie tyle eliminację wszelkich konfliktów /jest to w praktyce niemożliwe, a nawet niewskazane/, ile ograniczenie ich liczby i możliwość łago-

Trzecim kryterium wyboru partnerów i podziału funkcji jest kryterium adaptacyjności. Oznacza to swobodę z jaką producent będzie mógł przystosować się do zmiennych warunków otoczenia. W skrajnym przypadku zgodnie z tym kryterium producent powinien wchodzić wyłącznie w krótkookresowe związki z określonymi partnerami, co umożliwiłoby mu szybką reakcję na zmiany rynkowe i zmianę partnerów. W rzeczywistości jednak każdy rodzaj współpracy producenta z partnerami wiąże się z pewną stałością i ograniczeniem swobody manewru. Uwarunkowania te związane są 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 okres na nawiązanie współpracy z innymi partnerami.

Z drugiej jednak strony dla efektywnej współpracy z eksporterem wymagany jest pewien stopień stabilizacji. Ciągła niepewność współpracy odstręczać może partnerów producenta od szerszego angażowania się w obsługę sprzedaży jego towarów. Przejawiać się to może, np. w tym, że przedsiębiorstwo handlu zagranicznego uważać będzie za niecelowe z punktu widzenia jego własnych interesów zorganizowanie kampanii reklamowej towaru, z którego producentem posiada roczną umowę. Tym bardziej nie będzie ono prowadzić działań w kierunku rozszerzenia zagranicznej sieci sprzedaży tego produktu. Generalnie jednak stwierdzić można, że 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 partnera jest jego przewidywana zdolność do wprowadzania nowych rozwiązań. Chodzi tutaj o taką działalność innowacyjną, która będzie przewidywać zmiany zachodzące na rynku eksportowym. Z punktu widzenia perspektywicznego interesu producenta nie jest obojętne, jak dalece jego partnerzy skłonni są do podejmowania ryzyka towarzyszącego wprowadzaniu innowacji. Na uwagę mamy tutaj 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.

Miarą sprawności współpracy z partnerami w tej dziedzinie są takie wielkości, jak poziom wydatków na badania i rozwój oraz liczba nowych produktów z powodzeniem wprowadzonych na rynek.

### 3. Cele działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego

Ustalenie celu /celów/ działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego umożliwia określenie:

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

Sformułowanie celu /celów/ działalności eksportowej przedsiębiorstwa posiada daleko idące konsekwencje dla jego funkcjonowania, gdyż:

- 1/ cele stanowią kryterium, według którego podejmowane są w przedsiębiorstwie decyzje,
- 2/ cele są punktem wyjścia dla planowania,
- 3/ cele są czynnikiem nadającym spójność decyzjom, które podejmowane są w sposób zdecentralizowany.

Przyjąć można, że celem działalności eksportowej jest kreowanie i zaspokojenie popytu zagranicznego odbiorcy przy założeniu, że działalność ta jest opłacalna. Takie zdefiniowanie celu działalności eksportowej jest wystarczające dla potrzeb identyfikacji funkcji eksportowych rozpatrywanych w oderwaniu od podmiotów funkcje te realizujących. Wydaje się jednak, że dla potrzeb tej części pracy, ze względu na jej praktyczne zorientowanie, uzasadnione jest przyjęcie celu o charakterze operacyjnym. Warunek ten spełniony jest przez kryterium zysku.

Ustalenie celu /celów/ działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego uwzględniać powinno warunki, w jakich realizowana będzie działalność zmierzająca do osiągnięcia tego celu. Warunki te, najogólniej rzecz ujmując, podzielić można na krajowe i zagraniczne.

Uwzględnienie warunków krajowych polega na udzieleniu odpowiedzi na pytanie, jaką rolę spełnia kryterium zysku w systemie funkcjonowania gospodarki? Przyjmuje się, że stosowanie zysku jako kryterium podejmowania decyzji gospodarczych jest uzasadnione wtedy, gdy ceny wpływające na wielkość zysku są parametrami dobrej jakości<sup>1/</sup>. W literaturze wypowiediany jest pogląd, że zysk wyraża co prawda postęp w dziedzinie efektywności gospodarowania /w polu recepcji zysku mieszczą się odcinkowe mierniki efektywnościowe takie, jak: obniżka kosztów, oszczędności materiałowe, produktywność majątku, wydajność pracy, skrócenie przestojów maszyn i urządzeń, zmniejszenie ilości braków itp./, jednak nie pozwala on mierzyć stopnia dostosowania produkcji do potrzeb odbiorców /w warunkach ryn-

-----  
1/ U. Płowiec, Funkcjonowanie handlu zagranicznego a wzrost intensywny, PWE, Warszawa 1981.

ku sprzedawcy/, ze względu na trudności w wyrażaniu poprzez zysk stopnia jakości i nowoczesności produkcji oraz ze względu na to, że nie mieści się w polu recepcji zysku realizacja zadań z dziedziny dużego postępu technicznego<sup>1/</sup>.

W odniesieniu do działalności eksportowej powyższe wady zysku nie mają jednak większego znaczenia, gdyż dobór asortymentu, parametrów jakościowych i walorów estetycznych wytwarzanych wyrobów uwzględnić musi wymagania rynku zagranicznego, ponieważ producent nie zajmuje na nim pozycji monopolistycznej. W sytuacji rynku nabywcy odbiorca kontroluje zarówno poziom nowoczesności, jak i jakości wyrobów. Przydatność zysku jako miernika pracy przedsiębiorstw produkujących na eksport wynika także z tego, że dążenie producenta do otrzymania wysokich cen pokrywa się w tym wypadku z interesem gospodarki narodowej<sup>2/</sup>.

Wzięcie pod uwagę tych cech działalności eksportowej, które wynikają z faktu, że jest ona skierowana na zagraniczne rynki zbytu, wymaga identyfikacji i analizy celów organizacji występujących w ich działaniu<sup>3/</sup>.

W licznych wypowiedziach autorów zachodnich spotkać można pogląd, że zysk nie jest podstawowym celem przedsiębiorstwa kapitalistycznego. P.F.Drucker twierdzi, że cel w postaci maksymalizacji zysku nie pozwala zrozumieć istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>4/</sup>. Aby zrozumieć czym jest przedsiębiorstwo należy przyjąć cel, który istnieje niezależnie od przedsiębiorstwa. Według niego celem tym jest

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

2/ Ibidem, s.56.

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

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



tworzenie rynku /klienteli/. W związku z tym dwie podstawowe funkcje przedsiębiorstwa to marketing i innowacje, gdyż tylko one służą realizacji celu. Pozostałe czynniki /funkcje/ powinny być traktowane jako "koszty". W innej pracy ten sam autor wypowiada pogląd, że efekty ekonomiczne są jedną z ośmiu dziedzin /sfery działania/, dla których ustalany powinien być system celów przedsiębiorstwa<sup>1/</sup>.

R.B.Kemball-Cook uważa, że cele przedsiębiorstwa stanowią zwykle określone zapotrzebowanie rynkowe, które może ono zaspokajać lepiej niż ktokolwiek inny, a także osiągnięcie zdolności do wprowadzania nowych wyrobów czy usług w stopniu wystarczającym do zachowania pozycji na rynku w przyszłości<sup>2/</sup>. Autor ten nie zgadza się z poglądami przyznającymi pierwszeństwo wśród celów przedsiębiorstwa maksymalizacji stopy zysku... Jego zdaniem konieczność osiągania rentowności powinna być traktowana jako warunek, który musi być spełniony /ograniczenie/, nie zaś jako czynnik pozytywny wyznaczający kierunki przyszłej strategii.

J.O'Shaughnessy z kolei podkreśla, że zysk stanowi cel pierwszego rzędu każdej firmy kapitalistycznej<sup>3/</sup>. Natomiast celami drugiego rzędu są marketing oraz innowacje i udoskonalenia wyrobu. Ten sam autor nie zgadza się jednocześnie z poglądem, w myśl którego przedsiębiorstwa kapitalistyczne wszelkimi sposobami starają się tylko o osiągnięcie zysku maksymalnego, lecz uważa, że dążą one przede wszystkim do osiągnięcia zysku na poziomie zadowalającym.

Interesującego przeglądu poglądów ekonomistów krajów kapitalistycznych na problem celów przedsiębiorstw kapitalistycznych dokonał H.Sadownik<sup>4/</sup>. Wprowadza on konkluzję, że podstawowym celem ka-

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

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

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

4/ H.Sadownik, Cele organizacji gospodarczej, "Przegląd Organizacji" nr 7/1976.

pitalistycznej organizacji gospodarczej traktowanej jako element większego systemu, tj. całości gospodarki kapitalistycznej jest zysk. Próby przypisywania organizacjom kapitalistycznym celów społecznych jako podstawowych są sprzeczne z zasadami funkcjonowania systemu gospodarki kapitalistycznej.

W literaturze zachodniej można również spotkać wyliczenie celów przedsiębiorstwa angażującego się w wymianę handlową z zagranicą. W przypadku eksportu cele te są następujące:

- 1/ utrzymanie lub powiększenie zysku osiąganego na rynku wewnętrznym,
- 2/ uniknięcie rosnącej konkurencji na rynku wewnętrznym,
- 3/ utrzymanie i /lub/ zwiększenie własnej produkcji,
- 4/ zmniejszenie zapasów posezonowych<sup>1/</sup>.

Cele 2/, 3/, 4/ dają się z łatwością sprowadzić do celu 1/.

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

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zysk może być uznany za zadowalające kryterium podejmowania decyzji w obszarze działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego; może więc stanowić główny cel tej działalności<sup>2/</sup>.

Należy także wskazać na złożony charakter procesu formułowania celów organizacji. Nie można zgodzić się z jednostronnością niektórych ujęć tego problemu, z jakimi spotkać się można w literaturze. Przykładowo poglądy, zgodnie z którym cele danej organizacji powstają wewnątrz tej organizacji, nie uwzględnia wpływu otoczenia<sup>3/</sup>. Nie-

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

2/ Nie wnikając się w problem horyzontu czasowego celu działalności eksportowej przyjmujemy, że chodzi tutaj o zysk w dłuższym okresie.

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

słuszne jest także traktowanie celu organizacji jako wielkości danej z zewnątrz /np. z jednostki nadrzędnej/, na którego formułowanie organizacja nie ma żadnego wpływu. Ustalając cel działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkcyjnego należy uwzględnić dużą liczbę czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, między którymi występować mogą poważne sprzeczności. Ostateczny cel działalności eksportowej przedsiębiorstwa stanowi więc swego rodzaju kompromis między celami systemowymi generowanymi przez otoczenie /gospodarkę narodową/ i celami indywidualnymi ludzi z danej organizacji gospodarczej. Wybór /ustalenie/ celu działalności eksportowej producenta powinien uwzględniać występowanie indywidualnych celów ludzi zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie oraz istnienie celów grupowych. Cele te charakteryzują się wysokim stopniem trudności ich zidentyfikowania oraz znaczną zmiennością. W funkcjonowaniu przedsiębiorstwa produkującego na eksport mogą w związku z powyższym wystąpić trudności z integracją celów indywidualnych i grupowych. Trudności te mogą doprowadzić do autonomizacji niektórych komórek organizacyjnych objawiającej się zamianą celu głównego na uboczny, względnie uznaniu za cel główny tego, co pierwotnie było jedynie środkiem działania. Jedną z możliwości przewyciężenia problemów internalizacji celów organizacji przez uczestników stanowi zbudowanie właściwego systemu motywacyjnego. System taki w przypadku przedsiębiorstwa produkującego na eksport oparty być może na wyodrębnionym wyniku finansowym z eksportu lub na zintegrowanym wyniku finansowym.

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

1/ obniżenie kosztów produkcji eksportowej

- obniżenie kosztów zmiennych /robocizna, materiały bezpośrednie/
- obniżenie kosztów stałych /koszty wydziałowe, inne narzuty/,

2/ optymalizacja struktury sprzedaży eksportowej - wzrost udziału produktów eksportowych o relatywnie wysokiej rentowności,

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

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

5/ odpowiedni wolumen produkcji - produkcja takich ilości produktów, na które jest zapotrzebowanie na rynku zagranicznym,

6/ dotrzymywanie terminów realizacji zamówień eksportowych - uniknięcie w ten sposób płacenia kar umownych za nieterminowość,

7/ redukcja braków i produkcji poniżej standardu - ograniczenie liczby reklamacji zagranicznych odbiorców,

8/ optymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych poprzez:

- zwiększenie udziału przedsiębiorstwa w zaopatrywaniu rynków eksportowych w dany produkt,

- stworzenie większego rynku dzięki lansowaniu nowych i ulepszonych produktów,

- zdobywanie nowych rynków<sup>1/</sup>.

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

Przyjmujemy, że funkcje te są następujące:

I. Funkcje wykonawcze działalności eksportowej:

- 1/ przygotowanie masy towarowej przeznaczonej na eksport:
  - a/ kształtowanie produktu,
  - b/ kształtowanie programu produkcji,
  - c/ rozwój nowego produktu,

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

2/ oddziaływanie na zagraniczne rynki zbytu:

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

3/ funkcja transakcyjna:

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

II. Funkcje zarządzania działalnością eksportową:

- 1/ badanie rynków zagranicznych,
- 2/ prognozowanie eksportu,
- 3/ planowanie działalności eksportowej,
- 4/ analiza ekonomiczna działalności eksportowej.

4. Funkcje wykonawcze działalności eksportowej

4.1. Przygotowanie masy towarowej przeznaczonej na eksport

Wiodąca rola, jaką w kształtowaniu produktu eksportowego powinien odgrywać przemysł wynika z posiadania przez niego ośrodków badawczo-rozwojowych, biur projektów, komórek konstrukcyjnych, wzorniczych itp. Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego takim zapleczem nie dysponują, w związku z czym spełniać mogą tylko czynności pomocnicze, uzupełniające. Niżej przedstawiony zostanie wzorcowy zakres funkcji zakładający stosunkowo szerokie zaangażowanie producenta w przygotowanie masy towarowej przeznaczonej na eksport.

Realizacja funkcji przygotowania masy towarowej przeznaczonej na eksport obejmuje trzy grupy działań:

- 1/ kształtowanie produktu,
- 2/ kształtowanie programu produkcji,
- 3/ rozwój nowego produktu.

Na kształtowanie produktu eksportowego składają się działania związane z kształtowaniem funkcji produktu i jego wyposażenia /opakowanie, oznakowanie/ oraz działania prowadzące do zmian produktu, jego funkcji i wyposażenia. Wspólną cechą tych działań jest to, że prowadzone są w ramach istniejącego aparatu wytwórczego. Podstawę wyboru działań stanowić powinny badania rynku zagranicznego oraz studia techniki wytwarzania. Zakres badań rynku dla potrzeb kształtowania produktu obejmować powinien następujące grupy tematyczne:

- 1/ aktualne i nowe /przewidywane/ zastosowania produktu,
- 2/ potrzeby konsumentów w ujęciu jakościowym, ich ewolucja i kierunki zmian,
- 3/ stopień dostosowania funkcji i wyposażenia produktu do potrzeb konsumentów,
- 4/ stosunek konsumentów do właściwości produktu,
- 5/ stopień zaspokojenia potrzeb przez produkt w stosunku do popytu potencjalnego,
- 6/ produkty konkurencji<sup>1/</sup>

Studia techniki wytwarzania koncentrować się powinny na poznaniu konstrukcji i technologii wytwarzania aktualnie produkowanych wyrobów z punktu widzenia ich pożądaných właściwości, wyposażenia oraz kosztów produkcji, a także na badaniach dotyczących rozwoju techniki i kierunków jej zmian w przyszłości. Wskazane jest także przeprowadzenie analizy substytucyjności wyrobów własnych i wyrobów innych dostawców na rynku zagranicznym, badanie celowości zakupu patentów-licencji, know-how oraz badanie celowości kooperacji z innymi przedsiębiorstwami krajowymi i /lub/ zagranicznymi. Niezbędne jest także określenie możliwości produkcyjnych poszczególnych odmian wyrobów przedsiębiorstwa, a także analiza opłacalności produkcji poszczególnych modeli.

Rola ogniwa wiodącego spełniana przez producenta w kształtowaniu produktu eksportowego powinna się również odnosić do problemu

-----  
1/ Por.: J. Rutkowski, Wrzosek, Marketingowa strategia sprzedaży, PWE, Warszawa 1979, s.153-154.

zbierania informacji dotyczących danego produktu. Stosowne komórki organizacyjne producenta powinny precyzyjnie określać cel badań i ich zakres przedmiotowy /grupy tematyczne/. Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego może w tym wypadku służyć jako jeden z głównych kanałów informacyjnych mając wpływ na ustalenie takich elementów badań, jak przekrój geograficzny, procedura i metody badań oraz dobór miarodajnych źródeł informacji. Istotne znaczenie dla omawianego problemu posiada także zapewnienie bezpośrednich kontaktów konstruktorów, projektantów i technologów producenta z rynkiem zagranicznym.

Zestawienie wyników przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie wymogów, jakie spełniać powinien produkt eksportowy. Wskazane jest, aby przy kształtowaniu produktu eksportowego decydujące znaczenie przywiązano do rynkowego aspektu produktu, a nie jak dotychczas do zagadnień technicznych. Uwzględnienie wspomnianych wymogów polega na dostosowaniu cech produktu takich jak funkcjonalne przeznaczenie, parametry techniczne, jakość, trwałość, estetyka, rozmiary, styl, wzornictwo, kolor, łatwość obsługi, normy i standardy techniczne itp. do specyficznych potrzeb i upodobań odbiorców zagranicznych<sup>1/</sup>.

Jednak w wielu przypadkach producenci polscy są mało elastyczni, jeśli chodzi o dostosowanie się do wymagań zagranicznych odbiorców. Wpływa na to m.in. relatywne zacofanie techniczne szeregu branż. Nie kiedy zmiany w produkcji dokonywane są bez porozumienia z eksporterem zawodowym i odbiorcą zagranicznym w wyniku technicznych trudności realizacji zamówień eksportowych zgodnie z warunkami kontraktu lub dążenia do osiągnięcia określonych korzyści ekonomicznych /np. za stosowanie materiałów gorszej jakości i tańszych/.

Warunkiem wstępnym umożliwiającym producentom pełnienie dominującej roli w kształtowaniu produktu eksportowego powinno być także rozwiązanie w ramach jednostek przemysłu problemu gromadzenia i prze-

-----  
1/ Szereg przykładów adaptacji wyrobu eksportowego do potrzeb i wymogów rynku zagranicznego przedstawia M. Łuszczkiewicz, Marketingowa adaptacja produktu eksportowego. "Handel Zagraniczny" nr 2/1971.

tworzenia informacji o produkcie. Wiąże się to z koniecznością posiadania odpowiednich środków rzeczowych i ludzkich, stwarzających możliwość przeprowadzenia wszechstronnej i wnikliwej analizy zebranego materiału oraz utrwalenia w sposób usystematyzowany wyników badań, co z kolei stanowiłoby podstawę do wyprowadzenia wniosków w zakresie wynikającym z celu badań.

W realizacji funkcji kształtowania produktu eksportowego przez producenta użyteczna może być koncepcja cyklu życia produktu ujmująca zmiany zdolności produktu do zaspokajania potrzeb odbiorcy, które determinują możliwości jego sprzedaży na danym rynku eksportowym<sup>1/</sup>. Przydatność koncepcji cyklu życia produktu dla polskiego producenta polegać może na wyciągnięciu wniosków z dokonania następujących rozróżnień:

1/ cykl życia produktu w produkcji na eksport a cykl życia produktu w produkcji na zaspokojenie potrzeb rynku wewnętrznego,

2/ cykl życia produktu danego producenta a "zbiorczy" cykl życia podobnych produktów występujących na danym rynku eksportowym.

ad 1/

W większości dziedzin wytwarzania w Polsce produkt przeznaczony na rynek wewnętrzny znajduje się we wcześniejszej fazie cyklu życia niż produkt eksportowy na rynku zagranicznym. Może to mieć duży wpływ na decyzje produkcyjne, szczególnie w sytuacji, gdy dany produkt znajduje się na rynku eksportowym w fazie schyłkowej, a na rynku krajowym notowany jest wzrost sprzedaży. Podjęcie produkcji eksportowej względnie jej kontynuacja może narazić producenta na ryzyko nie sprzedania wyrobów lub na sprzedaż po stosunkowo niskiej cenie. Wynika to z prawidłowości, że wielkość zysku jednostkowego w poszczególnych fazach cyklu życia produktu jest zmienna /w fazie wprowadzania na rynek jest to często strata lub bardzo mały zysk, na -

1/ Omówienie koncepcji cyklu życia produktu zawiera np. praca: K. Białecki, J. Borowski, A. H. Krzymiński, Marketing w handlu zagranicznym, PWN, Warszawa 1980, s. 54-59.



stępnie rośnie w fazie wzrostu sprzedaży i osiąga w niej swą maksymalną wysokość, z kolei w fazie dojrzałości i w fazie spadku sprzedaży następuje obniżenie się zysku jednostkowego/. Pomyślne perspektywy ekspansji na rynku wewnętrznym /gdy produkt znajduje się w fazie cyklu życia zapewniającej duży wolumen sprzedaży i wysoki zysk jednostkowy/ nie mogą więc być automatycznie przenoszone na rynek zagraniczny, gdyż występowanie na rynku eksportowym z towarem, który znajduje się w schyłkowej fazie cyklu życia może narazić producenta na poniesienie strat. Należy wówczas dokonać analizy możliwości ulokowania danego produktu na innym rynku, na którym produkt ten znajduje się w korzystniejszej dla producenta fazie cyklu życia. Jeśli okaże się to niemożliwe zrezygnować ze sprzedaży eksportowej.

ad 2/

Należy podkreślić, że krzywa cyklu życia produktu danego producenta różni się często od krzywej "zbiorczej" /wszystkich producentów tego produktu /branży/. Ze względu na działanie konkurencji cykl życia w robu danego producenta składa się z faz, które są krótsze niż fazy w "zbiorczym" cyklu życia podobnych produktów danej branży. Wypływa stąd wniosek, iż nawet producent, którego wyrób znajduje się w "obiejazującej" fazie cyklu życia na rynku eksportowym nie ma zagwarantowanego sukcesu na tym rynku. Zależy to od umiejętności zdobycia i utrzymania udziału w tym rynku, co możliwe jest tylko w przypadku zastosowania odpowiednio rozbudowanego instrumentarium marketingowego. Powyższe względy stanowią dodatkowe uzasadnienie nieustannego wprowadzania zmian i doskonalenia produktu eksportowego, aby dotrzymać kroku konkurencji.

Druga grupa działań w ramach funkcji przygotowania masy towarowej przeznaczonej na eksport /kształtowanie programu produkcji eksportowej/ obejmuje podejmowanie decyzji dotyczących:

1/ szerokości wytwarzanego asortymentu; rozszerzanie asortymentu nazywane jest dywersyfikacją, przez którą rozumie się poziome przyłączenie do programu nowych towarów, nie objętych dotychczasowym zakresem działalności,

2/ głębokości wytwarzanego asortymentu; rozwój pionowy programu określany jest mianem dyferencjacji i polega na podziale asortymentu na dalsze podgrupy i generacje towaru w ramach tej samej rodziny towarowej<sup>1/</sup>.

Decyzje dotyczące wyszczególnionych wyżej problemów uwzględniać powinny w sposób całościowy zarówno aspekty produkcyjne, jak i marketingowe danego towaru. W praktyce polskich producentów towarów eksportowych zależność ta często jest pomijana. Polega to na uwzględnianiu i kształtowaniu programu eksportowego, przede wszystkim ograniczeń natury technicznej, które zapewniają, np. odniesienie korzyści skali, wykorzystanie parku maszynowego, możliwość stosowania dostępnych surowców. Nie bierze się równocześnie pod uwagę wymogów rynkowych, takich jak np. skrócenie serii, różnicowanie modeli itp.

Wychodząc z podobieństw i różnic w produkcji i marketingu wyróżnić można cztery modelowe warianty kształtowania programu produkcji eksportowej:

- 1/ podobieństwo w produkcji i podobieństwo w marketingu,
- 2/ podobieństwo w produkcji i różnice w marketingu,
- 3/ różnice w produkcji i podobieństwo w marketingu,
- 4/ różnice w produkcji i różnice w marketingu.

ad 1/

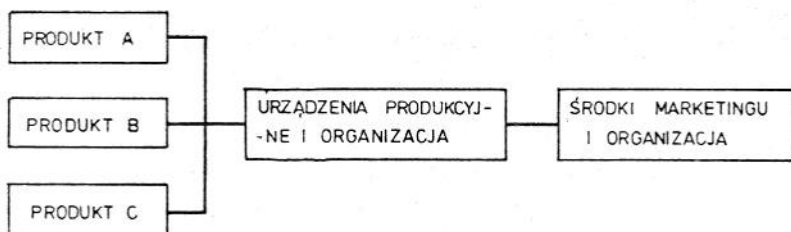
Wszystkie trzy produkty /rys.1/ wymagają zbliżonych urządzeń, metod produkcji i kwalifikacji siły roboczej. Występują tylko nieznaczne różnice w fazie wykończenia produktów. Metody sprzedaży są również jednakowe, w związku z czym może być ona prowadzona przez jedną organizację /np. za pośrednictwem jednego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego/.

Cechą tego rozwiązania jest stosunkowo małe ryzyko i niskie koszty ponoszone przy wprowadzeniu nowego produktu oraz możliwość osiągnięcia dużych korzyści skali. Omawiana możliwość powinna być w

-----  
1/ Por. A.H.Krzyżmiński, Strategia eksportera na rynkach krajów kapitalistycznych, PWE, Warszawa 1976, s.104.

pierwszej kolejności rozważona przy kształtowaniu programu produkcji eksportowej przez producenta. Należy sobie jednak zdać sprawę z tego, że przedstawione rozwiązanie w stosunkowo niewielu przypadkach pozwoli producentom osiągnąć założone cele działalności eksportowej.

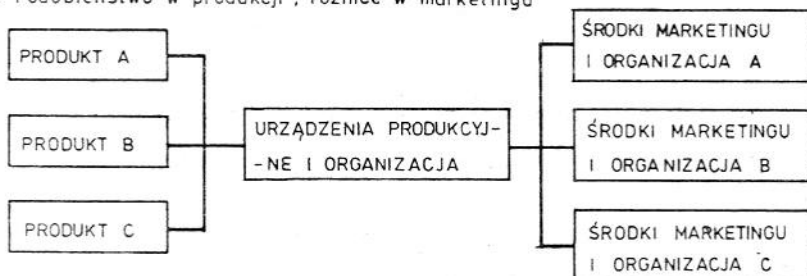
Rys1. Podobieństwo w produkcji i podobieństwo w marketingu



ad 2/

Rozważany przypadek przedstawiony jest na rysunku 2.

Rys 2. Podobieństwo w produkcji, różnice w marketingu



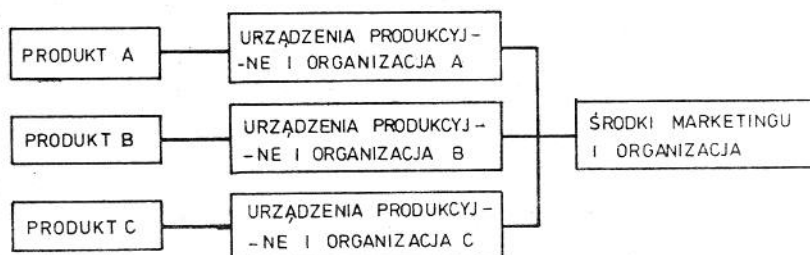
Warunki produkcji dla trzech produktów są bez mała identyczne, jednak charakter tych produktów powoduje, że ich sprzedaż wymaga zróżnicowanego podejścia. Różnice dotyczą organizacji mogących prowadzić sprzedaż i metod sprzedaży. Zastosowanie tego wariantu przez producenta towarów eksportowych może być uzasadnione wtedy, gdy w strukturze kosztów występuje wysoki udział kosztów stałych i stosunkowo łatwo jest uzyskać pełne wykorzystanie maszyn, poprawiając przez to rentowność oraz wtedy, gdy chodzi o rozłożenie ryzyka rynkowego /np. w sytuacji, gdy dany producent zaspokaja potrzeby tylko jednego rynku eksportowego i jest znacznie uzależniony od wahań popytu

na tym rynku: wówczas zróżnicowanie marketingu poszczególnych wyrobów jest narzędziem rozłożenia ryzyka rynkowego<sup>1/</sup>.

ad 3/

Wadą tego rozwiązania /rys.3/ jest to, że niemożliwe jest, jak w przypadku dwóch poprzednich wariantów, uzyskanie korzyści wynikających z podobieństw w produkcji poszczególnych wyrobów. Zróżnicowanie produkcji wyrobów wymagających zbliżonych działań marketingowych posiada granicę, której przekroczenie powoduje konieczność zróżnicowania marketingu. Zaletą omawianego rozwiązania jest to, że działania promocyjne w odniesieniu do jednego produktu dają efekty obejmujące cały produkowany asortyment, co może stanowić atut w stosunkach z pośrednikiem handlowym. Ze względu na powyższe okoliczności wariant ten może być szczególnie przydatny, gdy sprzedaż eksportowa ma charakter sprzedaży markowej pod marką producenta.

Rys 3. Różnice w produkcji i podobieństwo w marketingu



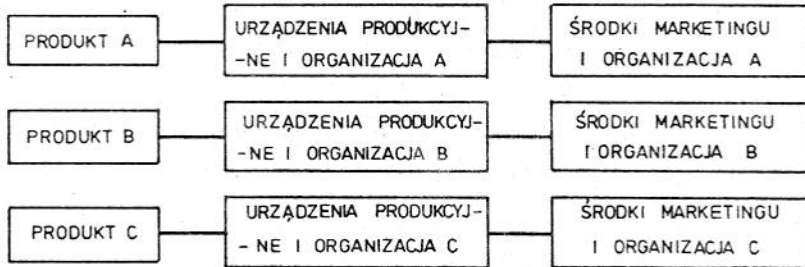
ad 4/

Rozwiązanie to /rys.4/ charakteryzuje się stosunkowo dużym stopniem ryzyka, lecz w sytuacji niektórych przedsiębiorstw /gdy z różnych powodów niemożliwe jest przyjęcie któregośkolwiek z zaprezentowanych wcześniej wariantów, np. powodem może być ukształtowany w

1/ Ominięcie niedogodności, jaką w pewnych warunkach stanowić może występowanie na jednym rynku eksportowym polegać może na ekspansji na inne rynki, które ze względu na swą specyfikę wymagają będą zróżnicowanego podejścia marketingowego. Nie zawsze jest to jednak możliwe i celowe.

przeszłości profil produkcji/ może być to jedyne rozwiązanie pozwalające osiągnąć producentowi sukces na zagranicznych rynkach zbytu. Szczególnie duże znaczenie posiada tutaj zdolność producenta do wprowadzania innowacji produkcyjnych i rynkowych.

Rys.4. Różnice w produkcji i różnice w marketingu



Trzecią grupę działań w ramach przygotowania masy towarowej przeznaczonej na eksport stanowi podfunkcja rozwoju nowego produktu eksportowego. Punktem wyjścia w realizacji tej podfunkcji jest ustalenie, jaki produkt należy uznać za nowy. Konieczne jest dokonanie rozróżnienia między nowością firmową, czyli produktem nowym z punktu widzenia wytwarzającego go przedsiębiorstwa, ale znajdującym się już na rynku, a nowością rynkową, czyli produktem pojawiającym się na rynku po raz pierwszy<sup>1/</sup>.

Systematyczne i elastyczne "odmładzanie" produkcji eksportowej powinno odpowiadać dwu podstawowym kryteriom: rosnącym wymaganiom rynków eksportowych i rozwojowi techniki. Polski producent w wypadku nie podporządkowania się temu nakazowi ryzykuje eliminację z rynku /szczególnie jeśli chodzi o rynek rozwiniętych krajów kapitalistycznych/. Wobec rosnącego znaczenia nowej produkcji na rynkach eksportowych przedsiębiorstwa przemysłowe chcąc się na nich utrzymać zmuszone są do realizowania funkcji innowacji<sup>2/</sup>.

1/ A.H.Krzywiński, Strategia..., s.172-173.

2/ Por.: J.Kalisiak, Nowy produkt, PWE, Warszawa 1975, s.21.

Rozwój produktu nowego obejmuje następujące grupy czynności /w kolejności chronologicznej/:

- 1/ tworzenie i zbieranie pomysłów,
- 2/ selekcja pomysłów,
- 3/ analiza ekonomiczna,
- 4/ tworzenie nowego produktu,
- 5/ test marketingowy,
- 6/ wprowadzenie na rynek.

W tworzeniu pomysłów nowych produktów eksportowych wskazana jest zmiana struktury źródeł kreacji nowych produktów. Dotychczasowa struktura charakteryzuje się ok. 60% udziałem działów rozwoju i badań, 15-20% udziałem personelu sprzedawczego, resztę stanowią inne źródła zewnętrzne i wewnętrzne<sup>1/</sup>.

Świadczy to o wyraźnym primacie technologicznym i braku orientacji rynkowej w przedsiębiorstwach produkujących na eksport, co przyczynia się do niskiego stopnia dostosowania produktu do życzeń klientów i rynku. W niektórych polskich branżach eksportowych występuje na dużą skalę wykorzystanie wzorów /modeli/ dostarczonych przez zagranicznego odbiorcę<sup>2/</sup>. Oznacza to co prawda pełniejsze dostosowanie się do wymagań rynku eksportowego, jednak ujemnie wpływa na efektywność eksportu.

-----  
1/ A.H.Krzymiński, Źródła kreacji nowych produktów, "Rynki Zagranie" nr 95/1976. Autor przytacza dane, że np. w USA źródła te są następujące: 32% - działy sprzedaży i marketingu, 29% - działy badań i rozwoju, 13% - kierownictwo przedsiębiorstw, 4% - działy produkcyjne, 1% - komitety nowych produktów, 11% - źródła zewnętrzne - klienci, dostawcy.

W.Jermakowicz przytacza wyniki badań, z których wynika, że w Polsce dominującą rolę w procesie generowania idei nowych produktów odgrywa stymulacja technologiczna /rozpoznanie możliwości technologicznych, natomiast w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych, na odwrót, stymulacja rynkowa /postrzeganie potrzeb/ wywiera większy wpływ na formułowanie koncepcji nowych produktów niż stymulacja technologiczna. W.Jermakowicz, Źródła formowania się idei nowych produktów, "Organizacja i Kierowanie" nr 3-4/1980.

2/ Np. w przemyśle meblarskim udział wzorów własnych /bez mebli giętych/ w stosunku do wartości złożonych zamówień eksportowych wynosił: 1976r. - 8%, 1977r. - 11%, 1978r. - 18%.

Selekcja pomysłów ma na celu zredukować ich liczbę z punktu widzenia zgodności nowego produktu z celami przedsiębiorstwa, z celami polityki kształtowania produktu oraz z punktu widzenia czy produkt odpowiada zasobom przedsiębiorstwa.

Prowadzenie analizy ekonomicznej dostosowane być powinno do potrzeb podejmowania decyzji dotyczących rozwoju nowego produktu. Zdaje się jednak, że w praktyce przedsiębiorstw sporządzanie kalkulacji ekonomicznej /tzw. kalkulacji wstępnej/ trwa zbyt długo, co uniemożliwia wykorzystanie wyników kalkulacji do podjęcia decyzji o produkcji i eksporcie określonego wyrobu. Decyzje o produkcji podejmowane są w związku z tym intuicyjnie, a wyniki kalkulacji pozwalają dopiero zdecydować o eksporcie wyrobu, na którego przygotowanie produkcji lub produkcję poniesione już zostały pewne nakłady. Postulowane sprawniejsze sporządzanie kalkulacji może ponadto skrócić czas oczekiwania zagranicznego kontrahenta na informację o cenie towaru<sup>1/</sup>.

Istotne znaczenie dla osiągnięcia korzyści z produkcji nowych wyrobów posiada długość cyklu przekształcania koncepcji nowego produktu w rzeczywisty produkt oraz cyklu wdrażania do produkcji nowych modeli. Cykle te w praktyce polskich przedsiębiorstw produkujących na eksport są zazwyczaj zbyt długie. Niedopuszczalne są także zdarzające się w praktyce sytuacje, że wykonanie seryjnego wyrobu eksportowego odbiega od parametrów modelu, w oparciu o który ustalono przedmiot kontraktu.

Skłonność do podejmowania produkcji nowych wyrobów eksportowych przez przedsiębiorstwa przemysłowe zależeć będzie w przyszłości od następujących czynników:

1/ sposoby finansowania prac badawczych i rozwojowych - postulować należałoby, aby źródłem finansowania tych prac były w zasadzie środki własne przedsiębiorstwa,

-----  
1/ Stwierdzenie to odnosi się do sytuacji, w której nowy produkt tworzony jest na podstawie wzoru dostarczonego przez zagranicznego kontrahenta, któremu zazwyczaj zależy na szybkim ustosunkowaniu się producenta do możliwości wytworzenia danego towaru.

2/ oddziaływanie systemu ekonomiczno-finansowego - powinno ono mieć charakter proinnowacyjny, a nie jak dotychczas stępujący motywację do produkcji nowych wyrobów,

3/ otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa - określające możliwości zaopatrzeniowe, kooperacyjne w zakresie produkcji nowych wyrobów,

4/ czynniki subiektywne o charakterze psychologicznym - ważną rolę odegrać powinien system motywacyjny, chodzi głównie o przełamywanie barier takich, jak niechęć do podejmowania ryzyka, rutyna, konserwatyzm i schematyzm w działaniu<sup>1/</sup>,

#### 4.2. Funkcja oddziaływania na zagraniczne rynki zbytu

Funkcja ta składa się z następujących podfunkcji:

- 1/ reklama,
- 2/ targi i wystawy,
- 3/ akwizycja,
- 4/ public relations,
- 5/ sales promotion.

##### ad 1/

Aktywna rola producenta w prowadzeniu działalności eksportowej do - tyczyć powinna również promocji jego wyrobów na rynkach zagranicznych, w tym reklamy. Dotychczasowy udział producentów w całości wydatków reklamowych w eksporcie wynosił około 2%. Wydatki reklamowe producentów przeznaczone są przede wszystkim na reklamę wydawniczą, upominkową oraz w pewnym stopniu wystawienniczą, co może być tłumaczone faktem niezbędnej pomocy producentów przy przygotowaniu ekspozycji targowych i wystawienniczych. W istniejącym obecnie układzie działalność reklamowa pozostaje domeną przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i w związku z tym dostosowana jest do strategii promocyjnej eksportera i nie zawsze należy uwzględnić interesy poszczególnych producentów. Specjalistyczne komórki zajmujące się reklamą w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego nie są w stanie op-

1/ Por.: A. Graczyk, Ocena ekonomicznej efektywności podejmowania produkcji nowych wyrobów w systemie motywacyjnym w przedsiębiorstwie, w: Materiały na konferencję "Strategia rozwoju produktu", Wrocław 1980.



tymalizować działalności reklamowej w przekroju towarowym z uwagi na złożoność struktur towarowych większości przedsiębiorstw handlu zagranicznego, zbyt słabą znajomość specyfiki marketingowej /w tym reklamowej/ poszczególnych produktów oraz przeciążenie działaniami o charakterze techniczno-administracyjnym, związanymi z prowadzeniem popierania sprzedaży.

Fundusze reklamowe producentów tworzone są jedynie w pieniądzu krajowym. Uniemożliwia to partycypowanie w kosztach reklamy realizowanej za granicą, a także sprawia, że wpływ producentów na zakres i przebieg kampanii reklamowej oraz dobór środków reklamy jest minimalny.

Wobec powyższego celowe byłoby stworzenie możliwości ekonomicznego wyboru w dziedzinie realizacji funkcji reklamowych. Służyć temu mogłoby tworzenie w przedsiębiorstwach przemysłowych wytwarzających na eksport dewizowego funduszu reklamowego, który w uzasadnionych rachunkiem ekonomicznym przypadkach pozwalałby producentowi na nawiązanie bezpośredniej współpracy z Przedsiębiorstwem Reklamy i Wydawnictw Handlu Zagranicznego "Agpol" lub z zagranicznymi agencjami reklamowymi.

Wyróżnić można trzy podstawowe warianty zaangażowania się producenta w działalność reklamową. W wariantcie pierwszym, przy stosunkowo niewielkim znaczeniu eksportu w polityce przedsiębiorstwa, producent realizuje działalność reklamową zlecając ją przedsiębiorstwu handlu zagranicznego. Wariant ten nie zakłada konieczności posiadania przez producenta środków dewizowych przeznaczonych na reklamę. Czynności producenta sprowadzają się do przygotowania i przekazania przedsiębiorstwu handlu zagranicznego materiałów wyjściowych /np. dokumentacja techniczna, fotografie itp./. Wariant ten jest reprezentatywny dla obecnej praktyki gospodarczej.

Wariant drugi zakłada bezpośrednie kontakty producenta z agencją reklamową i wiąże się z posiadaniem przez niego stosownych środków dewizowych. W wariantcie tym producent określa cele reklamy,



Niezależnie od tego, który wariant prowadzenia działalności reklamowej zostanie przyjęty, producent powinien koordynować reklamę z innymi elementami działania marketingowego, a w szczególności z takimi jak wprowadzanie nowego produktu na rynek, wielkość zapasów, terminowość produkcji i dostaw eksportowych itp.

ad 2/

Targi i wystawy są specyficzną formą działalności marketingowej umożliwiającą w zasadzie przeprowadzenie pełnego cyklu promocji wyrobu danego producenta. Znaczenie tej formy oddziaływania na rynek polega na tym, że pozwala ona producentowi w stosunkowo krótkim czasie i jednym miejscu na przeprowadzenie nie tylko akcji akwizycyjno-reklamowej /oddziaływanie informacyjne na potencjalnych klientów/, ale także poznanie określonego rynku oraz prowadzić może do zawarcia transakcji /tylko targi/.

W wariacie minimalnym rola producenta w zakresie działalności targowej i wystawienniczej sprowadza się do dostarczenia eksponatów. Nawet w tym przypadku konieczny jest jednak bardziej aktywny udział producenta w opracowaniu wniosków dotyczących uczestnictwa w targach i wystawach oraz propozycji dotyczących prezentowanego asortymentu towarowego. Monopol inicjatywy w tej dziedzinie w ręku przedsiębiorstw handlu zagranicznego prowadzić może do nie uwzględnienia interesów producenta, gdyż preferencje eksportowe zawodowego eksportera nie zawsze pokrywają się z opinią przedsiębiorstwa przemysłowego.

Większe zaangażowanie producenta będzie miało miejsce w przypadku, gdy uzasadniony będzie udział w imprezie targowej /wystawienniczej/ dla zapewnienia wyczerpującej i fachowej informacji o eksportowanym towarze lub dla przeprowadzenia demonstracji wyrobu eksportowego. Niekiedy specyfika wystawianego towaru powodować może konieczność wykonania przez producenta jego montażu i demontażu oraz zapewnienia obsługi technicznej w czasie trwania targów /wystawy/.

W wariantcie maksymalnym producent oprócz wykonywania wcześniej omówionych czynności zajmuje się uzyskaniem pomieszczeń wystawowych, organizacją ich zagospodarowania i oprawą plastyczną, obsługą handlową i administracyjną. Wariant ten zakłada pokrywanie przez producenta wydatków zagranicznych, co byłoby możliwe w przypadku posiadania przez niego stosownych środków dewizowych. W wariantcie tym należy wnikliwie rozważyć celowość urządzenia indywidualnego stoiska danego producenta, które może mieć duże znaczenie prestiżowe podnosząc jego znaczenie na rynku danego towaru i sprzyjając w tym rzeniu się przekonania o wysokiej kulturze produkcji i jakości prezentowanego towaru. Niekiedy wskazana jest prezentacja odbiorcom wystawianego wyrobu przez specjalistów producenta, co może być związane z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów.

W obydwu wariantach uczestnictwa producenta w targach i wystawach może on być inicjatorem, uczestnikiem, organizatorem lub współorganizatorem szeregu imprez towarzyszących, jak spotkania środowiskowe, sympozja, konferencje techniczne, konferencje prasowe itp.

#### ad 3/

Przyjmujemy, że akwizycja to bezpośrednie kontakty przedstawiciela sprzedawcy z przedstawicielem nabywcy, które mają na celu zawarcie umowy kupna-sprzedaży. Stosunkowo najmniejszy zakres zaangażowania producenta w dziedzinie akwizycji polega na dostarczeniu eksporterowi przeprowadzającemu akwizycję potrzebnych materiałów i informacji. Zwiększenie roli producenta w tym obszarze polegać może na zagwarantowaniu mu wpływu na określenie potrzeb w zakresie akwizycji i planowanie wyjazdów oraz na udziale przedstawicieli producenta w wyjazdach akwizycyjnych. Udział ten powinien polegać na uczestnictwie w zespołach akwizycyjnych pracowników komórek konstrukcyjnych, projektowych, wzorniczych, technologicznych i produkcyjnych dostawcy. Pożądany zakres uczestnictwa wyznaczony jest przede wszystkim przez złożoność techniczną sprzedawanego wyrobu. Udział przedstawicieli producenta w akcji akwizycyjnej uzasadniony jest postu-

latem elastyczności działania zespołu akwizycyjnego, która wymaga, aby akwizytor znał warunki, koszty i terminy produkcji, a także trudności produkcyjne i kooperacyjne mogące wystąpić w toku realizacji zamówienia eksportowego. Powinien on także posiadać szeroki zakres wiadomości dotyczących istotnych cech i możliwych zastosowań sprzedawanego towaru /wydajność, warunki eksploatacji, sposoby demonstracji/. W toku akcji akwizycyjnej użyteczne mogą być także informacje na temat przedsiębiorstwa wytwarzającego eksportowane towary /charakter i profil produkcji, potencjał wytwórczy, wielkość obrotów/.

Rozszerzenie działalności akwizycyjnej producenta może polegać na zaproszeniu potencjalnego klienta do zwiedzania zakładów produkcyjnych. Pretekstem do zaproszenia klienta do złożenia wizyty producentowi może być np. konieczność udzielenia wyjaśnień technicznych, wystawa fabryczna dotycząca wyrobów eksportowych, udział w próbach fabrycznych maszyn itp. Alternatywą przedstawionego wariantu powinna być możliwość prowadzenia części akcji akwizycyjnych samodzielnie przez przedstawicieli producenta. Mogłoby to być uzasadnione w przypadku prężnych dostawców towarów na eksport, których wyroby odgrywają drugorzędną rolę w działalności pośredniczącego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i nie uzyskują właściwej obsługi akwizycyjnej.

ad 4/

Prowadzenie działań z dziedziny public relations przez producenta jest uzasadnione w zasadzie wtedy, gdy jego wyroby posiadają wyrobioną pozycję na rynku eksportowym, a przedsiębiorstwo jest w jakimś stopniu znane nabywcom lub w sytuacji, gdy strategia marketingowa producenta zakłada osiągnięcie takich celów dotyczących jego miejsca na rynku. Działalność public relations prowadzona przez producenta może przynieść szczególnie dobre efekty, gdy sprzedaż

eksportowa realizowana jest pod marką producenta<sup>1/</sup>.

Rola producenta może polegać na planowaniu działań omawianej dziedziny i przekazywaniu do przedsiębiorstwa handlu zagranicznego materiałów wyjściowych do opracowania środków z zakresu public relations oraz przekazywaniu do zawodowego eksportera odpowiednich zleceń.

Inne rozwiązanie, zakładające szerszy zakres czynności producenta, obejmować mogłoby kontakty ze środkami masowego przekazu, organizowanie wystaw, sympozjów i seminariów poświęconych działalności przedsiębiorstwa, zlecenie produkcji filmów ukazujących problematykę przedsiębiorstwa i organizowanie stosownych pokazów, a także wydawanie czasopism poświęconych działalności firmy.

ad 5/

Drugorzędne znaczenie sales promotion<sup>2/</sup> dla producenta wynika z faktu, że większość działań w tej dziedzinie prowadzona jest przez pośrednie ogniwa sprzedaży /dystrybutorów/<sup>3/</sup>.

W wariancie minimalnym producent nie orientuje się w stosowanych przez ogniwa sprzedaży instrumentach sales promotion, bądź u stosunkowuje się do propozycji tych ogniw. Aktywna rola producenta w sprzedaży eksportowej polegać powinna także na inicjowaniu i realizacji działalności sales promotion poprzez planowanie skali i środków wykorzystywanych w tej dziedzinie, a następnie na decydowaniu o ich wykorzystaniu w odniesieniu do pośrednich ogniw sprzedaży i ostatecznych nabywców.

-----

1/ W obrotach polskiego handlu zagranicznego zdecydowanie przeważają towary nie mające własnej marki. Sprzedaż na rynkach obcych odbywa się pod marką dystrybutora lub bezmarkowo. Sprzedaż towarów markowych w eksporcie oparta jest o markę kupca /przedsiębiorstwa handlu zagranicznego/, a tylko niewielka część o markę producenta.

2/ K. Białycki, J. Borowski, A.H. Krzywiński, op.cit., s.87.

3/ J. Szymczak, Promocja sprzedaży /sales promotion/ jako czynnik kształtowania popytu, Biblioteka IHW, Warszawa 1974.

#### 4.3. Funkcja transakcyjna

Funkcja transakcyjna obejmuje:

- 1/ podfunkcję ofertacji,
- 2/ podfunkcję negocjacji handlowych i podpisywania kontraktów,
- 3/ podfunkcję rzeczowego wykonania kontraktu,
- 4/ podfunkcję załatwiania reklamacji,
- 5/ podfunkcję technicznej obsługi klienta.

ad 1/

Udział producenta w akcji ofertowej ograniczać się może do przekazywania przedsiębiorstwu handlu zagranicznego wymaganych charakterystyk wytwarzanych wyrobów oraz informacji o możliwościach produkcyjnych i kosztach produkcji. Wąski zakres czynności producenta związanych z ofertacją uzasadniony jest w przypadku małego stopnia indywidualizacji eksportowanych towarów /towary seryjne, katalogowe i tp./. Opracowanie oferty na wyroby zindywidualizowane /nieseryjne/ jest bardziej skomplikowane szczególnie od strony towarowej, w związku z czym wskazany jest szerszy zakres obowiązków producenta obejmujący opracowanie dokumentacji technicznej /opis techniczny, szkice, schematy, rysunki, fotografie itp./ oraz określenie orientacyjnych terminów dostaw eksportowych. Powyższe zagadnienia są szczególnie złożone w przypadku przedsiębiorstw kompletacji dostaw. Podobnie specyficzny i złożony charakter ma sporządzenie oferty w sytuacji, gdy klient zagraniczny żąda zmian w wyrobie wymagających produkcji specjalnej.

Opinia producenta powinna mieć decydujące znaczenie przy opracowaniu następujących elementów oferty eksportowej: szczegółowego określenia przedmiotu i zakresu dostawy, sposobu opakowania, warunków technicznych wykonania i odbioru /gdy towar tego wymaga/, gwarancji jakościowych i technicznych /gdy towar tego wymaga/, okresu obowiązywania oferty oraz ceny /w zależności od sposobu rozliczeń między producentem i eksporterem/.

Niekiedy otrzymane od zagranicznych partnerów zapytania ofertowe

we nie wystarczają do opracowania wyczerpujących ofert i konieczne są do tego uzupełniające informacje. Możliwa reakcja producenta /w porozumieniu z eksporterem/ polegać może na wysłaniu za granicę kompetentnych specjalistów i zbadaniu na miejscu potrzeb klienta /działanie takie jest uzasadnione w przypadku istnienia dużego prawdopodobieństwa zawarcia korzystnego kontraktu/.

ad 2/

W wariacie minimalnym przedstawiciele producenta nie uczestniczą bezpośrednio w prowadzeniu negocjacji handlowych i podpisywaniu kontraktu. Dostawca towaru eksportowego jest jednak zainteresowany treścią klauzul kontraktowych i pośrednio bierze udział w ich formułowaniu poprzez informacje przesyłane do zawodowego eksportera i ewentualną akceptację proponowanych warunków kontraktu. Rola producenta polega w tym przypadku na uzgodnieniu i potwierdzeniu zagranicznemu klientowi /za pośrednictwem przedsiębiorstwa handlu zagranicznego/ w formie klauzuli kontraktowych lub potwierdzeniu zamówienia następujących elementów umowy:

- 1/ szczegółowe ustalenie przedmiotu dostawy,
- 2/ ustalenie terminu i miejsca dostawy,
- 3/ ustalenie opakowania towaru oraz jego oznakowania i cechowania,
- 4/ ustalenie gwarancji technicznych,
- 5/ ustalenie norm materiałowych,
- 6/ ustalenie zakresu usług związanych z nadzorem nad montażem lub przeprowadzeniem montażu i rozruchu urządzeń oraz przeszkoleniem personelu klienta,
- 7/ ustalenie zakresu obsługi technicznej, w tym dostawy części zamiennych<sup>1/</sup>.

Niekiedy producent może być zainteresowany wprowadzeniem do kontraktu klauzuli upoważniającej go do samodzielnych kontaktów z zagranicznym odbiorcą w wypadku np. ustalania szczegółowych warunków

-----  
1/ Poradnik pracownika handlu zagranicznego, praca zbiorowa Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970, s.103.



ków przeprowadzenia odbioru czy prób gwarancyjnych.

W przypadku znacznej złożoności technicznej przedmiotu dostawy konieczny staje się udział w negocjacjach przedstawicieli dostawcy. Uczestnictwo przedstawicieli producenta w negocjacjach jest związane przede wszystkim z technicznymi negocjacjami kontraktowymi. Szczególna rola producenta powinna dotyczyć uzgodnienia stosowanych norm materiałowych i wykonania, a także klauzuli dotyczącej kontroli technicznej, odbioru i akceptacji towaru. Konieczny jest udział producenta w określeniu warunków ewentualnej kontroli międzyoperacyjnej, kontroli i odbiorców przedwysyłkowych częściowych i ostatecznych, ustaleniu miejsca kontroli i odbioru, uzgodnieniu kto będzie przeprowadzał kontrolę, jakie będą dokonywane próby, jakie będą sporządzane dokumenty oraz kto ponosi koszty prób i kontroli technicznych. Ważny element kontraktu z punktu widzenia producenta stanowi powiązanie gwarantowanych wskaźników techniczno-ekonomicznych ze skutkami finansowymi nieosiągnięcia tych wskaźników. Podejście producenta do redakcji klauzuli gwarancyjnej i mechanizmu związanych z nią potrąceń cechować się powinno dużą elastycznością i ostrożnością. To samo stwierdzenie odnosi się do klauzuli dotyczącej kar konwencjonalnych za opóźnienia w dostawach.

Uzasadnienie udziału producenta w ofertacji, akwizycji i negocjacjach kontraktowych wiąże się także z pożądaną w handlu międzynarodowym szybkością działania. Szybsze niż konkurent złożenie oferty, sprawne przeprowadzenie negocjacji oraz szybkie załatwienie formalności kontraktowych mogą być w przypadku konkretnej transakcji istotnym składnikiem konkurencyjności.

Możliwość bezpośrednich kontaktów producenta i odbiorcy wywierać może także wpływ na terminowe wywiązywanie się stron ze zobowiązań. Również solidność w wypełnianiu przyjętych przez przedsiębiorstwo przemysłowe zobowiązań związana jest z możliwością kontaktów z rynkiem zagranicznym. Dobre poznanie rynku zbytu przez producenta może spowodować zmianę jego nastawienia do eksportu poprzez lepsze zro -

zumienie potrzeb zagranicznego odbiorcy.

ad 3/

Stosunkowo niewielkie zaangażowanie producenta w rzeczową realizację kontraktu polega na przygotowaniu towaru do wysyłki. Przygotowanie obejmuje: etykietowanie, opakowanie, znakowanie /opisanie i odczekanie/ towarów eksportowych zgodnie z postanowieniami kontraktu i informacjami przekazanymi w otrzymanej od spedytora instrukcji wysyłkowej. Warunki umowy nakładają zazwyczaj na producenta obowiązki dotyczące kontroli towarów eksportowych /tzw. kontrola własna/, na podstawie której wydawane są atesty określające jakość towaru. W przypadku towarów podlegających kontroli zleconej przedsiębiorstwo produkcyjne może być zobowiązane do zgłoszenia wyrobu eksportowego do kontroli.

W sytuacji, gdy klauzule kontraktowe uprawniają zagranicznego klienta do nadzorowania produkcji, jak również dokonywania odbioru wyprodukowanego towaru, producent powinien uwzględnić te czynności w swoich harmonogramach oraz przygotować personel techniczny do współpracy z odbiorcą w tej dziedzinie.

Producent powinien także informować eksportera i spedytora o gotowości towaru do wysyłki. Spedytor może zlecić część czynności w zakresie organizowania transportu krajowemu dostawcy w drodze tzw. odwołania towaru i polecenia wysłania go do portu załadowania lub do stacji granicznej. Na dostawcy krajowym spoczywa obowiązek sporządzenia specyfikacji towaru eksportowego zawierającej dane o opakowaniu, znaki i numery poszczególnych colii oraz ewentualne numery wagonów.

W eksporcie towarów inwestycyjnych udział producenta w rzeczowej realizacji kontraktu jest znacznie szerszy i oprócz wymienionych czynności często obejmuje organizowanie /kompletowanie/ dostaw, świadczenie zagranicznemu odbiorcy usług montażowych, szkolenie personelu nabywcy i obsługę techniczną dostaw eksportowych /zob.: podfunkcja świadczenia usług z zakresu serwisu technicznego/.

ad 4/

Podfunkcja załatwiania reklamacji. Rola producenta w załatwianiu reklamacji polega na wnikliwym jej rozpatrzeniu, szczególnie pod kątem zarzutów dotyczących jakości i ilości towaru lub opakowania. Nie kiedy rozstrzygnięcie czy dana reklamacja jest uzasadniona jest niemożliwe wyłącznie na podstawie dokumentów przesłanych przez zagranicznego kontrahenta. Wówczas wskazane jest wysłanie w porczumieniu z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego pracownika producenta w celu obejrzenia zakwestionowanego towaru oraz ponownego zbadania go przy współudziale ekspertów. W przypadku uznania reklamacji producent zobowiązany jest ponieść konsekwencje materialne reklamacji, np. do - starczenie towaru o wymaganej jakości w zamian za towar reklamowany, dokonanie naprawy dostarczonego sprzętu lub udzielenie bonifikaty. Producent powinien prowadzić dokładną ewidencję spraw reklamacyjnych i na jej podstawie formułować wnioski dotyczące poprawy jakości, ulepszenia opakowania lub usunięcia innych niedociągnięć.

ad 5/

Techniczna obsługa klienta polega na wykonywaniu usług dodatkowych w stosunku do świadczenia towarowego zwiększających jego wartość. Funkcja ta realizowana jest w eksporcie dóbr inwestycyjnych i artykułów konsumpcyjnych trwałego użytku i obok wartości technicznej i ceny stanowi istotny element jego konkurencyjności.

Zakres przedmiotowy omawianej funkcji jest następujący:

- 1/ instalacja i montaż urządzeń,
- 2/ dostarczenie dokumentacji technicznej,
- 3/ usługi gwarancyjne,
- 4/ konserwacja urządzeń, przeglądy techniczne, naprawy,
- 5/ dostawy części zamiennych i podzespołów,
- 6/ szkolenie użytkowników w zakresie obsługi technicznej,
- 7/ inne usługi, np. przeróbki techniczne wg życzeń klientów.

O stopniu zaangażowania się producenta w świadczenie powyższych usług decydować powinien rachunek ekonomiczny /prowadzony z punktu

widzenia dłuższego okresu/, przy czym pomocniczo należałoby uwzględnić takie kryteria, jak charakter eksportowanego towaru /branża, asortyment/, dziedziny zastosowania, poziom wykształcenia personelu klienta, jakość zaplecza technicznego u odbiorcy, wielkość i koncentracja geograficzna eksportu, sposób sprzedaży eksportowej oraz możliwości producenta w zakresie posiadania odpowiednio kwalifikowanego personelu. Zakres wchodzących w rachubę rozwiązań mieści się między dwoma skrajnymi możliwościami polegającymi na zorganizowaniu własnych placówek serwisowych na rynku eksportowym oraz na zleceniu technicznej obsługi klienta innym ogniwom układu eksportowego /np. przedsiębiorstwu handlu zagranicznego, zagranicznemu agentowi itd./ lub wyspecjalizowanym w zakresie serwisu technicznego przedsiębiorstwom działającym na zagranicznym rynku sprzedaży.

Minimalny zakres czynności spełnianych przez producenta polegać powinien na analizie zapotrzebowania na części zamienne, planowaniu ich produkcji i dostawy oraz na sporządzaniu i dostarczaniu odpowiadającej przedmiotowi dostawy dokumentacji technicznej. Producent podejmując decyzję co do formy organizacji służby serwisu technicznego powinien także wziąć pod uwagę często pomijane aspekty tego zagadnienia. Przede wszystkim możliwość utrzymania bezpośredniego kontaktu z klientem za pośrednictwem własnych placówek serwisowych /w celu zbierania informacji technicznych i marketingowych dotyczących sprzedawanych towarów, inspirowanych ulepszenie eksportowanych wyrobów/, ułatwienie sprzedaży dodatkowych jednostek, jak również produktów komplementarnych, a także możliwość prezentacji i konsultacji nowych rozwiązań. Bardzo istotnym czynnikiem są także efekty promocyjne polegające na wyrobieniu i utrzymaniu dobrej reputacji producenta oraz reklamie marki producenta i jego wyrobów.

Za celowością szerszego włączenia się producenta w realizację funkcji obsługi technicznej zagranicznych odbiorców przemawiają także trudności zorganizowania stacji serwisowych pod firmą przedsiębiorstwa handlu zagranicznego spowodowane m.in. tym, że szeroki a-

sortyment towarów sprzedawanych przez zawodowego eksportera często nie pokrywa się z jedną branżą. Ponadto świadczenie usług serwisu technicznego, choćby w części przez własne stacje serwisowe producenta, dostarczać może informacji służących do analizy globalnego kosztu serwisu jako wskaźnika orientacyjnego dla celów planowania. Szczególne znaczenie serwisu prowadzonego bezpośrednio przez producenta polega na pełnieniu funkcji nadzoru nad tzw. serwisem kontrahentem /serwisem zleconym innym przedsiębiorstwom/ pod względem świadczenia właściwego poziomu usług na rzecz zagranicznych odbiorców.

## 5. Funkcje zarządzania działalnością eksportową

### 5.1. Badanie rynków zagranicznych

Zorganizowanie funkcji badania rynków w ujęciu przedmiotowym obejmuje następujące zagadnienia:

- 1/ ustalenie celu badań oraz wymogów, jakie spełniać powinny zebrane informacje,
- 2/ określenie zakresu i szczegółowości badań.

Celem badań rynków zagranicznych jest uzyskanie informacji marketingowej, która następnie wykorzystana będzie w prognozowaniu i planowaniu działalności eksportowej, a także w celach analitycznych i kontrolnych. Aby informacja mogła być przydatna dla prowadzenia powyższych działań musi spełniać określone wymogi, takie jak:

- 1/ adekwatność - odniesienie informacji do określonych sytuacji,
- 2/ prostota i komunikatywność względem decydenta,
- 3/ dostępność w odpowiednim miejscu, czasie, formie i zakresie treściowym,
- 4/ zgodność oraz porównywalność informacji względem siebie.

Spełnienie powyższych wymogów jest możliwe wtedy, gdy badania rynków eksportowych cechują się systematycznością, ciągłością, kompletnością, planowym charakterem i właściwym doбором źródeł informacji.

O zakresie i szczegółowości badań prowadzonych w przedsiębiorstwie produkcyjnym decydować powinny potrzeby w zakresie prognozowania, planowania, kontroli i analizy; stąd też konieczna jest duża elastyczność działania umożliwiająca szybkie dostosowanie badań do zmian potrzeb informacyjnych. W warunkach konkretnych przedsiębiorstw ich role w badaniu rynków zagranicznych mogą być zróżnicowane i ulegać zmianom. W związku z powyższym możliwe jest tylko przykładowe określenie zakresu badań rynków zagranicznych w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Najważniejszą grupę problemów w badaniach rynku dla producenta stanowić powinny informacje wykorzystywane w kształtowaniu masy towarowej przeznaczonej na eksport /problem ten częściowo omówiono we fragmencie poświęconym kształtowaniu produktu eksportowego/. Mogą one przykładowo być usystematyzowane poprzez utworzenie następujących grup informacji:

- 1/ jakość produktu,
- 2/ parametry techniczno-eksploatacyjne produktu,
- 3/ produkt i opakowanie,
- 4/ produkt i użytkownik lub konsument,
- 5/ produkt i pozostałe instrumenty polityki zbytu<sup>1/</sup>.

Posiadając powyższe informacje o produkcji własnym i produktach konkurencji prowadzić należy badania porównawcze, tak z punktu widzenia zastosowanych metod produkcji, jak i z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb odbiorcy /konsumenta/. Konieczne jest równoczesne prowadzenie badań wybiegających w przyszłość dotyczących rozwoju techniki.

Przedstawiona problematyka badań mieści się w tradycyjnie pojętej roli producenta w prowadzeniu badań rynków zagranicznych. Przewartościowanie udziału przedsiębiorstwa przemysłowego w działalności handlu zagranicznego musi pociągnąć za sobą konieczność zmiany jego

-----  
1/ Zob. A.H.Krzymiński, Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących, PWE, Warszawa 1970, s.153-155.

pozycji również w sferze badań rynków. Jest to uzasadnione przede wszystkim nieodpowiednią jakością informacji uzyskiwanych przez producentów od przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Wynika to z faktu, że ze względu na szeroki asortyment towarowy przedsiębiorstw handlu zagranicznego i rozległy zasięg geograficzny eksportu niewielkie komórki badawcze zawodowych eksporterów przy braku wyspecjalizowanych krajowych instytutów badań marketingowych nie są w stanie prowadzić systematycznych, szczegółowych badań w zakresie wszystkich sprzedawanych produktów. Ponadto badania te polegają prawie wyłącznie na analizie materiałów wtórnych, wskutek czego część gromadzonych danych jest nieaktualna oraz są one zbyt ogólne i nieprzydatne dla producenta ze względu na zakres tematyczny. Producent natomiast wykazuje przede wszystkim zapotrzebowanie na informacje marketingowe maksymalnie zindywidualizowane, tzn. informacje o zjawiskach rynkowych odnoszących się ściśle do towarów przez niego wytwarzanych.

Zmiany roli producenta w prowadzeniu badań marketingowych nie należy utożsamiać z sytuacją, w której zakres informacji marketingowych potrzebnych przedsiębiorstwu pokrywa się z zakresem badań samodzielnie przez nie prowadzonych. Nawet w przypadku największych przedsiębiorstw produkujących na eksport rozwiązanie takie byłoby zbyt kosztowne. Nie ma obecnie uzasadnienia dla szerszego rozwinięcia samodzielnych badań rynków zagranicznych przez przedsiębiorstwa produkcyjne. Producent powinien mieć jednak możliwość tworzenia funduszu na badania marketingowe /w obecnie obowiązującym systemie finansowym, np. z odpisów dewizowych/ oraz możliwość samodzielnego podjęcia badań czy też zlecenia ich zagranicznej organizacji badania rynków. Ponadto funkcję badania rynków dla potrzeb producenta należałoby wyodrębnić z ramowego zakresu obowiązków przedsiębiorstwa handlu zagranicznego<sup>1/</sup>. Badania marketingowe ukierunkowane na

1/ W porozumieniach o współpracy jednostek przemysłu i handlu zagranicznego badania rynków zagranicznych należą do ramowego zakresu obowiązków zawodowych eksporterów, a opłata za ich prowadzenie mieści się w prowizji lub marży i nie jest ewidencjonowana oddzielnie.

potrzeby producenta byłyby wówczas prowadzone na jego zlecenie i rozliczane oddzielnie. Można przypuszczać, że finansowe wydzielenie badań marketingowych spowodowałoby zmianę metod i stylu prac badawczych prowadzonych przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego pod kątem ich pełniejszego dostosowania do wymogów producenta oraz lepsze wykorzystanie wyników tych badań przez przedsiębiorstwa produkcyjne. Przy takiej koncepcji zachodzi możliwość dublowania się prac badawczych prowadzonych przez poszczególne jednostki. Wydaje się jednak, że optymalny podział kompetencji w dziedzinie badań rynków jest niemożliwy do ustalenia, a rozwiązanie zadowalające zakładać powinno raczej pewne "marnotrawstwo społeczne" spowodowane nakładaniem się zakresów badań, niż zaniechanie czynności badawczych czy prowadzenie ich w sposób nieprzydatny dla użytkownika.

Pozycja producenta w dziedzinie badań rynków powinna w efekcie ewoluować od roli biernego adresata przypadkowych, niedostosowanych do jego potrzeb informacji emitowanych przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego do roli aktywnego, inicjującego poszczególne działania podmiotu badań rynkowych. Nowa rola nakładałaby na przedsiębiorstwo produkcyjne następujące obowiązki:

- 1/ opracowanie tematów badań,
- 2/ opracowanie szczegółowej listy zagadnień /katalogu tematów badań lub katalogu zapotrzebowań informacji/, które należy uwzględnić w badaniu rynku danego towaru,
- 3/ gromadzenie i przetwarzanie informacji o rynkach,
- 4/ analiza wykorzystania i skuteczności badania rynków.

Konsekwencją zarysowanej koncepcji roli producenta w dziedzinie badań marketingowych zagranicznych rynków zbytu byłoby także rozszerzenie zakresu przedmiotowego informacji potrzebnych producentowi w prowadzeniu działalności eksportowej. Punktem wyjścia do podjęcia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo przemysłowe powinno być zebranie informacji pozwalających określić popyt /zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym/ na rynku eksportowym. Producent dóbr konsumpcyjnych powinien w szczególności zorientować się jak



liczni są nabywcy danego towaru, poznać ich dochody, strukturę wydatków, gusty, upodobania, motywy zakupu, faktyczne spożycie i nasylenie rynku. W przypadku dóbr inwestycyjnych wskazane jest zdobycie informacji określających popyt, takich jak: liczba użytkowników danego dobra, potencjał produkcyjny każdego z nich, profil produkcji, zużycie surowców, stosowana technologia, stopień wykorzystania mocy wytwórczych, zamierzenia inwestycyjne itp.

Producent winien także prowadzić systematyczną obserwację cen na rynkach zagranicznych. W ten sposób będzie on otrzymywał dane informujące go o wzroście lub spadku zainteresowania jego towarem mając możliwość szybkiego reagowania na zmiany rynkowe /np. zwiększenie lub zmniejszenie produkcji, zmiany produktu/. Systematyczne śledzenie cen na rynkach eksportowych jest ponadto warunkiem wstępnym wykorzystania w procesie podejmowania decyzji eksportowych rachunku opłacalności eksportu.

W związku z możliwością wyboru przez producenta pośredniczącego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego oraz z możliwością samodzielnego prowadzenia działalności handlu zagranicznego istotne znaczenie posiadają informacje dotyczące alternatywnych kanałów dystrybucji. Badania dotyczyć powinny wielkości kosztów poszczególnych ogniw kanałów dystrybucji oraz zakresu i jakości usług świadczonych przez te ogniwa.

Kolejny, istotny obszar badań rynków eksportowych przez producenta stanowi analiza konkurencji. Jej celem jest uzyskanie informacji dotyczących wielkości i rodzaju przedsiębiorstw konkurencyjnych, określenie ich udziału na rynku oraz poznanie elementów polityki zbytu konkurentów /najważniejsze z nich to stosowane kanały dystrybucji, ceny, koszty działalności produkcyjnej i marketingowej/.

Duże znaczenie dla producenta powinno także mieć zbadanie problematyki promocji eksportu. Przedmiotem zainteresowania mogą tutaj być głównie informacje dotyczące stosowanych rodzajów reklamy, środków public relations, obsługi posprzedażnej klienta, uczestnictwa w

targach i wystawach itp. Przykładowo w przypadku reklamy prace badawcze dotyczyć mogą kosztów stosowania poszczególnych środków oddziaływania reklamowego oraz ich skuteczności. Wyniki tych badań mogą być następnie wykorzystane przy podziale środków producenta na cele reklamowe.

## 5.2. Prognozowanie eksportu

Funkcja prognozowania ma na celu przygotowanie przesłanek do podjęcia decyzji planistycznych w oparciu o dane uzyskane w procesie badania rynków eksportowych. Zakres przedmiotowy sporządzanych prognoz dostosowany być powinien do potrzeb wynikających z realizacji funkcji planowania oraz uwzględniać powinien możliwości informacyjne /dostępność danych, stopień ich przetworzenia, możliwości gromadzenia/. Przykładowy zestaw tematów prac prognostycznych producenta powinien być następujący:

### 1/ w obszarze problemów rynkowych:

- popyt i podaż na poszczególnych rynkach zagranicznych,
- potrzeby, gusty i preferencje nabywców na tych rynkach,
- tendencje ruchu cen,
- postępowanie konkurencji,
- polityka promocji,

### 2/ w obszarze problemów produkcyjnych:

- kształtowanie się możliwości produkcyjnych,
- tendencje w rozwoju postępu technicznego,
- możliwości zaopatrzenia w podstawowe surowce i materiały,
- przewidywane koszty produkcji eksportowej.

Rola producenta w realizacji funkcji prognozowania eksportu podobnie, jak w przypadku badań rynków eksportowych może obejmować różny zakres czynności. Czynności prognostyczne mogą być wypełniane przez producenta samodzielnie z wykorzystaniem przedsiębiorstwa handlu zagranicznego jako kanału informacyjnego oraz z uwzględnieniem opracowań prognostycznych sporządzanych przez przedsiębiorstwo han-

dlu zagranicznego na jego własny użytek. Alternatywne rozwiązanie polegać może na zleceniu opracowania np. prognoz cenowych lub prognoz postępowania konkurencji zawodowemu eksporterowi. Również w tej dziedzinie producent powinien posiadać możliwość bezpośredniego zlecenia prac prognostycznych wyspecjalizowanym instytucjom zagranicznym. Niedopuszczalne jest często dotychczas praktykowane ograniczenie prac prognostycznych producenta do zapoznania się z prognozami sporządzanymi przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego i nie przetwarzanie ich odpowiednio do własnych potrzeb.

Możliwe do wykorzystania metody i zastosowana procedura prognozowania uwzględniać powinny specyfikę handlu poszczególnymi dobrami. Np. w przypadku większości dóbr konsumpcyjnych przydatność metody ekstrapolacji trendu jest ograniczona, a jej stosowanie obciążone jest poważnym ryzykiem błędu. Wynika to z dużej liczebności zmiennych warunkujących wielkość konsumpcji, z trudności identyfikacji i kwantyfikacji tych zmiennych, a także z wątpliwości co do reprezentatywności zbadanej próby konsumentów. Przykładowo trudne jest liczbowe ujęcie zmian mody, stylu życia czy systemów wartości występujących w danym społeczeństwie oraz określenie wymiernych relacji między tymi czynnikami a chłonnością rynku. W przypadku niemożliwości wykorzystania metod matematycznych użyteczne mogą być metody heurystyczne, np. brainstorming czy metoda delficka. Z kolei przy dobrach inwestycyjnych metoda ekstrapolacji trendu może się okazać bardziej przydatna. Problemy prognostyczne dotyczące obrotów tymi dobrami cechują się zazwyczaj wyższym stopniem strukturalizacji; w tej dziedzinie istnieją dające się określić powiązania między podstawowymi wskaźnikami wzrostu gospodarczego a wzrostem inwestycji. Niemniej istnieją tutaj liczne trudności w uzyskaniu odpowiedniej bazy statystycznej, np. dostępność danych, porównywalność itp.

W realizacji funkcji prognozowania eksportu użyteczna może być koncepcja cyklu życia produktu. Poszczególne fazy cyklu życia pro-

duktu rozpatrywane z punktu widzenia prognozowania charakteryzują się odmiennymi celami prognoz, zróżnicowanymi potrzebami informacyjnymi, różną dostępnością informacji i możliwymi do zastosowania metodami prognozowania.

### 5.3. Planowanie działalności eksportowej

Rola planowania działalności eksportowej w przedsiębiorstwie przemysłowym polega na zapewnieniu wykonania zadań produkcyjnych w zakresie eksportu w pożądanym asortymencie, możliwie najniższym kosztem i w wyznaczonych terminach oraz na zharmonizowaniu działalności wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa zaangażowanych w działalność eksportową.

Planowanie w przedsiębiorstwach opiera się na zasadzie samodzielności oraz dostosowania zakresów i szczegółowości sporządzanych planów do własnych potrzeb. Ustawowo przewidziana jest możliwość ingerencji organu założycielskiego w sferze planowania działalności eksportowej. Polega ona na tym, że organ ten ma prawo nałożyć na przedsiębiorstwo obowiązek wprowadzenia do planu zadania lub wyznaczyć przedsiębiorstwu zadanie poza planem /jeżeli jest to niezbędne w celu wykonania zobowiązań międzynarodowych/.

Bazę informacyjną w planowaniu działalności eksportowej producenta stanowią powinny:

1/ prognozy sporządzane samodzielnie, prognozy przedsiębiorstwa handlu zagranicznego,

2/ umowy wieloletnie lub roczne zawarte przez producenta z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego /umowy te uwzględniają m.in. kontrakty już podpisane przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego z kontrahentami zagranicznymi/,

3/ zadania wyznaczone przez organ założycielski,

4/ informacje wynikające z założeń centralnych planów handlu zagranicznego,

5/ informacje o zasadach kształtowania się wysokości parametrów ekonomicznych /kursy, ceny, dopłaty, cła i inne/.

Określone powyżej ramowe wymagania informacyjne muszą być do - stosowane do horyzontu czasowego sporządzanych planów. Przyjmując to kryterium wyróżnić można planowanie wieloletnie i operatywne /roczne/. Wieloletni plan sprzedaży eksportowej powinien być ściśle skoordynowany z planem rozwoju przedsiębiorstwa, a w szczególności z jego postanowieniami dotyczącymi rozmiarów produkcji i kierunków jej specjalizacji, nakładów inwestycyjnych i podstawowych zadań inwestycyjnych oraz zatrudnienia. Tym samym już w planowaniu wieloletnim dokonywałoby się zestawienie aspektu rynkowego i aspektu produkcyjnego działalności eksportowej, co sprzyjałoby wzrostowi roli czynnika rynkowego w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Powyższy sposób sporządzania wieloletniego planu sprzedaży eksportowej wpłynąć powinien na zwiększenie realności zawartych w nim zadań oraz przyczynić się do zlikwidowania rozbieżności spotykanych między planami sprzedaży eksportowej a planami rozwoju aparatu wytwórczego.

Plany wieloletnie stanowią punkt wyjścia w sporządzaniu planów operatywnych. Wymóg racjonalnego ustalenia zadań eksportowych, jak i określenia środków nieodzownych do ich realizacji nakazuje uwzględnienie w planowaniu operatywnym działalności eksportowej następujących norm stosowanych w przedsiębiorstwie: normy dotyczące zużycia materiałów, czasu pracy, wykorzystania maszyn i urządzeń produkcyjnych, trwałości narzędzi itp. Wskazane jest także oparcie się na danych statystycznych opisujących kształtowanie się wskaźników ekonomicznych i technicznych w latach poprzednich. Operatywne planowanie działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego nie stanowi zbioru czynności planistycznych wyizolowanych z ogólnie rozumianej funkcji planistycznej przedsiębiorstwa, lecz jest jednym z przekrojów planistycznych całościowego planu przedsiębiorstwa. Powinno ono być ściśle skoordynowane z pracami planistycznymi dotyczącymi poszczególnych planów szczegółowych składających się na plan techniczno-ekonomiczny przedsiębiorstwa, takich jak: plan produkcji, plan rozwoju techniki, plan zaopatrzenia materiałowo-technicznego,

plan zatrudnienia i płac, plan remontów, plan kosztów własnych, plan zbytu, plan finansowy, plan inwestycyjny itp. Ponadto operatywne planowanie działalności eksportowej uwzględniać powinno zjawisko sezonowości w kształtowaniu się popytu zagranicznych odbiorców /wynika stąd konieczność odpowiedniego ustawienia rytmu produkcji, do stosowania wielkości produkcji na skład do możliwości magazynowych/. Wskazane jest też stworzenie rezerwy mocy wytwórczych, które mogłyby być uruchomione w przypadku fluktuacji popytu na rynku eksportowym.

#### 5.4. Analiza ekonomiczna działalności eksportowej

Celem analizy działalności eksportowej jest przygotowanie dla organów zarządzania przedsiębiorstwem informacji stanowiących podstawę podejmowania decyzji w zakresie eksportu.

Analiza ekonomiczna działalności eksportowej obejmuje:

- 1/ analizę wykonania planu sprzedaży eksportowej,
- 2/ analizę efektywności eksportu.

##### ad 1/

Analiza wykonania planu sprzedaży eksportowej polega na zestawieniu wielkości wykonanej produkcji eksportowej z wielkością przyjętą w planie lub wytworzoną w okresie ubiegłym, ustaleniu zgodności struktury asortymentowej produkcji eksportowej z warunkami przyjętymi w kontraktach, zbadaniu terminowości wykonywania zamówień eksportowych oraz stwierdzeniu zgodności cech jakościowych wyrobów eksportowych z postanowieniami kontraktów. Analiza wykonania planu sprzedaży eksportowej pozwala na dokonanie oceny skuteczności realizacji funkcji działalności eksportowej. Jej wyniki stanowią mogą podstawę określenia sytuacji zakłócających działalność eksportową przedsiębiorstwa, ustalenia zakresu zakłóceń oraz wyboru sposobów przystosowania się producenta do zaistniałych warunków. W powyższy sposób rozumiana analiza wykonania planu sprzedaży eksportowej powinna być punktem wyjścia zarówno dla planowania, jak i przy podejmowaniu decyzji operacyjnych.

ad 2/

Analiza efektywności eksportu polega na zestawieniu wyników osiągniętych z działalności eksportowej z nakładami na tę działalność. W tym celu konieczne jest śledzenie kształtowania się cen eksportowych, zmian tych cen w porównaniu z okresami ubiegłymi, badanie kosztów produkcji eksportowej i ich zmian<sup>1/</sup>. W analizie efektywności eksportu producenci powinni przywiązywać większą wagę do zbadania struktury ceny eksportowej /udział kosztów zaopatrzenia, produkcji i zbytu/. Producent powinien być także zainteresowany poznaniem wysokości marż i prowizji realizowanych przez poszczególne ogniwa kanału dystrybucji danego towaru oraz uzyskaniem od przedsiębiorstwa handlu zagranicznego informacji na temat kosztów zbytu w przekroju towarowym i geograficznym<sup>2/</sup>.

Analiza efektywności eksportu wykorzystana być może do podnoszenia efektywności bieżącej produkcji eksportowej w ramach istniejącego majątku produkcyjnego, a także stanowić może podstawę do wyznaczenia przyszłościowego profilu produkcji eksportowej i podejmowania decyzji inwestycyjnych. Rachunek efektywności eksportu może ponadto stanowić podstawę budowy systemu pobudzania wzrostu efektywnego eksportu poprzez wyodrębnienie zysku z eksportu z ogólnego wyniku fi -

1/ W praktyce występują trudności w rozliczeniu kosztów w układzie przedmiotowym /kalkulacyjnym/ dotyczącym konkretnego wyrobu eksportowego i mającym na celu ustalenie kosztu własnego tego wyrobu. Rozliczanie kosztów bezpośrednich /koszty materiałów, robocizny i inne/ nie następuje na ogół większych trudności, a jego prawidłowość zależy przede wszystkim od dokładności i wiarygodności dokumentacji pierwotnej /dokumentacja zużycia materiałów i kart pracy/. Kosztów pośrednich /wydziałowe i ogólnozakładowe/ nie można natomiast jednoznacznie zaliczyć na podstawie dokumentacji pierwotnej do kosztów wytworzenia konkretnego wyrobu. Szerzej zob.: L. Pasieczny, J. Więckowski, *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1979, s.295-297.

2/ Spełnienie tego postulatu może napotkać na trudności spowodowane stosowanym sposobem ewidencjonowania kosztów w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

nansowego przedsiębiorstwa, Wydzielenie zysku z eksportu umożliwia -  
łoby tworzenie funduszu premii i nagród za wzrost efektywnego eks -  
portu<sup>1/</sup>.

-----

1/ Podstawową trudność przy wydzieleniu zysku z eksportu stanowi  
możliwość wystąpienia manipulacji rachunkowych ze strony przed-  
siębiorstw. Agresywny system nagradzania za efektywny eksport  
mógłby skłaniać przedsiębiorstwa do niezgodnego ze stanem fak-  
tycznym ewidencjonowania kosztów produkcji eksportowej, sztucz-  
nego ich zmniejszania i obciążania nimi częściowo produkcji prze-  
znaczonej na rynek wewnętrzny w celu uzyskania jak największe-  
go funduszu motywacyjnego. Zob.: szerzej: Konsultacyjna Rada Go-  
spodarcza, Prognoza ostrzegawcza ważniejszych elementów sytuacji  
gospodarczej w roku 1982 wraz z propozycjami najpilniej -  
szych działań, "Gospodarka Planowa" nr 10-11/82.





CZĘŚĆ II

STRUKTURA ORGANIZACYJNA SŁUŻB I KOMÓREK EKSPORTOWYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

Celem niniejszej części jest opracowanie procedury transformacji zidentyfikowanej i opisanej w części I struktury funkcjonalnej działalności eksportowej przedsiębiorstwa produkującego na eksport w strukturę podmiotową. Jako efekt zastosowania tej procedury zbudowane zostaną warianty rozwiązań struktury podmiotowej działalności eksportowej producenta.

Jeśli przyjmiemy, że punkt wyjścia w projektowaniu organizacji działalności eksportowej stanowi sprecyzowanie celu tej działalności, to zauważyć należy, że założona wartość funkcji celu 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. Niemożliwe 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. Wyższość jednego konkretnego rozwiązania nad innymi może być w zasadzie zweryfikowana tylko empirycznie metodą prób i błędów. Przy wyborze struktury organizacyjnej występuje zazwyczaj brak znajomości wszystkich możliwych alternatyw wyboru, wszystkich skutków związanych z każdą alternatywą oraz brakiem rozeznania, jaka jest kolejność użyteczności poszczególnych skutków. Wyborem tym rządzi więc "zasada ogra -

niczonoj racjonalności", zgodnie z którą proces poszukiwań 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. Inaczej na przykład wygląda proces formułowania celów w organizacjach silnie zburokratyzowanych, 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 organizacji dużo uwagi poświęcają przedstawiciele koncepcji sytuacyjnej odpowiedzialności, zgodnie z którą kształt struktury organizacyjnej jest wyznacznikiem efektywności organizacji<sup>1/</sup>.

#### 1. Pojęcia służby i komórki eksportowej

Pojęcie służby jest rozumiane w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania wieloznacznie<sup>2/</sup>. Można je interpretować następująco:

- 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 podobnym.

W niniejszej pracy przyjmujemy następującą definicję służby eksportowej: służba eksportowa jest to zespół stanowisk lub komórek organizacyjnych wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przed -

1/ 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.

2/ Zob.np.: J.Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1968, s.192.

siębiorstwa w celu systematycznego wykonywania funkcji eksportowych, które to stanowisko 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 różnicami<sup>1/</sup>. Nie wdając się w spory terminologiczne przyjmujemy jako najbardziej przydatną dla potrzeb niniejszej pracy definicję J.Gościńskiego, zgodnie z którą przez komórkę organizacyjną rozumiemy zespół ludzi składających się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, który ma wydzielony częściowy cel działania, zharmonizowany z celem całej organizacji<sup>2/</sup>. 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 pracy pion będzie traktowany jako szczególny przypadek komórki organizacyjnej, a nie jako odrębna kategoria. Przytoczona bowiem 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. sekcja reklamy i sekcja akwizycji/ przysługiwałaby nazwa pionu, co nie odpowiadałoby stosowanej w projektowaniu organizacyjnym nomenklaturze /zespół dwóch sekcji tworzy zazwyczaj dział/.

Przyjmujemy, że przez komórkę eksportową rozumieć będziemy wiodącą komórkę służby eksportowej, skupiającą większość funkcji realizowanych przez tę służbę i /lub/ pełniącą funkcje koordynacyjne w za-

-----  
1/ Zob.np.: J.Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1967, s.150-152; B.Gliński, Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1961, s.18.

2/ J.Gościński, ibidem, s.192.

kresie realizacji funkcji eksportowych. Zakładamy, że najprostszym przypadkiem komórki eksportowej będzie pojedyncze stanowisko pracy wykonujące funkcje eksportowe /lub koordynacyjne/<sup>1/</sup>.

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:

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 utworzona zostaje w ten sposób komórka eksportowa,

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

c/ połączenie możliwości "a" i "b".

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

Z powyższych uwag wynikają określone praktyczne konsekwencje dla projektowania struktury podmiotowej 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.

## 2. Czynniki wyznaczające kształt komórek i służb eksportowych producenta

Istnieje wiele koncepcji uwarunkowań struktur organizacyjnych, z których każda uwzględnia inny zestaw czynników strukturo-twórczych<sup>1/</sup>.

Przykładowo przedstawić można zestaw czynników strukturo-twórczych przyjęty w polskich badaniach nad strukturami organizacyjnymi w organizacjach przemysłowych:

1/ czynniki kontekstu struktury organizacyjnej /sytuacyjne cechy organizacji/:

- a/ powstanie i historia organizacji,
- b/ wielkość organizacji,
- c/ statut organizacji,
- d/ technologia organizacji,
- e/ system społeczny organizacji;

-----  
1/ W. Pańków, Uwarunkowania struktur organizacyjnych, raport z badań organizacji resortu przemysłowego, część II, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1977, s.5-6.

2/ czynniki otoczenia organizacji /sytuacyjne cechy otoczenia organizacji/:

- a/ ekonomiczne warunki działania organizacji,
- b/ cechy systemu zarządzania zewnętrznego względem badanych organizacji,
- c/ warunki ekologiczno-demograficzne,
- d/ otoczenie naukowo-techniczne,
- e/ dynamika otoczenia instytucjonalnego<sup>1/</sup>.

Powyższe uwagi odnoszą się w zasadzie do przypadków, kiedy mowa jest o uwarunkowaniach struktury organizacyjnej określonej organizacji. Chodzi więc w tym wypadku o wykorzystanie tezy o sytuacyjnej odpowiedności struktur organizacyjnych w odniesieniu do całości struktury organizacyjnej lub do poszczególnych charakterystyk organizacji /przy czym charakterystyki te odnoszą się do całości organizacji/.

Ze względu na cel niniejszej pracy takie ujęcie nie może być zastosowane. Chodzi tutaj bowiem o próbę sformułowania czynników wyznaczających kształt komórki eksportowej, czyli części struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a nie jej całości. Specyfika takiego sformułowania problemu polegać będzie na odmiennym niż w przypadku rozpatrywania całości struktury organizacyjnej podejściu do przypuszczalnych czynników strukturo-twórczych.

Tematyka uwarunkowań struktur organizacyjnych komórek eksportowych nie jest szerzej omawiana w literaturze przedmiotu. B. Sucho-wiak 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,

-----  
1/ Ibidem, s.28-37.

5/ stopnia samodzielności zakładu w zakresie działalności eksportowej<sup>1/</sup>.

Wspomniany autor traktuje interesujący nas problem bardzo pobieżnie nie próbując nawet w przybliżeniu określić kierunki 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 przesądzających 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 strukturo-twórczymi a strukturą komórki eksportowej.

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 zróżnicowania 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 zróżnicowania struktury towarowej. Podobnie zastosowanie podziału pracy w komórce eks-

---

1/ B. Suchowiak, Eksport w przemyśle maszynowym, PWE, Warszawa 1974, s.74.



portowej 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 zróżnicowania wyrobów eksportowych.

Czynnik wielkości przedsiębiorstwa obejmować może następujące zmienne: wielkość i dynamikę eksportu, udział eksportu w produkcji ogółem, liczbę 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 instytucjonalnych działalności eksportowej ma charakter pośredni i zachodzi poprzez zmienne opisujące strategię i technologię przedsiębiorstwa.

Rodzaj stosowanej technologii jako czynnik strukturo-twórczy 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 przedstawienia produkcji eksportowej oraz możliwością dysponowania przez przedsiębiorstwo zapasami surowców i wyrobów gotowych oraz rezerw mocy produkcyjnych w produkcji eksportowej. Przesłanie produkcji eksportowej z jednego wyrobu na inny może pociągać za sobą konieczność przesunięcia rozkładu 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/, 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 /unikatowy/ 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. Przewidywany kierunek oddziaływania tej zmiennej na strukturę organizacyjną polegał będzie na umożliwieniu wzrostu centralizacji uprawnień decyzyjnych w zakresie działalności eksportowej w miarę rozwoju automatyzacji przetwarzania danych<sup>1/</sup>.

Czynnik otoczenia organizacji może być opisany przez stosunkowo dużą liczbę zmiennych. 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 kie-

1/ Por.: D.Rosati, Podejmowanie decyzji w organizacjach gospodarczych, PWE, Warszawa 1977, s.192-196.

runki 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 przewidywać, 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 zagranicznych<sup>1/</sup>. 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 tak że 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.

### 3. Tworzenie komórek eksportowych

#### 3.1. Kryteria grupowania działań

Wyodrębnienie komórek organizacyjnych musi być poprzedzone grupowaniem działań eksportowych. Nawet gdy przyjmie się ograniczony

-----  
1/ 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.

stopień detalizacji czynności eksportowych ich różnorodność jest znaczna, co stwarza możliwość łączenia ich w dużą liczbę kombinacji. Grupowanie to nie może być przeprowadzone w sposób dowolny, gdyż przypadkowość doboru działań mogłaby spowodować niedostateczną sprawność rozwiązania organizacyjnego. Konieczne jest więc określenie kryteriów /zasad/ grupowania funkcji.

Nauka o projektowaniu organizacji nie wypracowała dotychczas ścisłych, wymiernych kryteriów, którymi należałoby się kierować w łączeniu działań. Liczni autorzy formułują jednak pewne wskazania będące uogólnieniem doświadczeń w wyniku badania, oceny i porównywania działalności organizacji wykorzystujących różne rozwiązania organizacyjne<sup>1/</sup>. Wydaje się, że mając na uwadze specyfikę działalności eksportowej dla celów grupowania czynności eksportowych użyteczne mogą być następujące kryteria:

- 1/ rozpiętość kierowania,
- 2/ koncentracja i ekonomiczność skali operacji,
- 3/ koordynacja,
- 4/ funkcje,
- 5/ regiony,
- 6/ grupy odbiorców /rynki/,
- 7/ produkty,
- 8/ obszary decyzyjne.

ad 1/

Zgodnie z kryterium rozpiętości kierowania kierownik komórki eksportowej nie może być przeciążony nadmierną liczbą podwładnych. Ze względu na ograniczoną rozpiętość kierowania komórką eksportową rozczłonkowana jest na mniejsze jednostki organizacyjne, co z kolei powoduje trudności w przepływie informacji i wymaga koordynacji działalności wyodrębnionych części. Poglądy na temat górnej

-----  
1/ Zob.np.: H.Koontz, C.O.'Donnell, Zasady zarządzania, PWE, Warszawa 1976, s.333-338. Organizacja przedsiębiorstwa, op. cit., s.301-302. J.O'Shaughnessy, op.cit., s.43-45.

granicy liczby pracowników podległych jednemu zwierzchnikowi są bardzo zróżnicowane<sup>1/</sup>. Wydaje się, że ustalenie optymalnej liczby osób podległych kierownikowi komórki eksportowej wymaga każdorazowo analizy konkretnych warunków zarządzania, a próby budowania normatywów są bezcelowe. Wobec powyższego pożądane jest określenie czynników determinujących rozpiętość kierowania<sup>2/</sup>.

Obciążenie pracą kierownika komórki eksportowej /względnie kierownika części składowej tej komórki/ może i powinno być podstawą grupowania działań, nie można jednak tego kryterium absolutyzować. Przykładowo pracownik licznej sekcji badania rynków nie może być podporządkowany kierownikowi mniej licznej sekcji badania efektywności eksportu tylko dlatego, aby wyrównaniu uległy obciążenia kierowników obydwu sekcji, gdyż grupowanie czynności w obrębie działania jednego kierownika uwzględniać musi związki występujące między nimi.

ad 2/

Uwzględniając te dwa powiązane ze sobą kryteria należy:

a/ w miarę możliwości całość jednakowych, powtarzalnych czynności powierzać jako jednorodną funkcję jednemu wykonawcy, jeśli ilość tych czynności przekracza możliwości jednego wykonawcy, wówczas z czynności tych tworzymy funkcję dla komórki organizacyjnej grupującej zespół wykonawców indywidualnych,

b/ grupować razem podobne działania /przez zwiększenie ich skali uzyskać możemy oszczędności/.

Przykładem grupowania według omawianych kryteriów może być utworzenie sekcji promocji eksportu skupiającej czynności oddziaływania na poszczególne zagraniczne rynki zbytu lub czynności odniesione do poszczególnych produktów. Zwiększenie skali operacji pociąga za sobą zwiększone możliwości pogłębiania specjalizacji.

-----  
1/ Przegląd poglądów na omawiany temat zawarty jest w pracy: W.Kie-  
zun, Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu,  
KiW, Warszawa 1978, s.110-114.

2/ S.Kowalewski, Przełożony-podwładny, PWE, Warszawa 1970, s.330.

ad 3/

Przez kryterium koordynacji należy rozumieć nadanie pewnych priorytetów w procesie koordynowania działań<sup>1/</sup>. Wymóg koordynacji odnosi się w różnym stopniu do różnych działań. Prawidłowo zorganizowana komórka eksportowa winna spełniać postulat koordynacji wszystkich działań eksportowych, jednak te działania, które charakteryzują się szczególnie dużą współzależnością, lub które służą określonej wspólnej celowi powinny być koordynowane jako pierwsze. Działania eksportowe należy więc łączyć w taki sposób, aby poszczególne ich grupy /funkcje/, którym odpowiadają poszczególne stanowiska pracy były możliwie samowystarczalne, czyli by minimalizowane były potrzeby i obciążenia koordynacyjne. Zgodnie z kryterium koordynacji zmierzać należy do zgodności celów poszczególnych części komórki eksportowej z celami tej komórki jako całości. Ponadto musi być także spełniony postulat zupełności grupowania, tzn. nieprzeoczenie jakiegokolwiek czynności oraz postulat rozłączności grupowania, tzn. niedublowania się działań eksportowych.

Przykładowo kryterium koordynacji wskazywać może na celowość połączenia w jednej sekcji czynności badań zagranicznych rynków zbytu i prognozowania sprzedaży eksportowej. Uzasadnienie takiego rozwiązania starowiłby wysoki stopień współzależności między czynnościami obydwu rodzajów.

ad 4/

Tradycyjnym kryterium wyodrębnienia części składowych komórki eksportowej jest grupowanie według funkcji. Specjalizacja części składowych komórki eksportowej występuje wtedy w płaszczyźnie poszczególnych rodzajów działań eksportowych, takich jak: akwizycja, reklama, obsługa techniczna itp. Grupowanie według funkcji charakteryzuje się prostotą i przejrzystością, pozwala osiągnąć dużą specjalizację czynności oraz korzyści skali działania. Rozwiązanie to

-----  
1/ J.O'Shaughnessy, op.cit., s.60-65.

cechuje się także znaczną współzależnością poszczególnych realizatorów czynności eksportowych i kreuje duże potrzeby koordynacyjne oraz ogranicza elastyczność działania komórki eksportowej. Komórki eksportowe wyspecjalizowane w przekroju funkcji tylko w ograniczonym stopniu uwzględniać mogą specyfikę różnych regionów, grup odbiorców czy produktów. W konsekwencji omawiane kryterium grupowania działań eksportowych może być wykorzystane przy organizacji komórki eksportowej w przedsiębiorstwie o niezbyt dużych rozmiarach, wytwarzającym stosunkowo wąski asortyment towarowy i prowadzący sprzedaż na w miarę jednorodnych rynkach.

ad 5/

Grupując działania eksportowe według kryterium regionów wyodrębnia się jednostki organizacyjne nastawione na obsługę poszczególnych rynków ujmowanych geograficznie. Ten sposób łączenia czynności sprzyja lepszemu poznaniu poszczególnych rynków eksportowych, przez co możliwe jest wystąpienie z trafną ofertą eksportową oraz najwłaściwszy dla danego rynku dobór metod i narzędzi oddziaływania marketingowego. Tym zaletom towarzyszy jednak utrudnienie koordynacyjne w przekroju poszczególnych funkcji eksportowych i w przekroju eksportowanych produktów. Omawiane kryterium może być przydatne w sytuacji:

- występowania znacznych różnic regionalnych w potrzebach odbiorców /konsumentów/,
- dużego znaczenia osobistych kontaktów producenta z odbiorcą,
- istnienia pewnej liczby rynków geograficznych odpowiednio dużych, aby zasługiwać na specjalną uwagę producenta.

ad 6/

Kryterium rynkowe /grup nabywców/ ma charakter zbliżony do poprzedniego, z tym, że poszczególne działania eksportowe są tutaj zogniskowane wokół obsługi określonych rynków wyodrębnionych nie geograficznie, lecz według grup nabywców. Dzięki temu możliwe jest skoncentrowanie uwagi producenta na identyfikacji potrzeb określo-

nych grup nabywców, na kształtowaniu pod kątem tych potrzeb produktu eksportowego i wysoce zindywidualizowanej strategii marketingowej. Wady omawianego kryterium są podobne, jak w przypadku kryterium regionów. Kryterium nabywców może być zastosowane gdy:

- potrzeby odbiorców i nabywane przez nich produkty są zróżnicowane,
- możliwe jest wyodrębnienie dostatecznie dużych grup odbiorców, aby mogły one zasługiwać na specjalną uwagę producenta.

ad 7/

Kryterium produktu prowadzi do stworzenia komórek koncentrujących swoją działalność na realizacji czynności eksportowych odnoszących się do poszczególnych produktów lub ich grup. Jego zastosowanie stwarza przesłanki do należytego uwzględnienia w zarządzaniu działalnością eksportową specyfiki indywidualnych produktów /lub ich grup/. Podstawowa korzyść to umożliwienie integracji działań marketingowych w przekroju produktu sprzyjające dostosowaniu metod działalności marketingowej do specyfiki towarów. Przyjęcie kryterium produktu utrudnia koordynację działań eksportowych w przekroju regionów i rynków. Kryterium to może znaleźć zastosowanie w przypadku zaistnienia następujących okoliczności:

- znaczne zróżnicowanie struktury asortymentowej produkcji eksportowej,
- duża złożoność produktów /nie chodzi tu wyłącznie o złożoność w sensie technologicznym, lecz także i przede wszystkim o złożoność w sensie marketingowym/,
- stosunkowo częste wprowadzanie na rynek nowego produktu, wymagającego doskonałego zgrania czasowego poszczególnych działań eksportowych,
- duże różnice w zaawansowaniu cyklu życia poszczególnych wyrobów eksportowych,
- odpowiednio duże znaczenie poszczególnych produktów lub ich grup w polityce przedsiębiorstwa, aby zasługiwać na specjalną uwagę.



ad 8/

Przez analogię do pola decyzji przedsiębiorstwa<sup>1/</sup> mówić można o polu decyzji działalności eksportowej. Punktem wyjścia do zastosowania kryterium grupowania według decyzji jest podział pola decyzji działalności eksportowej na główne obszary decyzyjne oraz określenie niezbędnych do ich podejmowania informacji. Wyodrębnienie części składowych komórki eksportowej polega na takim grupowaniu czynności, aby zminimalizować czas niezbędny na przekazanie informacji.

Wybór kryterium dla konkretnej sytuacji projektowej uwzględnić powinien omówione wady i zalety poszczególnych kryteriów. Często uzasadnione jest zastosowanie więcej niż jednego kryterium łączenia działań eksportowych. W zasadzie zawsze wskazane jest uwzględnienie ograniczeń wynikających z rozpiętości kierowania i konieczności zapewnienia koordynacji, a także zadośćuczynienie postulatowi korzyści skali. Kryterium funkcji, rynków, regionów i produktów uznać można w pewnym sensie za konkurencyjne, tzn. wybór jednego kryterium powoduje eliminację pozostałych na danym szczeblu grupowania. Niekiedy wskazane jest jednak równoległe stosowanie dwu lub więcej z tych kryteriów na danym poziomie grupowania. Przykładowo polegać to może na wyodrębnieniu w sekcji eksportu czterech stanowisk: ds. eksportu produktu A, ds. eksportu produktu B, ds. akwizycji, dw. rozliczeń. Możliwe jest także łączne wykorzystanie zalet tych kryteriów z jednoczesną częściową eliminacją ich wad poprzez zastosowanie przemienności kryteriów. Przykładowo stanowiska pracy lub sekcje wchodzące w skład działów tworzących pion eksportu mogą być wyodrębnione według kryterium produktu względnie rynku, natomiast podział pionu na działy byłby dokonany według kryterium funkcji.

-----

<sup>1/</sup> J.Gościński, Projektowanie systemów zarządzania, PWE, Warszawa, 1971, s.101-107.

Przy grupowaniu czynności eksportowych możliwe jest wystąpienie konfliktu kryteriów grupowania. Łączenie czynności według kryterium produktu względnie rynku może być niezgodne z kryterium ekonomiczności skali operacji, gdyż zazwyczaj powoduje zmniejszenie skali działań podobnych lub identycznych /działania obejmują poszczególne produkty, lub ich grupy z osobna, a nie całość produktów eksportowych/. Kryterium funkcji może nie zapewniać należytej koordynacji w przekroju poszczególnych rynków. Łączenie czynności zgodnie z kryterium ekonomiczności skali operacji może przyczynić się do zmniejszenia kosztów przez oszczędności na powiększeniu skali działania, jednak jednocześnie wystąpić może wzrost kosztów koordynacji. Jak z powyższego wynika, dobór kryteriów grupowania przeprowadzony być musi z uwzględnieniem wszystkich czynników określających sytuację danego producenta.

### 3.2. Określenie elementów modelu organizacji działalności eksportowej

#### 3.2.1. Układ elementów tworzących komórkę eksportową

Przez elementy tworzące komórkę eksportową rozumiemy pojedyncze stanowiska pracy oraz ich grupy wchodzące w jej skład. Kształt układu elementów tworzących komórkę eksportową zależy od zakresu funkcji eksportowych realizowanych w przedsiębiorstwie i od przyjętych kryteriów grupowania działań. Budowa układu elementów tworzących komórkę eksportową oznaczać będzie uporządkowanie stanowisk pracy komórki eksportowej poprzez ich pogrupowanie w określoną liczbę klas, czyli szczebli organizacyjnych /np. utworzenie z 20 stanowisk pracy 6 sekcji, utworzenie z 6 sekcji 3 działów, utworzenie z 3 działów 1 pionu/, przy czym każdy szczebel znajduje się w relacji nadrzędności lub podrzędności względem pozostałych klas. Jeśli dwa dowolnie wybrane elementy /stanowiska pracy/ znajdują się na tym samym szczeblu to występuje między nimi stosunek współrzędności /np. kierownik sekcji reklamy i kierownik sekcji a-

kwizycji jednocześnie podlegający kierownikowi działu promocji eksportu są wobec siebie w stosunku współrzędności/. Dwa dowolnie wybrane elementy należące do szczebla k i szczebla niższego k-1 mogą pozostawać w relacji podrzędności /nadrzędności/ lub relacja ta może między nimi nie zachodzić /np. kierownik sekcji reklamy wchodzącej w skład działu promocji jest podporządkowany kierownikowi tego działu, nie podlega on natomiast kierownikowi działu badań rynków i prognozowania/.

### 3.2.2. Struktura czynności a układ elementów tworzących komórkę eksportową

W przyjętej procedurze projektowania czynnikiem pierwotnym są funkcje wyprowadzone z celu działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego. Czynnikiem wtórnym są natomiast realizatorzy tych funkcji, czyli w pierwszym rzędzie komórka eksportowa oraz pozostałe komórki wykonujące funkcje eksportowe. Przypisanie elementom składowym komórki eksportowej zakresów czynności opiera się przede wszystkim na identyfikacji i specyfikacji funkcji. Zakresy czynności poszczególnych elementów określone być powinny jako efekt procesu grupowania działań według wcześniej omówionych kryteriów. W tym etapie budowy struktury podmiotowej działalności eksportowej może nastąpić dalsze uszczegółowienie opisu funkcji oraz modyfikacja ustalonego podziału funkcji spowodowana, np. warunkami kadrowymi przedsiębiorstwa<sup>1/</sup>. Jak przyjęto wcześniej ogół funkcji eksportowych realizowanych przez przedsiębiorstwo przemysłowe podzielić można na funkcje zarządzania i funkcje wykonawcze. Istota czynności zarządzania polega na podejmowaniu decyzji. Podjęcie każdej

-----  
1/ Do opisu czynności realizowanych przez poszczególne elementy za stosować można tablice podziału kompetencji funkcjonalnych Hijmansa, które zawierają określenie funkcji /układ przedmiotowy/, nazwy stanowisk /układ podmiotowy/ oraz macierz symboli kompetencyjnych. Zob.: Projektowanie organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, red. J.Skalik, skrypt AE Wrocław 1974, s.116-117.

decyzji uwarunkowane jest zebraniem i przetworzeniem znacznej liczby informacji. Z kolei adekwatność informacji decyzyjnej w ujęciu dynamicznym zależy od stopnia elastyczności struktury czynności zarządzania określającego możliwości przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Adaptacja przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu wymaga rozwiązania problemów informacyjnych, jakie zmiany te rodzą. Jeśli przyjmiemy, że alternatywne struktury czynności zarządzania reprezentują różne zdolności do przetwarzania informacji, to zrozumiemy stąd wpływ struktury czynności zarządzania na jakość podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Również struktura czynności wykonawczych charakteryzować się powinna znacznym stopniem elastyczności, aby zachodzące w przedsiębiorstwie procesy adaptacyjne w strukturze czynności zarządzania mogły powodować zmiany w zakresie struktury czynności wykonawczych. Wynika z powyższego, że rozwiązania w zakresie struktury czynności zarządzania i wykonawczych nie mogą być traktowane jako ustalone raz na zawsze. Mogą być one odpowiednie dla określonego układu warunków wewnątrz przedsiębiorstwa /wielkość produkcji eksportowej, różnorodność produktów, złożoność produkcji itp./ i cech jego otoczenia /chłonność rynków eksportowych, zróżnicowanie rynków, pozycja konkurencyjna itp./. W zależności od potrzeb informacyjnych procesu decyzyjnego w ramach działalności eksportowej struktura czynności zarządzania może być zmieniana, a jej zmiany wywierają mogą określony wpływ na kształt struktury czynności wykonawczych.

### 3.2.3. Struktura kompetencji

Określenie struktury kompetencji w zakresie działalności eksportowej składa się z dwóch etapów:

- 1/ ustalenie zakresu władzy kierownika komórki eksportowej - czyli delegacja uprawnień kierownikowi komórki eksportowej przez naczelné kierownictwo,

2/ rozkład kompetencji decyzyjnych wewnątrz komórki eksportowej - czyli delegacja władzy kierownika komórki eksportowej jego podwładnym.

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania brak jest jednomyślności na temat kryteriów wyznaczania zakresów uprawnień. Wyróżnić można dwie podstawowe grupy koncepcji<sup>1/</sup>. Pierwsza z nich przyjmuje za punkt wyjścia istnienie określonego problemu decyzyjnego i w strukturze organizacyjnej poszukuje takiego stanowiska kierowniczego, które jest w stanie ten problem rozstrzygnąć w najwłaściwszy sposób. W ramach tej grupy koncepcji proponuje się umiejscowienie uprawnień decyzyjnych:

1/ na najniższym możliwym szczeblu kierowniczym - koncepcja ta przemawia za decentralizacją, nie wskazuje jednak potrzebnych do jej dokonania kryteriów,

2/ według obszaru realizacji decyzji - prawo podjęcia decyzji powinno przysługiwać kierownikowi tej komórki, która będzie realizatorem powyższego postanowienia. Stosując tę koncepcję trudno byłoby wskazać osobę uprawnioną do rozwiązania określonego problemu decyzyjnego mającego kilka możliwych rozwiązań organizacyjnych angażujących różne komórki organizacyjne,

3/ według obszaru skutków decyzji - uprawnienia decyzyjne powinny przysługiwać kierownikowi obszaru, w którym występować będą konsekwencje danej decyzji. Poszczególne warianty rozwiązania problemu decyzyjnego wywoływać mogą jednak następstwa o zróżnicowanym zasięgu, co znacznie zmniejsza przydatność omawianego kryterium,

4/ według zakresu posiadanych informacji - kompetencje decyzyjne należy ulokować w miejscu, gdzie skoncentrowane są informacje niezbędne do prawidłowego rozwiązania problemu. Dyskusyjne jest jednak czy struktura kompetencji powinna być dostosowana do struktury łączności czy też odwrotnie. Niekiedy stwierdza się, że sys-

-----  
1/ Por.: Funkcje i struktura przedsiębiorstwa. Ewolucja i integracja red. J.Kortan, PWE, Warszawa 1976, s.156.

tem informacyjny powinien pełnić rolę służebną wobec podejmujących decyzje<sup>1/</sup>. Natomiast O'Shaughnessy podaje przykład rozwiązania problemu delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, w którym rozdział kompetencji decyzyjnych uwarunkowany jest możliwością najszyszego uzyskania potrzebnych informacji. Ten sam autor wskazuje jednocześnie na ograniczenia przydatności tego kryterium delegacji uprawnień<sup>2/</sup>,

5/ według możliwości optymalnego wyboru rozwiązania - prawo do rozwiązania określonego problemu decyzyjnego powinno przysługiwać temu szczeblowi, który gwarantuje podjęcie optymalnej decyzji. Wadą tej koncepcji są trudności z operacjonalizacją pojęcia "optymalna decyzja".

Jak z powyższego wynika, omówione koncepcje odznaczają się ograniczonymi możliwościami zastosowania w praktyce.

Druga grupa koncepcji za punkt wyjścia przyjmuje określone stanowiska kierownicze i zmierza do określenia stosownych dla nich uprawnień decyzyjnych. Obejmuje ona propozycje lokalizowania praw do decydowania według:

1/ zamierzonych wyników - zgodnie z tą propozycją uprawnienia powinny być przekazywane w takim zakresie i w taki sposób, aby zapewnić możliwość uzyskania oczekiwanych rezultatów<sup>3/</sup>,

2/ nakładanej na komórkę odpowiedzialności - propozycja ta była propagowana przez klasyków: Taylora, Fayola i Urwicka. Kładzie ona nacisk na współmierność uprawnień z obowiązkami. Osiągnięcie tej współmierności powinno polegać na ustaleniu za co, według przełożonego, powinien ponosić odpowiedzialność podwładny, a następnie na przyznaniu kompetencji, którymi stosownie do założonej na niego odpowiedzialności powinien dysponować.

-----  
1/ A.M.McDonough, Systemy scentralizowane. Planowanie i kontrola, PWN, Warszawa 1973, s.10.

2/ J.O'Shaughnessy, op.cit., s.225-229.

3/ H.Koontz, C.O'Donnell, op.cit., s.112.

Brak wypracowanych jednoznacznych reguł optymalizacji stopnia centralizacji /decentralizacji/ uprawnień decyzyjnych w zakresie działalności eksportowej wskazuje na konieczność uzależnienia doboru kryteriów wyznaczania struktury kompetencji od potrzeb i warunków konkretnego przedsiębiorstwa. Przykładowo kryterium zakresu posiadanych informacji może być przydatne w rozwiązywaniu stosunkowo prostych problemów decyzyjnych, tzn. takich, gdy decyzja stanowi prosty wniosek z informacji. W przypadku, gdy decyzja ma charakter bardziej skomplikowany przyjęcie tylko wymienionego kryterium mogłoby doprowadzić do sytuacji, w której decyzja została by podjęta przez kierownika posiadającego co prawda najbardziej adekwatną informację o warunkach działania, jednak nie mającego dostatecznego rozeznania o wpływie podjętej decyzji na działalność innych komórek przedsiębiorstwa. Określenie uprawnień do decydowania powinno więc uwzględniać jednocześnie kilka z zaproponowanych wyżej kryteriów oraz brać ponadto pod uwagę koszty podejmowania decyzji na różnych szczeblach.

#### 3.2.4. Struktura łączności

Przedsiębiorstwo przedstawić można jako sieć informacyjną składającą się z określonej liczby elementów połączonych kanałami informacyjnymi. Każdy element posiada pewną liczbę wejść i wyjść informacyjnych. Komórkę eksportową traktować będziemy jako jeden z elementów sieci informacyjnej przedsiębiorstwa. Przedmiot naszego zainteresowania stanowić będzie ten fragment sieci łączności przedsiębiorstwa, który obejmuje kanały informacyjne łączące komórkę eksportową z innymi elementami przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, a także kanały informacyjne wewnątrz komórki eksportowej. Dla uproszczenia przyjmujemy, że przedsiębiorstwo jest układem o jednym wejściu i jednym wyjściu, dzięki czemu zmniejszy się stopień komplikacji sprzężeń informacyjnych związanych z działalnością eksportową pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem.

Kanały przekazywania informacji eksportowych uporządkujemy w następujący sposób:

1/ pionowy kanał zarządzania "z góry w dół" - kanałem tym przekazywane są przykładowo decyzje dyrektora przedsiębiorstwa do komórek produkcyjnych dotyczące wielkości produkcji eksportowej lub decyzje kierownika działu eksportu do kierownika sekcji reklamy dotyczące środków przeznaczonych na reklamę,

2/ pionowy kanał zarządzania "z dołu w górę" - kanałem tym przewodzone są na przykład informacje z komórek produkcyjnych dotyczące zdolności produkcyjnych lub realizacji planu produkcji, względnie informacje przekazywane przez kierownika sekcji reklamy do kierownika działu eksportu dotyczące wykorzystania funduszu reklamowego,

3/ poziomy kanał łączności między równorzędnymi rangą komórkami - kanałem tym będą, np. przekazywane informacje między kierownikiem działu eksportu a kierownikiem działu planowania dotyczące obciążenia mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa zamówieniami eksportowymi,

4/ skośny kanał łączności między komórkami nie uzależnionymi hierarchicznie i należącymi do różnych szczebli organizacyjnych - na przykład informacje przepływające od pracownika zajmującego się badaniem rynków zagranicznych do kierownika działu planowania,

5/ kanał informacji zewnętrznych - od zewnątrz przedsiębiorstwa do komórki eksportowej i odwrotnie, przykładowo będą to informacje dla /od/ przedsiębiorstwa handlu zagranicznego lub dla /od/ zagranicznych kontrahentów.

Prawidłowo zaprojektowana sieć łączności powinna spełniać następujące warunki:

1/ adekwatność - dana informacja powinna dotrzeć do wszystkich komórek, w których jest przydatna do podjęcia decyzji,

2/ odpowiednia przepustowość - ilość informacji przesyłanych kanałem informacyjnym jest ograniczona jego przepustowością czyli



największą możliwą ilością informacji, jaką kanał może przekazać w jednostce czasu,

3/ ekonomiczność - o ekonomiczności sieci łączności decydują: stopień rozbudowania rozdzielników informacyjnych, odległość źródła informacji od miejsca jej przeznaczenia oraz sprawność kanałów informacyjnych,

4/ odpowiednia szybkość - każda decyzja charakteryzuje się pożądanym czasem przekazania informacji stanowiących przesłanki jej podjęcia oraz pożądanym czasem jej przekazania zainteresowanym osobom. Informacje zbyt późno otrzymane zmniejszają stopień adekwatności decyzji, natomiast decyzje docierające zbyt późno do wykonawców są nieskuteczne<sup>1/</sup>.

### 3.2.5. Lokalizacja komórki eksportowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Efektywność działalności eksportowej przedsiębiorstwa przemysłowego uzależniona jest między innymi od właściwej koordynacji działań w przekroju wszystkich funkcji eksportowych realizowanych przez przedsiębiorstwo. Jednym z czynników wpływających na jakość koordynacji jest lokalizacja komórki eksportowej.

Problem lokalizacji komórki eksportowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa obejmuje:

- 1/ wybór szczebla kierowania,
- 2/ wybór pionu organizacyjnego.

Usytuowanie komórki eksportowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zależne jest między innymi od znaczenia, jakie działalność eksportowa posiada dla przedsiębiorstwa. Znaczenie to może być opisane przez zmienne mierzalne /np. stosunek wartości eksportu do wartości produkcji ogółem, udział zysku z eksportu w wyniku finansowym, ulgi w podatku dochodowym uzyskane z tytułu eks

-----

1/ J.O'Shaughnessy, op.cit., s.214-215.

portu/, jak i niemierzalne /np. efekt wzrostu jakości całości produkcji spowodowany wysokimi wymaganiami stawianymi przez produkcję eksportową, swoiście pojmowany prestiż firmy związany ze sprzedażą eksportową, możliwość wyjazdów zagranicznych dla pracowników przedsiębiorstwa/. W przypadku, gdy działalność eksportowa uznana zostanie za kluczową, wówczas komórka eksportowa może zostać podporządkowana naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa.

Według L.Dreckiego usytuowanie komórki eksportowej zależy od:

- 1/ charakteru produktu eksportowego,
- 2/ wielkości produkcji eksportowej,
- 3/ przewagi czynności technicznych lub handlowo-organizatorskich przy wykonywaniu funkcji eksportowych<sup>1/</sup>.

### 3.2.6. Warunki zastosowania modelu

Sformułowanie warunków zastosowania modeli organizacji działalności eksportowej stanowić będzie wypadkową wniosków płynących z krytycznej analizy funkcjonujących w praktyce rozwiązań i zaleceń, jakie na ten temat proponowane są w teorii organizacji i zarządzania. Nie wszystkie z prezentowanych modeli są uogólnieniem sytuacji spotykanych w praktyce polskich przedsiębiorstw produkujących na eksport. Na przykład w odniesieniu do koncepcji ujętych w modelach nowatorskich wykorzystane zostaną doświadczenia w ich praktycznym wykorzystaniu zebrane w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych. Autor zdaje sobie sprawę z licznych ograniczeń przenoszenia na grunt polski koncepcji organizacyjnych funkcjonujących w gospodarkach opartych o inne niż nasze zasady. Nie oznacza to jednak, że niedopuszczalne jest doszukiwanie się jakichkolwiek analogii i wykorzystanie ich w polskich przedsiębiorstwach, w szczególności po uwzględnieniu ich specyfiki.

-----  
1/ Poradnik pracownika handlu zagranicznego, op.cit., s.105.

#### 4. Modele organizacji działalności eksportowej

Najmniej skomplikowana forma organizacji działalności eksportowej w przedsiębiorstwie przemysłowym polega na tym, że jest ona realizowana przez komórki organizacyjne, dla których nie stanowi ona jedyne i główne zajęcie - są to zazwyczaj komórki handlowe /zbytu, sprzedaży/, produkcyjne i transportowe. Taka forma zorganizowania działalności eksportowej może dać dobre rezultaty w warunkach minimalnego zaangażowania się producenta w realizację funkcji eksportowych i przy założeniu, że funkcje te w sytuacji danego przedsiębiorstwa odznaczają się niewielką specyfiką. W innych warunkach przyjęcie powyższej formy organizacyjnej doprowadzić może do niezadawalającej sprawności działania producenta w dziedzinie eksportu. Wynika to z możliwości wystąpienia luk kompetencyjnych i nienależytego stopnia koordynacji funkcji eksportowych. Niska sprawność działań eksportowych producenta może być także spowodowana występującym często zdominowaniem działalności eksportowej przez działalność podstawową komórek zajmujących się problematyką eksportu dodatkowo, szczupłym stanem osobowym w stosunku do zadań stawianych przed tymi komórkami, a także nieadekwatnością kwalifikacji pracowników tych komórek.

Możliwość przezwyciężenia wskazanych trudności stwarza instytucjonalne wyodrębnienie działalności eksportowej, będzie ono uzasadnione w warunkach przekroczenia pewnego progu w zaangażowaniu się producenta w działalność eksportową /stosunkowo szeroki udział producenta w realizacji funkcji eksportowych/ oraz znacznej specyfiki tej działalności.

Wystąpienie wymienionych warunków zrodzić może trzy rodzaje wymogów strukturalnych:

1/ wymóg utworzenia specjalnej komórki koordynującej działania eksportowe /chodzi o działania koordynacyjne wzmacniające lub uzupełniające w stosunku do spełnianych na szczeblu naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa/.

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

3/ wymóg utworzenia komórki spełniającej funkcje koordynacyjne i realizującej jednocześnie funkcje eksportowe.

Spełnienie przedstawionych wymogów nastąpić może w drodze zastosowania niżej wymienionych rozwiązań organizacyjnych:

1/ rozwiązania tradycyjne:

- a/ stanowisko ds. eksportu,
- b/ sekcja eksportu,
- c/ dział eksportu,
- d/ pion eksportu,

2/ rozwiązania nowatorskie:

- a/ struktura macierzowa,
- b/ struktura zadaniowa.

Prezentowane koncepcje rozwiązań organizacyjnych komórek eksportowych mają jedynie ramowy charakter. Szczegółowe projekty organizacyjne możliwe są do opracowania tylko przy uwzględnieniu konkretnych warunków określonych przedsiębiorstw.

Stopień ogólności proponowanych rozwiązań dostosowany musi być również do stopnia ogólności sformułowania warunków działania przedsiębiorstwa, które w pracy przedstawiono jedynie w ogólnym zarysie, trudno jest bowiem antycypować szczegółowe regulacje, jakie w omawianej dziedzinie zostaną wprowadzone.

#### 4.1. Modele tradycyjne

Rozwiązania tradycyjne zakładają liniowo-sztabowy typ struktury organizacyjnej. Charakteryzuje się on segmentowaniem kompleksowego zadania realizowanego przez przedsiębiorstwo na zasadzie funkcji, np. planowanie, produkcja, zaopatrzenie, zbytno itp. Osiągnięta dzięki temu specjalizacja funkcjonalna zapewnia iachowość i wysoką jakość pracy wykonawców poszczególnych funkcji, a także umożliwia

odnoszenie korzyści skali. Zastosowanie kryterium specjalizacji funkcjonalnej do budowy struktury organizacyjnej pozwala skonstruować organizację stosunkowo prostą i przejrzystą z jasno określonymi zakresami czynności wykonawców. Inne cechy omawianego typu struktury organizacyjnej to dominacja powiązań wertykalnych w ramach pionów funkcjonalnych wynikająca z istnienia rozbudowanych więzi liniowych i pionowy układ sieci łączności. Ze względu na podział pracy według funkcji, działalność poszczególnych pionów organizacyjnych cechuje się znaczną współzależnością. Mogące się pojawić nieścisłości w określeniu obowiązków i granic odpowiedzialności powodują, że nietrudno o wystąpienie sytuacji niewykonania jakichś funkcji oraz dublowania funkcji przez poszczególne komórki. Możliwe jest także wystąpienie zjawiska autonomizacji celów poszczególnych pionów lub komórek w przypadku, gdy cele te będą słabo skorelowane z celem przedsiębiorstwa jako całości. Przyjęte zasady tworzenia struktury organizacyjnej powodują, że występują rozbudowane potrzeby koordynacji i kontroli wyspecjalizowanych działań poszczególnych wykonawców, co przy założonej dominacji powiązań pionowych i wysokim stopniu formalizacji sprawia, że koordynacja działań następuje przeważnie na wysokich szczeblach hierarchii organizacyjnej /na szczeblu kierowników pionów lub dyrekcji przedsiębiorstwa/. Stwarza to możliwość wystąpienia trudności z koordynacją objawiających się wydłużeniem okresu uzgodnienia, podejmowania i przekazywania decyzji, a to powoduje ograniczenie elastyczności działania organizacji. Omówione cechy liniowo-sztabowego typu struktury organizacyjnej zapewniają wysoką efektywność działania w warunkach jednolitości programu produkcji /brak znacznych zmian rozmiarów produkcji, brak istotnych zmian asortymentu produkcji/ i stabilności otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa /niezmiennosc potrzeb odbiorców w sensie ilościowym i jakościowym, działanie na tych samych rynkach, powtarzalność działań konkurencji/.

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

#### 4.1.1. Stanowisko pracy ds. eksportu

##### Układ elementów

Komórka eksportowa w postaci stanowiska pracy jest układem złożonym z jednego elementu. Stąd nie zachodzi tutaj potrzeba uporządkowania elementów.

##### Struktura czynności

Elementarnej strukturze podmiotowej odpowiada niezłożona struktura czynności. W przypadku komórki o charakterze koordynującym, stanowisko pracy do spraw eksportu prowadzi działania mające doprowadzić do zsynchronizowania czynności eksportowych podejmowanych w różnych komórkach przedsiębiorstwa /inicjowanie działań eksportowych, sporządzenie projektu planu, przygotowanie decyzji, stymulowanie przepływu informacji, kontrola realizacji działań eksportowych/. W przypadku komórki realizującej eksportowe funkcje wykonawcze zakres czynności obejmować może przykładowo sporządzanie faktur eksportowych i innych dokumentów handlowych /specyfikacje, listy przewozowe, awiza wysyłkowe, deklaracje celne itp./.

##### Struktura kompetencji

W przypadku, gdy komórka spełnia wyłącznie funkcje koordynacyjne, niecelowe jest nadawanie jej jakichkolwiek kompetencji decyzyjnych, gdyż komórka taka nie znajduje się w relacji nadrzędności z jakimkolwiek innym elementem. Powinna ona jednak posiadać

głos doradczy w stosunku do kierownika, w którego zakresie kompetencji znajdują się problemy eksportowe. Komórka realizująca wykonawcze funkcje eksportowe ze względu na typowo wykonawczy charakter tych funkcji nie wymaga również posiadania kompetencji decyzyjnych.

#### Struktura łączności

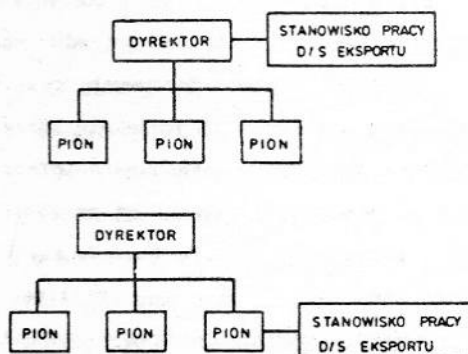
Ze względu na jednoelementowy skład omawianej komórki eksportowej nie istnieje problem wewnętrznej struktury łączności. Konieczne jest natomiast opracowanie kanałów informacyjnych między tą komórką a innymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. W przypadku komórki o charakterze koordynacyjnym wskazane jest najczęściej stworzenie rozbudowanej sieci łączności. Węzły tej sieci stanowi komórka eksportowa i inne komórki realizujące funkcje eksportowe. Przykładowo mogą to być: komórka planistyczna, komórka konstrukcyjna, komórka technologiczna, komórka produkcyjna, komórka magazynowa. W przypadku komórki wypełniającej operacyjne funkcje eksportowe liczba kanałów informacyjnych łączących tę komórkę z innymi komórkami przedsiębiorstwa jest mniej liczna. Jest to głównie kanał pionowy łączący tę komórkę ze szczeblem wyższym w hierarchii organizacyjnej /np. z kierownikiem działu zbytu, działu sprzedaży lub działu handlowego/. Podstawowymi kanałami poziomymi są połączenia z równorzędnymi stanowiskami w dziale zbytu obsługującymi sprzedaż krajową.

#### Lokalizacja

Wówczas gdy podstawowa rola komórki eksportowej polega na pełnieniu funkcji koordynacyjnych celowa jest jej lokalizacja na szczeblu kierowniczym, którego zakres kompetencji obejmuje większość problemów decyzyjnych związanych z działalnością eksportową. W niektórych przedsiębiorstwach spełnienie tego postulatu byłoby jednoznaczne z koniecznością podporządkowania komórki eksportowej naczelnemu kierownikowi /dyrektorowi/, co może doprowadzić do nad-

miernego obciążenia go obowiązkami wynikającymi z prowadzenia działalności eksportowej oraz do wydłużenia kanałów informacyjnych mogącego powodować wydłużenie czasu podjęcia decyzji. W innych przedsiębiorstwach wskazane może być podporządkowanie koordynatora kierownikowi pionu, w którym skupiona jest większość problemów decyzyjnych dotyczących eksportu. Oprócz omówionych już możliwości zastąpienia braku władzy liniowej koordynatora przez podporządkowanie go wysoko położonemu w hierarchii kierownikowi, praktykowane są inne metody substytucji władzy liniowej. Należy do nich zapewne nie koordynatorowi przewagi informacyjnej poprzez umiejscowienie go na skrzyżowaniu kanałów informacyjnych lub uprzywilejowanie go w dostępie do informacji zewnętrznej.

Rys 5 Lokalizacja stanowiska pracy d/s eksportu



#### 4.1.2. Sekcja eksportu

##### Układ elementów

Na czele sekcji stoi kierownik kierujący pracą kilku podwładnych - stanowisk do spraw eksportu. Między kierownikiem a pozostałymi pracownikami sekcji istnieje zależność nadrzędności - podporządkowania. Między stanowiskami wchodzącymi w skład sekcji występuje stosunek współrzędności.



Rys 6. Sekcja eksportu



### Struktura czynności

Wzrasta liczba i waga zagadnień koordynacyjnych dla prawidłowej realizacji eksportu. W obliczu możliwych do wystąpienia tendencji do suboptymalizacji na szczeblu poszczególnych komórek realizujących funkcje eksportowe konieczne staje się skoordynowanie działań tych komórek w postaci opracowania stałych procedur koordynacyjnych dotyczących, np. obsługi zapytań ofertowych, realizacji zamówień eksportowych itp. Sekcja eksportu zajmuje się także obsługą informacyjną działalności eksportowej - opracowanie informacji otrzymanych z innych komórek przedsiębiorstwa, od przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i od zagranicznych klientów. Do zakresu działania sekcji należy także sprawowanie kontroli realizacji zadań eksportowych przez inne komórki przedsiębiorstwa w zakresie terminowości produkcji eksportowej, terminowości dostaw eksportowych, wywiązywania się z przyjętych w kontrakcie ustaleń odnośnie jakości wyrobów eksportowych itp. Ponadto sekcja transportu zajmuje się przygotowaniem planów eksportu oraz prowadzeniem sprawozdawczości w zakresie eksportu. Pracownicy sekcji w razie potrzeby uczestniczą w prowadzeniu negocjacji z klientami zagranicznymi. Oprócz powyższych czynności sekcja eksportu może być obciążona obowiązkiem sporządzania dokumentów wysyłkowych, przekazywaniem do poszczególnych zakładów lub wydziałów przedsiębiorstwa instrukcji wysyłkowych itp. Przy podziale czynności między pracowników sekcji należałoby

sugerować kryterium funkcjonalne. W przypadku występowania dużych różnic pomiędzy charakterystykami rynków eksportowych lub cechami eksportowanych produktów celowe może być wykorzystanie kryterium rynkowego lub towarowego.

#### Struktura łączności

Powiązanie informacyjne sekcji eksportu obejmuje kontakty z działem głównego konstruktora, działem głównego technologa, działem wzornictwa, działem gospodarki narzędziowej, działem normowania pracy, działem planowania, działem cen, działem kosztów, działem zaopatrzenia, działem zbytu i sekcją transportu. Wewnętrzna struktura łączności obejmuje pionowe kanały informacyjne łączące kierownika z podległymi stanowiskami oraz kanały poziome pomiędzy poszczególnymi stanowiskami do spraw eksportu.

#### Struktura kompetencji

Kierownik sekcji posiada władzę liniową w stosunku do podległych mu pracowników sekcji. Stosunkowo wąski zakres uprawnień decyzyjnych kierownika sekcji eksportu jest konsekwencją koordynacyjnego nastawienia komórki. Kompetencje kierownika sekcji mogą przykładowo obejmować:

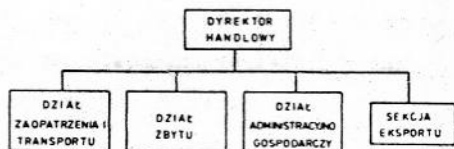
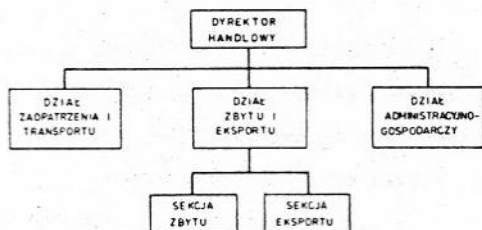
- 1/ ustalanie procedur koordynacji działalności eksportowej,
- 2/ wyznaczanie pracowników sekcji do udziału w negocjacjach,
- 3/ podział pracy między pracowników sekcji.

#### Lokalizacja

Sekcja eksportu usytuowana być może w dziale zbytu i eksportu, dziale sprzedaży czy w dziale obrotu towarowego. Działy te podporządkowane są dyrektorowi do spraw handlowych lub dyrektorowi do spraw ekonomicznych. W razie powstania konfliktu na tle realizacji uprawnień koordynacyjnych przez sekcję eksportu, podporządkowanie kierownika sekcji kierownikowi działu zbytu wydłuża kanał informacyjny: sekcja eksportu - kierownik pionu i opóźnia interwencję tegoż kierownika lub kierownika naczelnego. W warunkach

silnego wpływu czasu podejmowania decyzji na efektywność działań eksportowych celowe jest rozważenie możliwości bezpośredniego podporządkowania kierownika sekcji eksportu kierownikowi pionu.

Rys 7. Warianty lokalizacji sekcji eksportu



#### Warunki zastosowania

W porównaniu z modelem poprzednim zwiększa się zakres czynności eksportowych realizowanych przez przedsiębiorstwo przemysłowe. Poszerzenie zakresu działań eksportowych wymaga rozbudowania funkcji koordynacyjnej i /lub/ instytucjonalnego wyodrębnienia części funkcji eksportowych. Omawiane rozwiązanie odpowiada zakresowi działań eksportowych realizowanych przez producenta w sytuacji, gdy stosunkowo nieduża jest złożoność techniczna wyrobu eksportowego, towar jest już wprowadzony na rynek, niski jest stopień zindywidualizowania produktu, eksport jest silnie skoncentrowany geograficznie /nieduża liczba rynków/ i towarowo /niezbyt szeroki asortyment towarów eksportowych/. Przy zaistnieniu wymienionych warunków eksport nie wymaga zazwyczaj zbyt intensywnej działalności akwizycyjnej, prowadzenia skomplikowanych negocjacji z potencjalnymi klientami oraz wprowadzania wielu zmian dostosowujących produkt do specyficznych potrzeb odbiorcy.

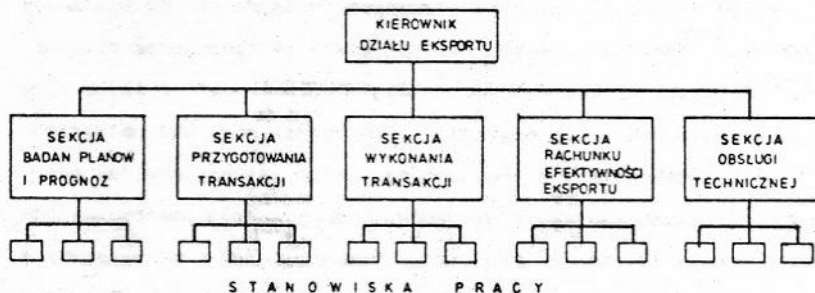
#### 4.1.3. Dział eksportu

##### Układ elementów:

Dział jest komórką organizacyjną dzielącą się na sekcje, z których każda obejmuje pewną liczbę stanowisk pracy. Między kierownikiem działu a kierownikami sekcji zachodzi relacja nadrzędności - podporządkowania. Podobna relacja występuje między kierownikami sekcji a wchodzącymi w skład sekcji stanowiskami pracy. Kierownicy poszczególnych sekcji znajdują się w stosunku współrzędności, podobnie jak stanowiska pracy ds. eksportu. Możliwe jest także wystąpienie sytuacji, w której dział posiada strukturę bezsekcyjną, tzn. kierownikowi działu podporządkowana jest pewna liczba równorzędnych w stosunku do siebie stanowisk pracy, które nie są pogrupowane w sekcje.

Rys. 8 Dział eksportu

a) dział eksportu złożony z sekcji



b) dział eksportu o strukturze bezsekcyjnej



### Struktura czynności

Wzrasta zakres działań eksportowych realizowanych przez producenta /w porównaniu z wcześniejszymi rozwiązaniami/, w tym działań eksportowych wymagających specjalizacji, a w efekcie wyodrębnienia instytucjonalnego. Rozszerzenie zakresu działań eksportowych producenta, wzrost stopnia ich skomplikowania oraz specyfiki wpływa na dalsze zwiększenie znaczenia funkcji koordynacyjnych w zakresie działalności eksportowej.

Całokształt działań prowadzonych w dziale eksportu można po- dzielić na działania przygotowawcze, realizacyjne, koordynacyjne i analityczne. Działania przygotowawcze można umiejscowić w dwóch sekcjach: sekcja badań zagranicznych rynków zbytu, prognozowania i planowania eksportu oraz sekcja przygotowania transakcji /czynności oddziaływania na rynek, ofertacja/. Czynności realizacyjne /sprowadzenie dokumentów przewozowych, celnych, handlowych, zamawianie środków transportu, organizacja wysyłki/ można zgrupować w sekcji wykonania transakcji. Natomiast czynności analityczne /analiza efektywności eksportu/ mogą być wykonywane przez sekcję rachunku efektywności eksportu. Prace koordynacyjne w zakresie działalności eksportowej spoczywają na kierowniku działu eksportu oraz częściowo na podległych mu kierownikach sekcji.

W sekcji badań, prognozowania i planowania mogą być utworzone następujące stanowiska: stanowisko ds. badań, stanowisko ds. prognozowania, stanowisko ds. planowania. Ramowy zakres stanowiska ds. badań obejmuje zbieranie informacji rynkowej i jej przekazywanie wszystkim zainteresowanym komórkom przedsiębiorstwa oraz określenie roli innych komórek przedsiębiorstwa w zakresie zbierania informacji eksportowej i współpraca z nimi w tym zakresie. Stanowisko ds. prognozowania sporządza prognozy kształtowania się popytu, zmian potrzeb i gustów odbiorców prognozy zachowania się konkurencji, prognozy sprzedaży eksportowej. Stanowisko ds. planowania obciążone jest opracowaniem rocznych planów eksportu. Zakres czynno-

ści kierownika sekcji badań, prognozowania i planowania obejmuje : inicjowanie, określenie celowości, planowanie i nadzorowanie badań rynków zbytu, opracowanie lub zatwierdzenie zakresu tematycznego prognoz, kontrola merytoryczna prowadzonych prac prognostycznych, opracowanie trybu planowania, określenie zakresu przedmiotowego oraz stopnia szczegółowości planów oraz nadzór nad pracami planistycznymi odnoszącymi się do działalności eksportowej.

Sekcja przygotowania transakcji składać się winna z: stanowiska ds. reklamy, targów i wystaw, stanowiska ds. ofertacji, stanowiska ds. akwizycji. Zakres działania stanowiska ds. reklamy targów i wystaw jest następujący: współpraca z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego w dziedzinie planowania i realizacji działalności promocyjnej, współudział w wyborze środków oddziaływania reklamowego, organizacja wykonawstwa środków oddziaływania reklamowego, wybór uczestnictwa w targach i wystawach, wspólnie z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego przygotowanie eksponatów i ich wysyłka za granicę, analiza efektywności działalności reklamowej i targowo-wystawienniczej, a także współudział w określeniu celów badań marketingowych dotyczących promocji /wspólnie z sekcją badań, prognozowania i planowania/. Obowiązki stanowiska ds. ofertacji polegają na obsłudze zapytań ofertowych. Jego powołanie jest celowe w przypadku, gdy opracowanie oferty ze względu na złożoność przedmiotu dostawy wymaga dużej znajomości problemów konstrukcyjnych, technologicznych i towaroznawczych, a także gdy ze względu na prototypowy lub unikatowy charakter świadczenia towarowego jest ono pracochłonne. Zakres czynności stanowiska ds. akwizycji obejmuje współpracę z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego w planowaniu wyjazdów akwizycyjnych, udział w negocjacjach z zagranicznymi kontrahentami, prowadzenie korespondencji z zagranicznymi klientami, uczestnictwo w wyjazdach akwizycyjnych.

Kierownik sekcji przygotowania transakcji wykonuje następujące działania: planowanie działalności akwizycyjnej i reklamowej na

rynkach zagranicznych, organizowanie wystąpień na targach i wystawach, przygotowanie wspólnie z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego umów dotyczących oddziaływania na rynki zagraniczne, nadzór nad pracami związanymi z przygotowaniem i wysyłką materiałów reklamowych, dokumentacji ofertowej, próbek, wzorów itp., przygotowanie materiałów do negocjacji z klientami zagranicznymi, ocena i analiza efektów działalności promocyjnej.

W sekcji wykonania transakcji podział czynności między poszczególne stanowiska pracy może być dokonany według kryterium produktu /stanowisko ds. eksportu towaru A, stanowisko ds. eksportu towaru B itd./, i kryterium rynku /np. podział wg obszarów płatniczych/. Możliwe jest też utworzenie stanowiska ds. eksportu wyrobów finalnych, stanowiska ds. eksportu części zamiennych i stanowiska ds. eksportu kooperacyjnego. Niezależnie od przyjętego kryterium podziału pracy zakres obowiązków stanowisk obejmuje: sporządzanie harmonogramów dostaw eksportowych na podstawie przyjętych zamówień eksportowych, sporządzanie dokumentacji dotyczącej realizacji transakcji /dokumenty przewozowe, awiza wysyłkowe, zgłoszenia celne, faktury FE itp./, prowadzenie kartoteki realizacji zamówień eksportowych, przygotowanie materiałów związanych z postępowaniem reklamacyjnym i rozstrzygnięciem sporów w arbitrażu.

Kierownik sekcji wykonania transakcji spełnia następujące czynności: operatywne planowanie sprzedaży eksportowej, przekazywanie zamówień eksportowych do realizacji komórkom produkcyjnym /zlecenia produkcyjne/, przesłanie równoległe ze zleceniem wyciągów z kontraktu, nadzór nad terminowością i jakością wykonania zamówień eksportowych, koordynowanie działań związanych z magazynowaniem towarów eksportowych i ich wysyłką do zagranicznego odbiorcy, koordynacja przy współpracy z komórką kontroli jakości produkcji procesu kontroli operacyjnej i końcowej, zlecenie przygotowania opakowania eksportowego.

Sekcja rachunku efektywności eksportu składa się z pracowników, którzy prowadzą kalkulację opłacalności eksportu w przekrojach towarowych i rynkowych. We współpracy z sekcją badań, prognozowania i planowania eksportu sporządzają prognozy opłacalności, przygotowują wnioski dotyczące eliminacji produktów mniej opłacalnych oraz propozycje zmian w geograficznej strukturze sprzedaży eksportowej.

Zakres obowiązków kierownika sekcji rachunku efektywności eksportu obejmuje: opracowywanie metodyki prowadzenia rachunku efektywności eksportu, współpraca z innymi komórkami przedsiębiorstwa i z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego w zakresie uzyskania potrzebnych informacji kosztowych i cenowych oraz nadzór nad pracami prowadzonymi przez podległych pracowników.

Utworzenie oddzielnej sekcji obsługi technicznej może być uzasadnione w przypadku podjęcia przez producenta stosunkowo szerokiego zakresu obowiązków serwisowych /dotyczy to eksportu maszyn, urządzeń i niektórych dóbr trwałej konsumpcji/. Stanowiska w sekcji obsługi technicznej mogą być zorganizowane wg kryterium produktu /np. serwis obrabiarek, serwis turbin, serwis przekładni/ lub wg kryterium rynkowego. Można też przyjąć koncepcję wyodrębnienia stanowiska ds. serwisu gwarancyjnego i stanowiska ds. serwisu pogwarancyjnego. W przypadku świadczenia przez producenta szerokiego zakresu usług posprzedażnych sekcja obsługi technicznej składać się może z następujących stanowisk pracy:

- stanowisko ds. montażu wyeksportowanych maszyn i urządzeń,
- stanowisko ds. szkolenia przez personel producenta pracowników odbiorcy,
- stanowisko ds. dokumentacji technicznej i instrukcji obsługi,
- stanowisko ds. usług gwarancyjnych,
- stanowisko ds. konserwacji i napraw.

Niezależnie od przyjętego kryterium wyodrębnienia stanowisk sekcji obsługi technicznej zakres ich obowiązków obejmuje przykładowo:



przyjmowanie zleceń na świadczenie usług obsługi technicznej /część z tych zleceń byłaby sporządzana przez sekcję realizacji transakcji na mocy postanowień kontraktu, pozostałe natomiast pochodzą od zagranicznego klienta jako autonomiczne w stosunku do kontraktu/, delegowanie pracowników producenta do odbiorcy w celu wykonania usług technicznych, ewidencjonowanie zgłoszonych przez nabywców wad i usterek, jakie wystąpiły w wyeksportowanych towarach, przyjmowanie i opracowywanie opinii i postulatów klientów o eksportowanym towarze, jakie uzyskiwane są przez pracowników producenta przy okazji dokonywania obsługi technicznej.

Kierownik sekcji obsługi technicznej wykonuje następujące czynności: współdziała z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego w zakresie wyboru zakresu i metod świadczenia usług technicznych, planuje działalność serwisu technicznego producenta, opiniuje techniczną stronę reklamacji i spraw spornych, organizuje placówki serwisowe za granicą, organizuje wyjazdy ekip serwisowych, organizuje dostawy części zamiennych dla celów świadczenia usług serwisu technicznego, analizuje działalność obsługi technicznej, wnioskuje o podjęcie odpowiednich środków w celu usuwania przyczyn powstawania wad i usterek w eksportowanym sprzęcie.

Pracą omówionych sekcji kieruje kierownik działu eksportu, którego zakres obowiązków jest następujący:

- współdziała w opracowaniu planu produkcji eksportowej pod względem zgodności decyzji planistycznych z potrzebami rynków eksportowych i pod względem opłacalności eksportu,
- planowanie wieloletnie eksportu,
- ustalanie wytycznych dotyczących planowania, akwizycji, reklamy, udziału w targach i wystawach,
- koordynacja współpracy pracowników działu z odpowiednimi komórkami przedsiębiorstwa handlu zagranicznego,
- reprezentowanie producenta w stosunkach z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego i zagranicznymi odbiorcami,

- nadzór nad realizacją kontraktów,
- współpraca z pozostałymi komórkami przedsiębiorstwa w ramach koordynacji działalności eksportowej,
- nadzór nad realizacją czynności wykonawczych przez pracowników działu.

#### Struktura kompetencji

Szczegółowa struktura kompetencji zależy od warunków funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa. Poniższe zestawienie uprawnień decyzyjnych ma charakter przykładowy i niekompletny.

Uprawnienia decyzyjne kierownika działu eksportu są następujące:

- ustalenie trybu prowadzenia prac planistycznych dotyczących eksportu w podległej mu komórce,
- wybór formy udziału producenta w działaniach promocyjnych,
- podział przysługującego działowi eksportu funduszu promocji na poszczególne rodzaje działań promocyjnych,
- wyznaczanie pracowników działu do uczestnictwa w negocjacjach i akwizycji,
- zlecanie pracownikom działu do wykonania dodatkowych, nie przewidzianych zakresem czynności, zadań.

Kierownik sekcji badań, prognozowania i planowania eksportu posiada niżej wymienione kompetencje:

- podział środków finansowych przeznaczonych na badania,
- dobór źródeł informacji,
- zakres przedmiotowy i horyzont czasowy sporządzanych prognoz,
- dobór metod prowadzenia prac badawczych, prognostycznych i planistycznych.

Kierownik sekcji przygotowania transakcji dysponuje następującymi uprawnieniami decyzyjnymi:

- szczegółowy podział wyodrębnionych rodzajowo części funduszu promocyjnego na poszczególne przedsięwzięcia promocyjne,
- określenie terminów wykonania eksponatów targowych,
- dobór metod analizy efektywności reklamy i wystąpień na targach i wystawach.

Kierownik sekcji wykonania transakcji posiada następujące kompetencje:

- wybór środka transportu /w ramach swobody pozostawionej producentowi w kontrakcie/,
- ustalenie terminu rozpoczęcia realizacji zamówienia eksportowego,
- określenie wielkości zapasów wyrobów gotowych z przeznaczeniem do wysyłki na eksport.

Kierownik sekcji obsługi technicznej podejmuje decyzje w zakresie następujących problemów:

- dobór pracowników do świadczenia usług obsługi technicznej,
- ustalenie procedury realizacji zleceń na prowadzenie usług obsługi technicznej,
- wielkość zapasów części zamiennych dla celów świadczenia usług serwisu technicznego.

Kierownik sekcji rachunku efektywności eksportu posiada kompetencje decyzyjne dotyczące:

- metod prowadzenia rachunku,
- przekroju towarowego i geograficznego prowadzonych analiz,
- zakresu sporządzanych prognoz opłacalności.

#### Struktura łączności

W celu uniknięcia nadmiernej szczegółowości w rozpatrywaniu zagadnień struktury łączności zajmiemy się powiązaniem informacyjnymi nie poszczególnych stanowisk pracy w dziale eksportu, lecz powiązaniem tworzących ten dział sekcji z innymi komórkami przedsiębiorstwa.

Podstawową rolę odgrywają powiązania pomiędzy poszczególnymi sekcjami wchodzącymi w skład działu eksportu. Powiązania te z racji dużej współzależności czynności wykonywanych przez pracowników sekcji cechują się znaczną intensywnością.

Drugą grupą więzi informacyjnych obejmuje związki części składowych działu eksportu z pozostałymi komórkami przedsiębiorstwa.

Więzi informacyjne sekcji badań prognozowania i planowania są następujące:

- z działem planowania: otrzymywanie informacji dotyczących strategii przedsiębiorstwa, zdolności produkcyjnych z przeznaczeniem na eksport, przekazywanie informacji dotyczących możliwości sprzedaży na zagranicznych rynkach zbytu,

- z działem finansowym: otrzymywanie informacji na temat wielkości funduszu przeznaczanego na prace prowadzone przez komórkę, przekazywanie informacji dotyczących wykorzystania ww. funduszu,

- z działem konstrukcyjnym i technologicznym: przekazywanie wyników wstępnych badań możliwości zbytu nowych produktów,

- z komórką kosztów i cen: przekazywanie informacji dotyczących prognozowanych cen eksportowych,

- z komórką zaopatrzenia materiałowego: otrzymywanie informacji na temat możliwości spełnienia potrzeb materiałowych dla produkcji eksportowej,

- z sekcją przygotowania transakcji: otrzymywanie informacji dotyczących rezultatów działań promocyjnych, przekazywanie wyników badań rynków eksportowych oraz zalecanie badań, jakie wykonać winni pracownicy sekcji,

- z sekcją obsługi technicznej: otrzymywanie informacji na temat zgłoszonych przez nabywców wad i usterek oraz opinii nabywców o wyeksportowanym towarze; zalecanie badania, jakie przeprowadzić powinni pracownicy sekcji i fachowcy wykonujący czynności serwisu technicznego u odbiorcy,

- z sekcją wykonania transakcji: otrzymywanie informacji dotyczących sprzedaży eksportowej,

- z sekcją rachunku efektywności eksportu: wymiana informacji potrzebnych do sporządzenia prognoz opłacalności eksportu,

Omawiana sekcja utrzymuje ponadto więzi informacyjne z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego oraz ewentualnie z instytucjami zajmującymi się badaniem rynków zagranicznych.

Więzi informacyjne sekcji przygotowania transakcji są następujące:

- z działem planowania: wymiana informacji dotyczących zamierzonej wielkości sprzedaży eksportowej,

- z działem finansowym: wymiana informacji dotyczących wielkości funduszu promocyjnego,

- z sekcją wykonania transakcji: otrzymywanie informacji na temat realizacji zawartych kontraktów, przekazywanie informacji dotyczących przeprowadzonych akcji promocyjnych, ofertacji i akwizycji,

- z sekcją obsługi technicznej: otrzymywanie informacji dotyczących życzeń zagranicznych odbiorców, przekazywanie informacji o stanie kontraktacji,

- z sekcją badań, prognozowania i planowania: jak wyżej.

Sekcja przygotowania transakcji prowadzi również wymianę informacji z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego oraz z agencjami reklamowymi.

Sekcja wykonania transakcji utrzymuje następujące więzi informacyjne:

- z komórką planowania operatywnego produkcji: przekazywanie informacji wynikających z zamówień eksportowych,

- z komórkami produkcyjnymi: wymiana informacji na temat realizacji zamówień eksportowych,

- z komórką magazynową: wymiana informacji dotyczących zapasów magazynowych wyrobów eksportowych,

- z komórką transportową: przekazywanie informacji dotyczących zapotrzebowania na środki transportu własne lub obce w zależności od postanowień kontraktu,

- z komórką rozliczeniową: przekazywanie informacji na temat zrealizowanych dostaw eksportowych,

- ze służbą kontroli technicznej: przekazywanie informacji na temat parametrów, jakie zgodnie z postanowieniami kontraktu spełniać winny wyroby eksportowe,

- z sekcją obsługi technicznej: przekazywanie informacji o zrealizowanych dostawach eksportowych.

Omawiana sekcja utrzymuje ponadto więzi informacyjne z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego i z klientem zagranicznym oraz ze spedytorem i przedsiębiorstwem transportowym.

Więzi informacyjne utrzymywane przez sekcję rachunku efektywności eksportu są następujące:

- z komórką kosztów i cen: informacje o nakładach na produkcję i sprzedaż eksportową,

- z sekcją przygotowania transakcji: informowanie o wynegocjowanych cenach,

- z komórką rozliczeniową: informowanie o cenach faktycznie uzyskanych,

- z sekcją badań, prognozowania i planowania: jak wyżej.

Omawiana sekcja utrzymuje także kontakty informacyjne z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego.

Sekcja obsługi technicznej posiada następujące więzi informacyjne:

- z szefostwem produkcji: przekazywanie informacji o wadach i usterkach eksportowanych wyrobów, wzajemna wymiana informacji o potrzebach w zakresie kadry specjalistów dla celów świadczenia serwisu technicznego i możliwościach ich spełnienia,

- z komórką konstrukcyjną i komórką technologiczną: przekazywanie informacji o wadach i usterkach technicznych eksportowanych wyrobów oraz przekazywanie opinii i postulatów klientów na temat konstrukcji i technologii produkcji wyrobów eksportowych,

- z sekcją badań, prognozowania i planowania, z sekcją przygotowania transakcji, z sekcją wykonania transakcji: jak wyżej.

Sekcja obsługi technicznej utrzymuje również więzi informacyjne z przedsiębiorstwem handlu zagranicznego oraz ewentualnie z placówkami serwisowymi własnymi, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, agentów lub klientów.

#### Lokalizacja i warunki zastosowania

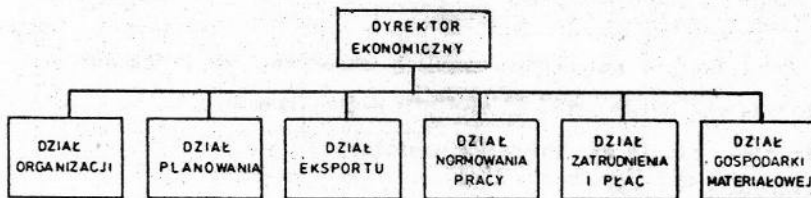
Przedstawiony stosunkowo szeroki zakres czynności eksportowych realizowanych przez dział eksportu producenta uzasadniałby jego lokalizację w pionie dyrektora ekonomicznego lub w pionie dyrektora handlowego.

Pierwszy wariant usytuowania działu eksportu może być wykorzystany przy zaistnieniu następujących warunków:

- 1/ duży wpływ systematycznych i pogłębionych badań rynków zagranicznych oraz prac prognostycznych i planistycznych na powodzenie eksportu,

2/ na wynik finansowy przedsiębiorstwa duży wpływ wywierają decyzje oparte na rachunku ekonomicznym, stąd m.in. konieczność prowadzenia rozbudowanej analizy eksportu dotyczącej wyboru pomiędzy przeznaczeniem produkcji na rynek wewnętrzny i na eksport /w warunkach konkurencji między dostawami na rynek wewnętrzny i na eksport/ oraz konieczność umiejętnego profilowania struktury asortymentowej produkcji eksportowej /w przypadku zróżnicowanej struktury asortymentowej i znacznych zmian cen eksportowych poszczególnych wyrobów/, a także konieczność wyboru kierunków eksportu /w przypadku znacznych różnic opłacalności w przekroju geograficznym/. Poprawność prowadzonego rachunku efektywności eksportu w poważnym stopniu zależy będzie od adekwatnej wyceny nakładów na produkcję eksportową, a to wymagać będzie ścisłej współpracy między sekcją efektywności eksportu i komórką kosztów. Ze względu na założone decydujące znaczenie ww. czynności lokalizacja działu eksportu w pionie ekonomicznym spowoduje, że większość sytuacji problemowych mogących powstać w związku z działalnością eksportową będzie mogła być rozwiązana przez kierownika pionu /dyrektora ekonomicznego/, co zmniejszy potrzebną liczbę działań koordynacyjnych na szczeblu kierownika naczelnego.

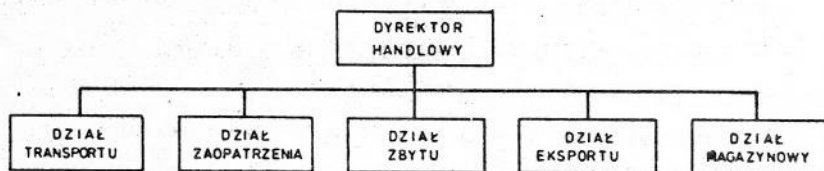
Rys.9 Dział eksportu w pionie ekonomicznym



Z podobnych powodów, w przypadku pierwszoplanowego znaczenia czynności promocyjnych, ofertowych i skwizycji oraz czynności zwią

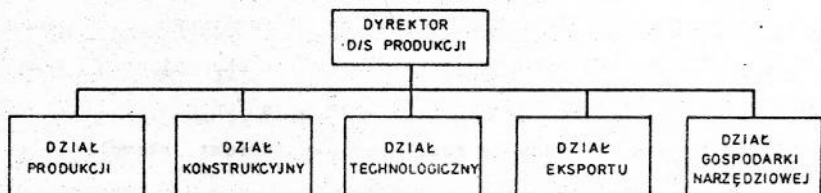
zanych z realizacją transakcji, właściwe może być usytuowanie działu eksportu w pionie dyrektora handlowego.

Rys.10 Dział eksportu w pionie handlowym



Rozważyć także można trzecią możliwość lokalizacji działu eksportu. W sytuacji, gdy w planowaniu działalności eksportowej szczególnie znaczenie posiadają uzgodnienia czynione przez komórkę planistyczną z komórkami technicznymi /konstrukcyjnymi, technologicznymi, narzędziowymi/, gdy dominująca jest rola problemów technicznych w przygotowaniu ofert eksportowych oraz gdy występuje stosunkowo szerokie zaangażowanie się producenta w świadczenie serwisu technicznego - wskazana być może lokalizacja działu eksportu w pionie produkcji. Przyjęcie tego rozwiązania grozić może jednak zdominowaniem działalności eksportowej przez zagadnienia produkcyjne /orientacja produkcyjna/ kosztem przywiązywania należytej wagi do zagadnień marketingowych.

Rys.11 Dział eksportu w pionie produkcji



#### 4.1.4. Pion eksportu

##### Układ elementów

Pion eksportu dzieli się na kilka działów, z których każdy obejmuje określoną liczbę sekcji. W skład sekcji wchodzi kilka stanowisk pracy.



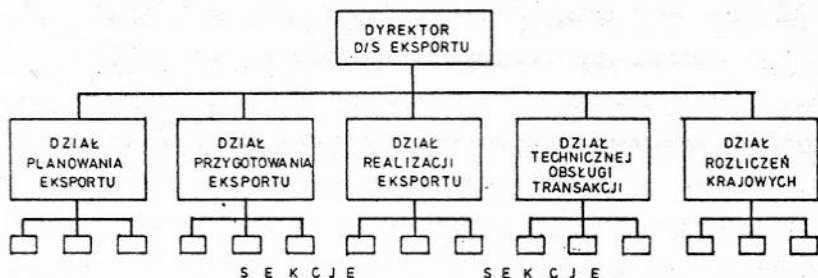
Relacje nadrzędności - podporządkowania występują odpowiednio między:

- kierownikiem pionu i kierownikiem działów,
- kierownikami działów i kierownikami tworzącymi te działy sekcji,
- kierownikami sekcji i pracownikami tych sekcji.

Stosunki współrzędności zachodzą między:

- kierownikami działów,
- kierownikami sekcji,
- poszczególnymi stanowiskami pracy.

Rys 12 Pion eksportu



Struktura czynności

W porównaniu z przypadkiem, kiedy adekwatnym rozwiązaniem instytucjonalnym problemu zorganizowania działalności eksportowej jest dział eksportu, następuje dalsze rozszerzenie zakresu funkcji realizowanych przez producenta. Również dotychczas realizowane funkcje stają się bardziej pracochłonne, co nie pozostaje bez wpływu na kształt komórki eksportowej. Przykładowo w sytuacji producenta spełniającego funkcje generalnego dostawcy szczególnemu rozbudowaniu ulegają: funkcja ofertacji, funkcja analizy ekonomicznej i funkcja obsługi technicznej. Pojawiać się może nowa funkcja, dotychczas nie występująca - funkcja rozliczeniowa. Wzrost skomplikowania funkcji ofertacji związany jest z tym, że oferta eksportowa producenta-generalnego dostawcy cechuje się znaczną złożonością techniczną, a jej zakres przedmiotowy obejmuje zarówno wyroby tegoż producenta, jak i innych poddostawców krajowych i /lub/ zagranicznych. Funkcja ofertacji może być realizowana przez sekcję ofer-

tacji w dziale przygotowania eksportu. Alternatywne rozwiązanie może polegać na skupieniu całokształtu zagadnień technicznych związanych z eksportem w dziale technicznej obsługi transakcji, który oprócz czynności przygotowania technicznego aspektu ofert /sekcja ofertacji/, wypełniałby szeroko pojęte funkcje serwisu technicznego /sekcja doradztwa technicznego, sekcja montażu, sekcja szkoleń itp./. Ścisłe związane z ofertacją są czynności kompletacji dostaw polegające na uzgadnianiu, zamawianiu, kompletowaniu i koordynowaniu dostaw materiałów, maszyn i urządzeń do przygotowywanych i realizowanych kontraktów eksportowych. Sekcja kompletacji dostaw mogłaby być umiejscowiona wspólnie z sekcją ofertacji w dziale przygotowania transakcji lub w dziale technicznej obsługi transakcji. Ze względu na silne merytoryczne związki z funkcją badania rynków, funkcją prognozowania i funkcją planowania - funkcja analizy ekonomicznej eksportu spełniana może być przez sekcję analiz umiejscowioną wspólnie z sekcjami realizującymi funkcje badań, prognozowania i planowania w dziale planowania i analiz.

W przypadkach uzasadnionych, np. szerokim asortymentem realizowanych dostaw, dużą liczbą poddostawców, dużą zmiennością cen dostarczanych produktów, zróżnicowaniem cen na identyczne dobra pochodzące od różnych dostawców itp., celowe może być utworzenie w pionie eksportu wyodrębnionego działu analizy ekonomicznej eksportu.

Rozbudowanie czynności obsługi technicznej związane może być ze świadczeniem przez producenta usług doradztwa technicznego, a także z koniecznością zapewnienia przez generalnego dostawcę obsługi technicznej obiektów złożonych z elementów dostarczanych przez wielu dostawców.

W przypadku producenta - generalnego dostawcy zaistnieć może także potrzeba utworzenia specjalnej komórki dokonującej rozliczeń z krajowymi dostawcami materiałów, maszyn i urządzeń na eksport oraz podwykonawcami świadczonych usług. Może to być sekcja rozliczeń umiejscowiona w dziale realizacji eksportu. W sytuacji wystąpienia

znacznej pracochłonności i skomplikowania czynności rozliczenia - wch /np. na skutek dużej liczby dostawców, dużej liczby realizo - wanych transakcji/ uzasadnione może być powołanie w pionie eksportu odrębnego działu rozliczeń.

Ze względu na to, że w strukturze pozostałych czynności nie zachodzą poważniejsze zmiany w stosunku do rozwiązań przedstawionych we fragmencie o dziale eksportu, struktura tych czynności nie będzie w tym miejscu ponownie omawiana.

#### Struktura kompetencji

Przykładowy zakres kompetencji kierownika pionu eksportu /dyrektora ds. eksportu/ może obejmować:

- współdecydowanie o planach rozwojowych przedsiębiorstwa pod kątem działalności eksportowej,
- wybór formy uczestnictwa producenta w prowadzeniu działalności eksportowej,
- decyzje o akceptacji negocjowanych kontraktów,
- podział funduszy przeznaczonych na działalność eksportową między poszczególne funkcje tej działalności,
- procedura załatwiania zapytań ofertowych,
- procedura realizacji zamówień eksportowych.

Kompetencje kierowników działów i sekcji nie będą szczegółowo omawiane ze względu na podobieństwo z uprawnieniami decyzyjnymi poszczególnych kierowników sekcji w ramach działu eksportu.

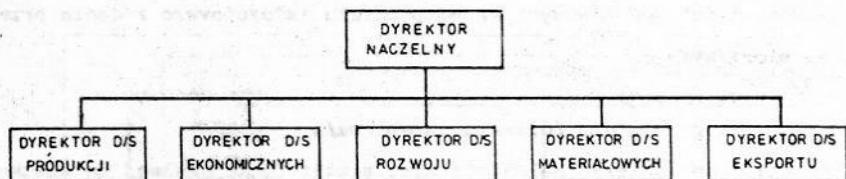
#### Struktura łączności

Zasadniczo występują te same rodzaje kanałów informacyjnych co w przypadku działu eksportu. Ze względu na wzrost liczby komórek prowadzących działalność eksportową znacznie zwiększa się liczba kanałów informacyjnych przewodzących informacje dotyczące eksportu.

#### Lokalizacja

Pion eksportu jest jednym z kilku pionów funkcjonalnych. Na jego czele stoi zastępca dyrektora ds. eksportu podległy bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu.

Rys. 13 Lokalizacja pionu eksportu



#### Warunki zastosowania

Zorganizowanie działalności eksportowej w formie pionu eksportu może być zastosowane w przedsiębiorstwie o zdecydowanie proeksportowej strategii działania. Ze względu na znaczny koszt tego rozwiązania mogą z niego skorzystać producenci o dużych rozmiarach eksportu. Rozwiązanie w postaci pionu eksportu może być traktowane jako przejściowa forma organizacyjna na drodze do uzyskania koncesji i samodzielnego prowadzenia eksportu przez producenta.

#### 4.2. Modele nowatorskie

Podstawowe założenie konstrukcji rozwiązań nowoczesnych sprowadza się do chęci przełamania głównych ograniczeń rozwiązań tradycyjnych. W szczególności chodzi o spełnienie postulatu większej elastyczności struktury /lepsze przystosowanie się komórek organizacyjnych do zmieniających się warunków otoczenia/, o przezwyciężenie konfliktów między linią a sztabem, o rozwiązania mogących się pojawić trudności koordynacyjnych oraz o umożliwienie szerszego uwzględnienia w komórkach wyspecjalizowanych funkcjonalnie specyfiki poszczególnych produktów i grup odbiorców.

Prezentowane rozwiązania nowoczesne opierają się o formę struktur przedmiotowych, która nie stanowi w zasadzie samodzielnego rozwiązania strukturalnego, lecz jest niejako uzupełnieniem struktury hierarchicznej.

#### 4.2.1. Struktura macierzowa

Struktura macierzowa charakteryzuje się jednoczesnym zastosowaniem dwóch podstawowych zasad podziału całościowego zadania przedsiębiorstwa:

- wg funkcji,
- wg przedmiotu /obiektu, problemu/.

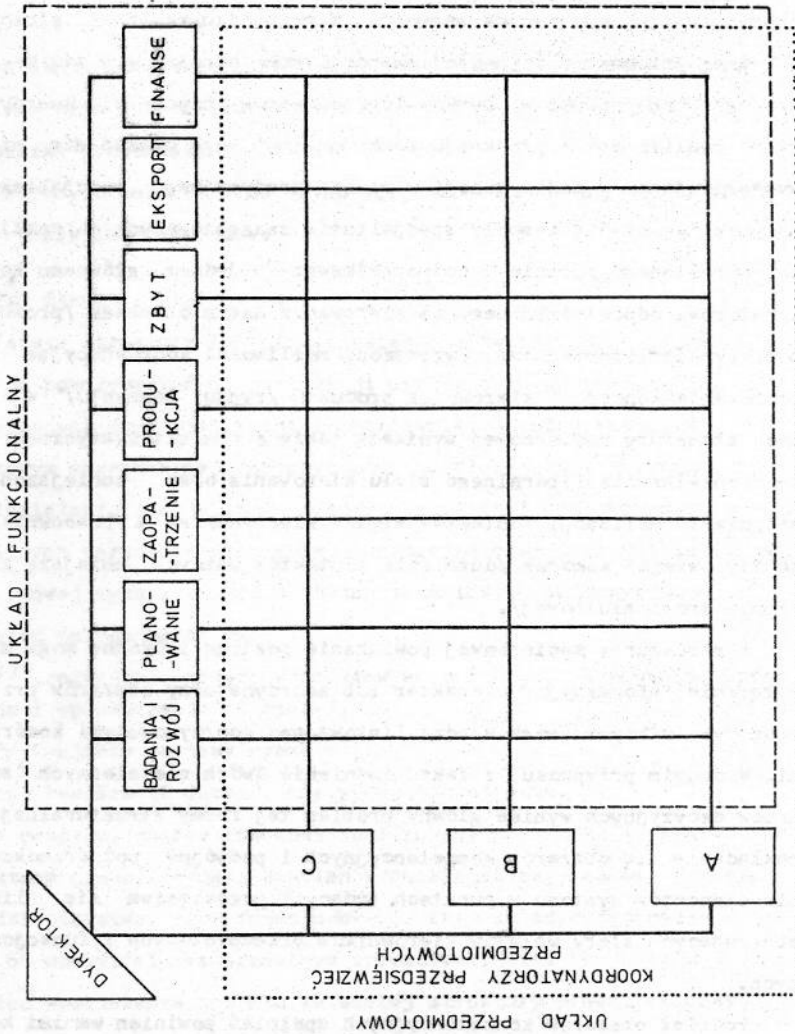
Powstaje ona poprzez nałożenie tzw. siatki funkcjonalnej na siatkę przedmiotową. Dlatego dla określenia omawianego typu struktury stosuje się pojęcie struktury dwukompleksowej lub struktury dualnego kierowania.

Przydatność struktury macierzowej dla celów organizacji działalności eksportowej wynika z możliwości, jakie ta forma organizacyjna stwarza w dziedzinie koordynacji. Dla struktury funkcjonalnej /rozwiązania tradycyjne/ charakterystyczna jest dominacja pionowych kanałów informacyjnych, które w przypadku zmiany asortymentu produkcji eksportowej, zmiany strategii działania na rynkach zagranicznych lub wejścia na nowy rynek ulegają przeciążeniu. Przy rozwiązaniu macierzowym sieć łączności ulega wzbogaceniu o powiązania informacyjne poziome i ukośne<sup>1/</sup>. Dzięki temu osiąga się następujące efekty:

- 1/ skrócenie przepływu informacji,
- 2/ zmniejszenie prawdopodobieństwa zniekształcenia informacji,
- 3/ umożliwienie koordynacji między różnymi płaszczyznami hierarchicznymi,
- 4/ zmniejszenie obciążenia kierownictwa dużą ilością informacji.

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

Rys 14. Struktura macierzowa



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

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

Podział obszarów kompetencyjnych spełniać powinien warunki kompletności i rozłączności. Spełnienie drugiego warunku jest w praktyce skomplikowane.

Efektywne wykorzystanie struktury macierzowej nie zakłada eliminacji sytuacji konfliktowych, lecz wymaga uświadomienia konflik-

tów między działalnością produkcyjną i marketingową i dążenia do instytucjonalizacji metod rozwiązywania tych konfliktów.

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

#### 4.2.2. Struktura zadaniowa

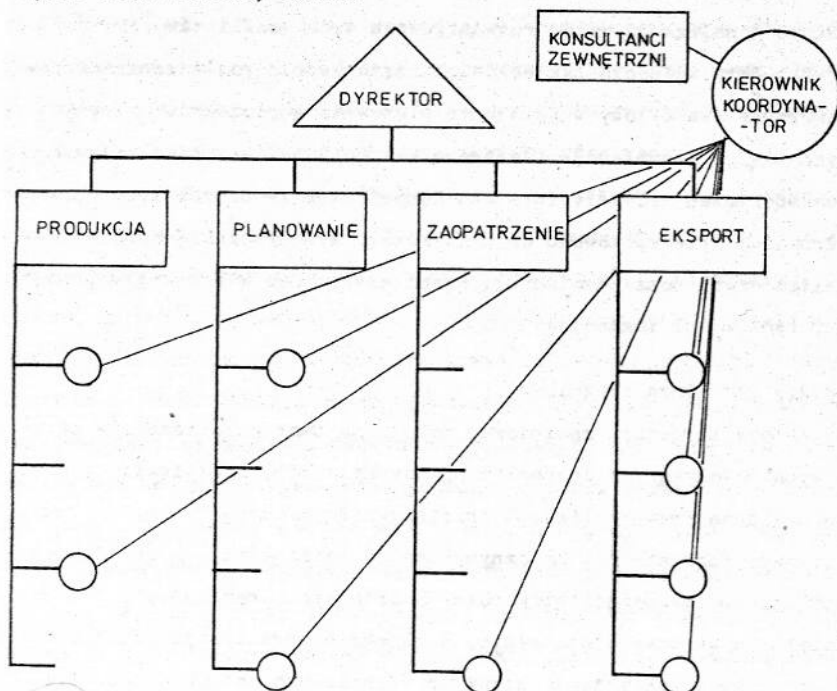
Istota struktury zadaniowej polega na tworzeniu zespołów zadaniowych powoływanych do realizacji określonych przedsięwzięć. Jest ona zalecana przy realizacji przedsięwzięć o dużej skali, o jednostkowym charakterze, znacznym stopniu złożoności, wymagających współdziałania specjalistów różnych dziedzin i realizowanych w nie stabilnych warunkach otoczenia. W obszarze organizacji działalności eksportowej wykorzystanie struktur zadaniowych dotyczyć może przedsięwzięć polegających na:

- 1/ rozwijaniu nowych produktów eksportowych /kreowanie, produkcja i wprowadzanie na rynek/,
- 2/ wejściu na nowy rynek zbytu,
- 3/ realizacji dużego, nietypowego kontraktu.

Skład zespołu, zakres rzeczowy realizowanych funkcji, wewnętrzna struktura organizacyjna, stopień wydzielenia ze stałej struktury przedsiębiorstwa, czas funkcjonowania zespołu mogą być różne i zależą od specyfiki realizowanego przedsięwzięcia. Ze względu na stopień wydzielenia zespołu ze stałej struktury przedsiębiorstwa i skład osobowy zespołu wyróżnić można dwie podstawowe formy zespołów zadaniowych: formę 1 i formę 2.



Rys.15 Zespół zadaniowy - forma I



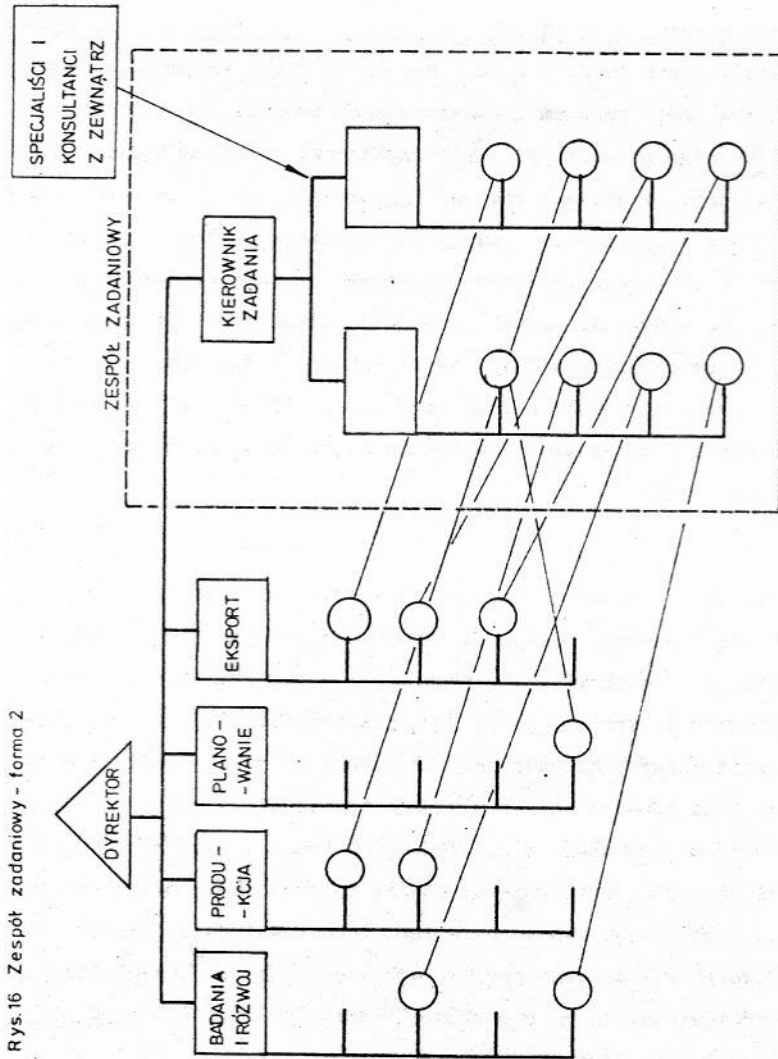
Forma 1.

Zakładamy, że celem przedsięwzięcia jest wejście na nowy rynek zbytu A z towarem X dotychczas produkowanym i sprzedawanym na innych zagranicznych rynkach zbytu. Zakłada się możliwość niewielkich zmian w produkcji, dostosowujących go do potrzeb rynku A. Zadanie zespołu określimy jako mniej skomplikowane. Dla realizacji tak sformułowanego przedsięwzięcia powołuje się kierownika koordynatora zadania /np. kierownik komórki eksportowej/, który dobiera sobie członków zespołu, organizuje i kieruje realizacją przedsięwzięcia oraz koordynuje pracę zespołu. Członkowie zespołu podlegają jednak nadal swoim przełożonym funkcjonalnym, poświęcając część czasu pracy na realizację przedsięwzięcia, które zostało im dodatkowo powierzone przez kierownika - koordynatora zadania. Zadaniem kierownika zespołu jest opracowanie programu realizacji zadania, zapewnienie warunków do jego wykonania, organizowanie cyklicznych

spotkań członków zespołu w celu przedyskutowania i rozwiązywania ewentualnych konfliktów oraz skoordynowania prac komórek zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia. Osiągnięcie założonego celu przedsięwzięcia /np. realizacja określonej wielkości sprzedaży towaru X na rynku A/ powoduje rozwiązanie zespołu, a jego członkowie kontynuują pracę w swych macierzystych komórkach organizacyjnych. Skład zespołu ulegać może zmianom w zależności od potrzeb poszczególnych faz realizowanego przedsięwzięcia. Przykładowo niezbędny będzie szeroki udział przedstawicieli komórek produkcyjnych w fazie określenia możliwości dostosowania produktu X do wymagań rynku A. Natomiast w fazie rozpoczęcia sprzedaży udział ten będzie o wiele mniejszy. Forma zespołów zadaniowych przewiduje także możliwość powołania w skład zespołu specjalistów zewnętrznych. W określonych fazach realizacji przedsięwzięcia celowe może być skorzystanie z opinii przedstawicieli przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, banku, agencji reklamowej itp.

#### Forma 2.

Zakładamy, że przedsięwzięcie, dla którego realizacji powołany będzie zespół zadaniowy polega na realizacji inwestycji - budowa nowego wydziału produkcyjnego o proeksportowym charakterze. Wydział będzie produkował wyrób B, który jest dla przedsiębiorstwa produktem całkowicie nowym. Zadanie zespołu określimy jako bardziej skomplikowane. Czas trwania jego realizacji będzie dłuższy niż w przypadku omówionym wcześniej. Z istniejących komórek organizacyjnych wyodrębnią się grupę pracowników, którzy na czas realizacji przedsięwzięcia zostają całkowicie wyłączeni ze swoich macierzystych komórek. Tworzą oni odrębny zespół, którego struktura organizacyjna powinna być dostosowana do specyfiki zadania. Kierownik zespołu posiada władzę liniową nad jego członkami. Zespół zadaniowy jest w pełni odpowiedzialny za realizację podjętego przedsięwzięcia i wykonuje wszystkie funkcje niezbędne do zrealizowania przyjętego pro-



Rys.16 Zespół zadaniowy - forma 2

gramu dysponując potrzebnymi pracownikami oraz środkami rzeczowymi i finansowymi. W razie potrzeby zespół może korzystać z pomocy konsultantów i specjalistów zewnętrznych /np. z ośrodka badawczo-rozwojowego, biura projektów, banku, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, agencji reklamowej itp./. Stosownie do potrzeb wynikających ze specyfiki poszczególnych etapów realizacji przedsięwzięcia, skład zespołu może być zmieniony.

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

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

2/ przełamanie barier daleko posuniętej specjalizacji funkcjonalnej poszczególnych wykonawców działań eksportowych,

3/ możliwość dostosowania zespołów do charakteru zadań eksportowych,

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

5/ możliwość kompetentnej konsultacji w zespole,

6/ rozwój kwalifikacji poszczególnych pracowników /związany z lepszym zrozumieniem funkcjonowania innych komórek zaangażowanych w działalność eksportową,

7/ racjonalne wykorzystanie kadry specjalistów.

Należy też wskazać na pewne niedomogi struktur zadaniowych, które są następujące:

1/ trudności przystosowania się niektórych osób do pracy zespołowej,

2/ trudności w doborze lub przypadki doboru niewłaściwego kierownika,

3/ "trudne" motywacyjnie powroty do zadań planowo powtarzalnych.

## ZAKOŃCZENIE

W podsumowaniu przeprowadzonych rozważań zasadne wydaje się postawienie kwestii prawdopodobnych kierunków ewolucji organizacji działalności eksportowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Jak wykazały pierwsze lata wprowadzania reformy gospodarczej nie należy się w tej dziedzinie spodziewać nagłych, skokowych zmian. Niekonsekwentny charakter rozwiązań ekonomicznych sprawia, że stopień inercji systemu organizacyjnego jest wysoki. Zmiany w sferze organizacyjnej są niewielkie i zachodzą wolno.

Jeśli jednak założymy, że w miarę doskonalenia mechanizmów reformy system ekonomiczny wymuszał będzie na przedsiębiorstwach poprawę efektywności gospodarowania, to w pewnym momencie podmioty gospodarcze po wykorzystaniu innych, prostszych rezerw sięgnąć będą musiały także do rezerw leżących w sferze organizacyjnej. Jeśli ponadto założymy, że uczestnictwo przedsiębiorstw produkcyjnych w wymianie handlowej z zagranicą oparte będzie na przesłankach takich, jak chęć wyniesienia korzyści wielkiej skali produkcji lub pokonanie bariery rynku wewnętrznego, to jednym z podstawowych zagadnień stanie się poprawne zorganizowanie działań producentów w sferze eksportu.

Można więc przewidywać, że w aspekcie ilościowym doskonalenie organizacji działalności eksportowej przejawiać się będzie w tworzeniu nowych komórek eksportowych w tych przedsiębiorstwach, w których czynności eksportowe nie były dotychczas organizacyjnie wyodrębnione oraz w rozbudowie komórek dotychczas istniejących. Wiąże się to z tą okolicznością, że skuteczne i opłacalne występowanie producenta na rynkach zagranicznych uzależnione będzie od spełnienia przez niego szeregu nowych funkcji, które dotychczas wykonywane były przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego lub nie były realizowane w ogóle.

W aspekcie jakościowym natomiast, spodziewać się należy zmian polegających na doskonaleniu procedur decyzyjnych i wykonawczych, podziału czynności, struktury kompetencji i struktury łączności w sferze działalności eksportowej.

Przewidywane kierunki ewolucji organizacji działalności eksportowej wskazują też na prawdopodobny wzrost potrzeb kadrowych przedsiębiorstw produkujących na eksport. Oznacza to zwiększone zapotrzebowanie na pracowników mających fachowe przygotowanie w dziedzinie handlu zagranicznego. Ze względu na specyfikę działalności eksportowej producentów wymagania stawiane pracownikom komórek eksportowych różnić się będą prawdopodobnie od wymagań stawianych pracownikom przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Stwarza to problem zróżnicowania systemu kształcenia ekonomistów-specjalistów w dziedzinie handlu zagranicznego. System ten poprzez odpowiednie wyprofilowanie programów nauczania uwzględniać powinien zróżnicowanie w zapotrzebowaniu na kwalifikacje zgłaszanym przez różne jednostki gospodarcze w sferze handlu zagranicznego.

BIBLIOGRAFIA

- Białecki K., Borowski J., Krzywiński A.H., Marketing w handlu zagranicznym, PWN, Warszawa 1980
- Child J., Organization Structure, Environment and Performance; the Role of Strategic Choice, "Sociology" 1972, vol.6
- Cyert R.M., March J.G., Behawiorystyczna teoria celów organizacji, w: red. M.Haire, Nowoczesna teoria organizacji, PWE, Warszawa 1965
- Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, red.J. Kortan, PWE, Warszawa 1976
- Gliński B., Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1961
- Gościński J., Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1968
- Gościński J., Projektowanie systemów zarządzania, PWE, Warszawa 1971
- Graczyk A., Ocena ekonomicznej efektywności podejmowania produkcji nowych wyrobów w systemie motywacyjnym w przedsiębiorstwie, w: Materiały na konferencję "Strategia rozwoju produktu", Wrocław 1980
- Hall R.H., Organizations. Structure and Process, Prentice Hall, New York 1972
- Jermakowicz W., Źródła formowania się idei nowych produktów, "Organizacja i Kierowanie" nr 3-4/1980
- Kalisiak J., Nowy produkt, PWE, Warszawa 1975
- Kemball-Cook R.B., Luka organizacyjna, PWE, Warszawa 1974
- Kierczyński T., Wojciechowska U., Rola zysku w systemie ekonomiczno-finansowym, PWE, Warszawa 1972

- Kieżun W., Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu, KiW, Warszawa 1978
- Konsultacyjna Rada Gospodarcza, Prognoza ostrzegawcza ważniejszych elementów sytuacji gospodarczej w roku 1982 wraz z propozycjami najpilniejszych działań, "Gospodarka Planowa" nr 10-11/1982
- Koontz H., O'Donnell C., Zasady zarządzania, PWE, Warszawa 1976
- Kowalewski S., Przełożony - podwładny, PWE, Warszawa 1970
- Krzywiński A.H., Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących, PWE, Warszawa 1970
- Krzywiński A.H., Strategia eksportera na rynkach krajów kapitalistycznych, PWE, Warszawa 1976
- Krzywiński A.H., Źródła kreacji nowych produktów, "Rynki Zagraniczne" nr 95/1976
- Łuszczkiewicz M., Marketingowa adaptacja produktu eksportowego, "Handel Zagraniczny" nr 2/1971
- McDonough A.M., Systemy scentralizowane, Planowanie i kontrola, PWN, Warszawa 1976
- O'Shaughnessy J., Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 1972
- Osiatyński L., Ryzyko w transakcjach handlu zagranicznego, PWE, Warszawa 1973
- Pańkow W., Uwarunkowania struktur organizacyjnych, raport z badań organizacji resortu przemysłowego, część II, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1977
- Pasieczny L., Więckowski J., Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1979
- Płowiec U., Funkcjonowanie handlu zagranicznego a wzrost intensywny, PWE, Warszawa 1981



Poradnik pracownika handlu zagranicznego, praca zbiorowa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970

Projektowanie organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, praca zbiorowa, red. J. Shalik, AE, Wrocław 1974

Rosati D., Podejmowanie decyzji w organizacjach gospodarczych, PWE, Warszawa 1977

Rutkowski I., Wrzosek W., Marketingowa strategia sprzedaży, PWE, Warszawa 1979

Sadownik H., Cele organizacji gospodarczej, "Przegląd Organizacji" nr 7/1976

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

Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, PWE, Warszawa 1967

