

**AKADEMIA EKONOMICZNA  
W POZNANIU  
KATEDRA HANDLU MIĘDZYNARODOWEGO**

# **TRANSFORMACJA HANDLU ZAGRANICZNEGO W POLSCE**

**Ewolucja polityki  
handlu zagranicznego  
a funkcjonowanie  
przedsiębiorstw**

**POZNAŃ 1998**

**Akademia Ekonomiczna w Poznaniu**  
**Katedra Handlu Międzynarodowego**

# **TRANSFORMACJA HANDLU ZAGRANICZNEGO W POLSCE**

**Ewolucja polityki  
handlu zagranicznego  
a funkcjonowanie  
przedsiębiorstw**

**Materiały na konferencję naukową  
zorganizowaną w dniach 21-22 września 1998 roku**

**Redakcja naukowa  
MARIAN GORYNIA, JERZY SCHROEDER**



**Poznań 1998**

Korekta  
*Anna Grześ*

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 1998

**ISBN 83-87152-52-8**

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU  
ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań, tel. 854-31-54, 854-31-55

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU  
ul. Towarowa 54, 61-896 Poznań, tel. 854-38-05, 854-38-06

**Wydanie publikacji sfinansowane  
przez Komitet Badań Naukowych**

## **KOMITET ORGANIZACYJNY KONFERENCJI**

**Przewodniczący**  
**prof. dr hab. JERZY SCHROEDER**

**Sekretarz**  
**prof. dr hab. MARIAN GORYNIA**

### **SPONSORZY KONFERENCJI**

**Bank Handlowy w Warszawie S.A. Oddział w Poznaniu**  
**Bank Rozwoju Eksportu S.A. Oddział w Poznaniu**  
**Fundacja „Kadry dla Wielkopolski”**  
**Międzynarodowe Targi Poznańskie Spółka z o.o.**  
**Powszechny Bank Kredytowy w Warszawie Oddział w Poznaniu**  
**Raiffeisen Centrobank S.A. Oddział w Poznaniu**  
**Wrigley Poland Spółka z o.o.**

## SPIS TREŚCI

Wstęp (MARIAN GORYNIA, JERZY SCHROEDER) .....	7
JANUSZ BILSKI	
Mechanizm kursu walutowego i jego wpływ na warunki wymiany z za- granicą .....	9
WITOLD CEL, WANDA NOWARA	
Integracja krajów transformacji z gospodarką światową .....	17
JERZY DUDZIŃSKI	
Tendencje cen rynku międzynarodowego a przemiany w strukturze pol- skiego eksportu w latach dziewięćdziesiątych .....	28
KRZYSZTOF FONFARA, ROBERT SZCZEPAŃSKI	
Inwestycje zagraniczne w prywatyzowanych przedsiębiorstwach państ- wowych .....	43
MARIAN GORYNIA	
Organizacja polskiego handlu zagranicznego w świetle teorii kosztów transakcyjnych .....	61
ALEKSANDRA GRZESIUK	
Strategia produktu na rynku międzynarodowym .....	80
MALGORZATA JANICKA	
Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym .....	86
RENATA KNAP	
Tendencje światowego rynku ryb i produktów rybnych a polski handel zagraniczny rybami i produktami rybnymi .....	96
MARIA KORZENIOWSKA-MARCINIAK	
Ograniczenia w zagranicznym obrocie dziełami sztuki w okresie transfor- macji .....	110
MARCIN MRÓZ	
Zewnętrzne uwarunkowania polskiego handlu bronią .....	119

**MARIAN GORYNIA**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

# **ORGANIZACJA POLSKIEGO HANDLU ZAGRANICZNEGO W ŚWIETLE TEORII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH**

## **1. Wstęp**

W artykule zostanie podjęta próba naświetlenia jednego z kluczowych problemów organizacyjnych polskiego handlu zagranicznego w okresie transformacji, mianowicie formy i zakresu powiązań pomiędzy producentami i pośrednikami działającymi w sferze obrotu handlowego z zagranicą, z perspektywy teoretycznej wytyczonej przez teorię kosztów transakcyjnych.

W gospodarce rynkowej jednym z podstawowych problemów funkcjonowania każdej firmy jest określenie jej granic, to znaczy przesądzenie, które transakcje odbywają się na rynku (pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentami), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy. Z transakcją mamy do czynienia wówczas, gdy produkt lub usługa są transferowane pomiędzy technologicznie wyodrębnionymi jednostkami.<sup>1</sup>

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

Problem robić czy kupować występuje między innymi w odniesieniu do spełniania funkcji pośrednictwa w handlu zagranicznym. Zmiany w systemie regulacji gospodarki polskiej wprowadzone w latach dziewięćdziesiątych spowodowały, że powyższy dylemat rozstrzygany jest na poziomie mikroekonomicznym

---

<sup>1</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985, s. 1.

- decyzje należą do samodzielnych przedsiębiorstw. Obecna sytuacja różni się więc zdecydowanie od sytuacji z okresu gospodarki administrowanej, w której dostęp do prowadzenia działalności handlu zagranicznego był reglamentowany.<sup>2</sup>

W okresie gospodarki administrowanej państwo szeroko wpływało na kształt i treść powiązań między podmiotami zaangażowanymi we współpracę gospodarczą z zagranicą - tzn. producentami towarów przeznaczonych na eksport i odbiorcami towarów z importu a zawodowymi, wyspecjalizowanymi pośrednikami. Bezpośrednie związki transakcyjne podmiotów produkcyjnych z partnerami zagranicznymi były przez długi czas rzadkością. Dominująca pozycja central handlu zagranicznego była wymuszona administracyjnie. Obowiązywała zasada państwowego monopolu handlu zagranicznego i zasada specjalizacji towarowej przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Likwidacja tych ograniczeń została przeprowadzona w końcu lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych. Okazało się jednak, że w warunkach wolności gospodarczej nie wszyscy producenci są zainteresowani samodzielnym prowadzeniem działalności handlu zagranicznego. Wielu z nich podtrzymuje, a niekiedy wręcz rozwija współpracę z zawodowymi eksporterami i importerami. Powstały więc i istnieją warunki do kształtowania się specjalizacji działalności podmiotów gospodarczych na podstawie kryteriów ekonomicznych.

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

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

1. charakterystyka teorii kosztów transakcyjnych,
2. problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych,
3. propozycje rozwiązania problemu w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej,

---

<sup>2</sup> M. Gorynia, Monopol handlu zagranicznego a system organizacji, „Handel Zagraniczny” 1981, nr 3 oraz M. Gorynia, Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego, „Handel Zagraniczny” 1985, nr 1.



4. propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych.

## 2. Charakterystyka teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych zajmuje się wyborem najlepszego sposobu regulacji /governance structure/ transakcji. Zawiera dwa bieguny - rynek i hierarchia.<sup>3</sup> Są to dwa skrajne rozwiązania, których wybór zdeterminowany jest przez poziom kosztów transakcyjnych związanych z realizacją transakcji. Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

1. ex ante - koszty doprowadzenia do transakcji (np. wyszukanie partnerów, sformułowanie warunków kontraktu itp.),
2. ex post - koszty stwierdzenia czy transakcja odbyła się zgodnie z ustalonymi warunkami, koszty rozwiązania ewentualnych sporów itp.

Koszty transakcyjne rozpatrywane są przy przyjęciu dwóch założeń behawioralnych:

1. zachowania ludzkie charakteryzuje oportunizm.
2. zachowania ludzkie cechuje ograniczona racjonalność.

Spełnienie obu założeń warunkuje wystąpienie kosztów transakcyjnych.

Teoretycznie można wyróżnić dwa ekstremalne sposoby regulacji transakcji:

1. ogólna, generalna regulacja rynkowa (pojedyncze, niepowtarzalne transakcje rynkowe),
2. regulacja administracyjna (hierarchiczna).

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

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

Ogólne zależności między formą regulacji a własnościami transakcji są następujące:

1. regulacja rynkowa - wskazana przy braku specyficzności zasobów, wykazuje szczególną efektywność w przypadku transakcji wielokrotnych,
2. regulacja trójstronna (z udziałem arbitra) - zalecana w przypadku okazjonalnych transakcji wymagających częściowo lub w pełni specyficznych zasobów,

<sup>3</sup> O. E. Williamson, Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control, Wheatsheaf Books, London 1986, s. 16.

3. regulacja dwustronna - rekomendowana w przypadku średniej specyficzności nakładów i wielokrotnych transakcji,

4. regulacja administracyjna - wskazana w sytuacji wysokiej specyficzności nakładów i transakcji wielokrotnych oraz w przypadku transakcji okazjonalnych.

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

1. w kierunku transakcji rynkowych - dążenie do ograniczenia specyficzności.

2. w kierunku transakcji hierarchicznych - dążenie do podniesienia specyficzności.

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

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

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

Koncepcja kosztów transakcyjnych jest uzupełnieniem, rozwinięciem, a nie zaprzeczeniem teorii ortodoksyjnej. Eliminuje najbardziej kontrfaktyczne predykcje tej teorii i tworzy całą gamę nowych predykcji, które w konwencjonalnej teorii nie występują.<sup>4</sup>

### **3. Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych**

Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym należy - jak to już wcześniej zaznaczono - do grupy problemów określanych jako make or buy. Robić czy kupić nie odnosi się w tym przypadku do produkcji części czy podzespołów

<sup>4</sup> A. M. Rugman, *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, przedmowa Mark Casson, New York Columbia University Press, New York 1981, s. 16.

wyrobu eksportowego, lecz do usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym. Usługa pośrednictwa może obejmować różny zakres funkcji, do czego nawiążemy niżej.

Przyjmujemy, że całokształt funkcji koniecznych do wykonania, aby można było mówić o zrealizowaniu transakcji eksportowej, nazywa się działalnością eksportową.

Zestaw ten obejmuje:

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

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

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

- a) układ eksportowy tożsamy z producentem, czyli rozwiązanie make, w terminologii teorii kosztów transakcyjnych określane jako hierarchia,
- b) układ eksportowy obejmujący producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego (przy czym przedsiębiorstwo handlu zagranicznego spełnia wszystkie

pozostałe funkcje eksportowe oprócz funkcji produkcyjnych), czyli rozwiązanie buy, nazywane w języku teorii kosztów transakcyjnych rynkiem.

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

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

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

#### **4. Propozycje rozwiązania problemu w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej**

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

Przy założeniu, że rezygnujemy z optymalizacji funkcjonowania układu eksportowego przez „centrum” (lub inny ośrodek zewnętrzny) oraz że przyjmujemy dążenie do maksymalizacji efektywności przez każdego członka układu, brak jest jednego ośrodka decyzyjnego, nadrzędnego w stosunku do podmiotów tworzących układ. Wobec tego przyjmujemy, że dobór członków układu dokonywany jest przez producenta i zależy od tego, z realizacji jakich funkcji eksportowych on rezygnuje i deleguje je do innych podmiotów. Dobór członków układu eksportowego przez producenta powinien być dokonywany na podstawie następujących kryteriów:

1. ekonomicznego - jakie efekty w dziedzinie wolumenu sprzedaży, kosztów i zysków przyniesie określone rozwiązanie?
2. kontroli - jakie są możliwe źródła powstawania konfliktów w układzie eksportowym?
3. adaptacji - jakie są możliwości przystosowania producenta do zmian w otoczeniu?
4. innowacji - jakie możliwości wprowadzania innowacji daje określony układ eksportowy?<sup>5</sup>

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

Każde możliwe rozwiązanie struktury funkcjonalno-instytucjonalnej układu eksportowego daje różny poziom sprzedaży i kosztów, a w efekcie zysków. Szacowanie tych wielkości nie jest sprawą prostą, gdyż mogą wystąpić trudności z uzyskaniem wiarygodnych informacji. Na przykład w przypadku gdy producent rozważałby ewentualność rezygnacji z pośrednictwa przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, 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 niedużymi kosztami i niskim stopniem niepewności. Wyczerpujące zbadanie wszystkich możliwości, jakie rysują się przed początkującym producentem-eksporterem, wymagałoby poniesienia znacznych nakładów na badania, a dokonanie wyboru związane byłoby z dużym

<sup>5</sup> Por. Ph. Kotler, *Marketing Management, Analyse, Planification et Controle*, Publi-Union, Paris 1971, s. 475-480 oraz R. Głowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1982, s. 35-36.

ryzykiem. Problemy podobnej natury wiążą się z szacowaniem kosztów poszczególnych możliwości.

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

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

$R_i$  - stopa rentowności w układzie eksportowym i,

$S_i$  - szacowana wielkość sprzedaży w układzie i,

$K_i$  - szacowana wielkość kosztów w układzie i.

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

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

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

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

Z punktu widzenia kryterium kontroli najlepsza dla producenta będzie taka konfiguracja funkcji i uczestników układu eksportowego, która zapewni mu nie tyle

eliminację wszystkich konfliktów (gdyż jest to w praktyce niemożliwe, a nawet niewskazane), ile ograniczenie ich liczby i możliwości łagodzenia.

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

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

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

są takie wielkości, jak poziom wydatków na badania i rozwój oraz liczba nowych produktów z powodzeniem wprowadzonych na rynek.

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

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

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

## **5. Propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych**

Należy zaznaczyć, że wiele rekomendacji sformułowanych na gruncie tradycyjnej literatury ekonomicznej i marketingowej okazuje się trafnych i przydatnych w rozważaniach prowadzonych zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych. Inne jest jednak rozłożenie akcentów. Można stwierdzić, że w tradycyjnej literaturze uwaga jest zogniskowana wokół zagadnienia korzyści skali, które są główną determinantą rozumianych w sensie neoklasycznym kosztów produkcji (koszty te



należy rozumieć szeroko: obejmują one także koszty handlowe, a więc koszty działalności eksportowej prowadzonej samodzielnie lub z wykorzystaniem zawodowego pośrednika).

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

1. dwóch założeń behawioralnych odnośnie do zachowań podmiotów gospodarczych - ograniczona racjonalność i oportunizm,

2. trzech wymiarów transakcji - specyficzność zasobów, niepewność i częstotliwość.

Zbudowany zostanie schemat analityczny identyfikujący czynniki przemawiające za wyborem samodzielnego prowadzenia działalności eksportowej przez producenta lub za wykorzystaniem pośrednika - wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Podjęta zostanie także próba operacjonalizacji tych czynników. Inspirację do stworzenia schematu analitycznego stanowiły rozważania zawarte w artykule E. Anderson i B. A. Weitz.<sup>6</sup>

### Specyficzność zasobów<sup>7</sup>

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

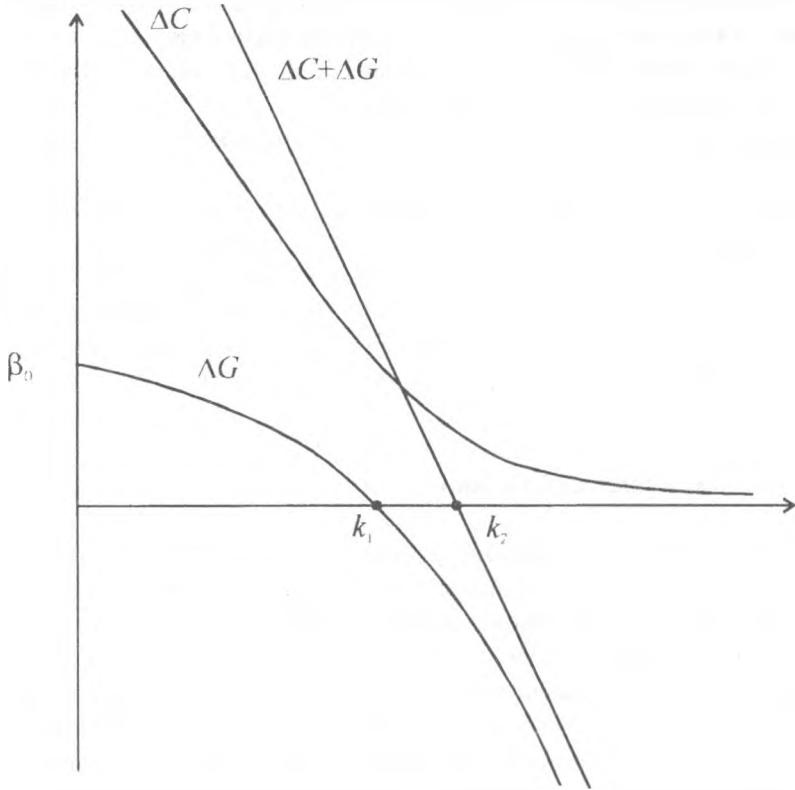
Rozumowanie prowadzone jest przy założeniu niezmiennej wielkości produkcji.  $\Delta C$  jest różnicą pomiędzy kosztami produkcji w ramach danej firmy (vertical integration) a kosztami produkcji dostawcy zewnętrznego.  $\Delta C$  jest powiązane ze stopniem specyficzności zasobów - wzrost specyficzności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

$\Delta G$  oznacza różnicę między kosztami transakcyjnymi rozwiązania hierarchicznego i kosztami transakcyjnymi rozwiązania rynkowego. Przy specyfice zasobów hierarchia jest dużo gorsza od rynku. Przy stopniu specyficzności zasobów równym  $k$   $\Delta G$  jest równy zero, co oznacza ekwiwalentność obu struktur regulacji ze względu na wysokość kosztów transakcyjnych. Dalszy wzrost  $k$  powoduje, że rozwiązanie,

<sup>6</sup> E. Anderson, B. A. Weitz, Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, „Sloan Management Review” 1986, Spring.

<sup>7</sup> Specyficzność zasobów jest istotna tylko wówczas, gdy towarzyszy jej spełnienie założeń behawioralnych dotyczących ograniczonej racjonalności i oportunistyki, a także dodatkowo mamy do czynienia z niepewnością.

## Komparatywne koszty produkcji i koszty transakcyjne



w postaci produkcji wewnętrznej staje się lepsze, gdyż cechuje je niższy poziom kosztów transakcyjnych.

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

Specyficzność zasobów może dotyczyć:

1. specyficznej lokalizacji,
2. specyficzności zasobów fizycznych,
3. specyficzności zasobów ludzkich,
4. zasobów przeznaczonych do współpracy z konkretnym odbiorcą (tzw. aktywów dedykowanych).

Znaczenie specyficzności zasobów jest szczególnie duże na przełomie okresów, których dotyczyły kontrakty wiążące współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze. Specyficzność zasobów rodzi daleko idące konsekwencje zarówno dla sprzedającego, jak i dla kupującego. Specyficzność zasobów może stanowić podstawę zachowań oportunistycznych. Z jednej strony sprzedający zdając sobie sprawę z ograniczonego rynku na dostawy produkowanych przez niego wyrobów może zażądać wysokich cen od odbiorcy ( lub postawić inne trudne do przyjęcia warunki). Z drugiej strony kupujący, zdając sobie sprawę z tego, że sprzedającemu trudno będzie wykorzystać posiadane specyficzne aktywa do innych celów, może zażądać uprzywilejowanych warunków dostaw.

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

Mówiąc o specyficzności zasobów kadrowych należy dokonać rozróżnienia umiejętności specyficznych dla danej firmy (company-specific capabilities) i umiejętności specyficznych dla danego pracownika zajmującego się sprzedażą eksportową (salesperson - specific capabilities). Umiejętności specyficzne dla danej firmy składają się z wiedzy i narzędzi wymaganych do tego, aby wykonywać funkcje sprzedaży eksportowej dla konkretnej, szczególnej firmy. Posiadanie tych umiejętności kreuje wartość dodaną i przyczynia się do poprawy efektywności. Ten rodzaj umiejętności powstaje w efekcie specjalnej praktyki i doświadczenia we współpracy z daną firmą. Miarą specyficzności tych zasobów jest czas i stopień trudności związane z koniecznością zastąpienia jednych ludzi przez innych, posiadających takie same umiejętności. Handlowcy dysponujący tymi kompeten-

cjami mogą zachowywać się w sposób oportunistyczny - świadomość posiadania przez nich specyficznych umiejętności, które można traktować jak idiosynkretyczne aktywa, może prowadzić do wygórowanych żądań i to zarówno w przypadku, gdy handlowiec jest pracownikiem producenta (integracja pionowa), jak i wtedy, gdy jest w stosunku do niego zewnętrznym podmiotem (agent, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego itp.). Trzeba równocześnie podkreślić, że niektóre idiosynkretyczne zasoby mają charakter umiejętności specyficznych dla danego pracownika ( np. kontakty osobiste z odbiorcami). Zasoby te są transferowalne - odejście handlowca jest zazwyczaj równoznaczne z utratą klientów. Zasoby te nie są więc specyficzne dla firmy, lecz są specyficzne dla danego handlowca. Najważniejszą konsekwencją tej sytuacji jest wyższe ryzyko oportunistycznych zachowań handlowca, który może grozić przejściem do innego pracodawcy lub konkurenta, który będzie skłonny zapłacić za te specyficzne umiejętności więcej. W takiej sytuacji skłonność producenta do tolerowania zachowań oportunistycznych handlowca wzrasta. Handlowiec może żądać (w zależności od statusu) wyłączności sprzedaży na dużym terytorium, wyższej pensji, wyższej prowizji itp.

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

1. zredukowane są potencjalne korzyści mogące wynikać z zachowań oportunistycznych,
2. możliwe jest używanie władzy do kontroli zachowań.
3. lepszy jest dostęp do informacji i stąd łatwiejsze sprawdzanie wydajności,
4. szerszy jest zakres narzędzi służących do wpływania na osoby wykonujące dany rodzaj działalności.

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

## Niepewność

Niepewność w działalności gospodarczej może mieć wiele źródeł. Dla teorii kosztów transakcyjnych istotna jest niepewność behawioralna. Jest to niepewność o charakterze strategicznym, związana z występującym w zachowaniach ludzkich oportunizmem.<sup>\*</sup> Inne rodzaje niepewności, na przykład niepewność związana ze zjawiskami naturalnymi, nie mają wpływu na wysokość kosztów transakcyjnych. Poszczególne struktury regulacji rozważane w teorii kosztów transakcyjnych różnią się zdolnością do rozwiązywania problemów wynikających z istnienia niepewności behawioralnej. Zdolność ta objawia się minimalizacją kosztów transakcyjnych.

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

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

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

---

\* O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit., s. 58.

sprzedaży. W tej sytuacji wydaje się, że integracja pionowa może choć w części złagodzić trudności z adekwatną oceną zachowań pośrednika.

W badaniach empirycznych odwołujących się do teorii kosztów transakcyjnych występują duże problemy z operacjonalizacją pojęcia niepewności. Na przykład G. Walker i D. Weber badający zastosowania kosztów transakcyjnych do podejmowania decyzji „robić” czy „kupić” w amerykańskiej firmie samochodowej wyróżnili dwa rodzaje niepewności.<sup>9</sup> Pierwszy rodzaj dotyczył wolumenu dostaw komponentów. Przy wysokiej niepewności dotyczącej wolumenu dostawcy ponoszą nieoczekiwane koszty produkcji lub mają nadwyżkę mocy produkcyjnych. U odbiorcy konsekwencją są braki w dostawach lub nadmierne zapasy. Te sytuacje wpływają na podwyższenie kosztów transakcyjnych. Wskazuje to raczej na przewagę rozwiązania „robić”. Niepewność technologiczna odnosi się do zmian technicznych komponentów. Wymaga to zmian narzędzi, oprzyrządowania itp. Mogą wystąpić komplikacje transakcyjne wynikające z oportunistów. W tej sytuacji sugeruje się wyższość rozwiązania „robić”

### Częstotliwość

Częstotliwość transakcji ma znaczenie w teorii kosztów transakcyjnych, jeśli jest rozważana w powiązaniu ze stopniem specyficzności zasobów. Wyspecjalizowana struktura regulacji jest bardziej dopasowana do regulacji niestandardowych transakcji aniżeli struktura niewyspecjalizowana, *ceteris paribus*.<sup>10</sup> Jednak struktury wyspecjalizowane są droższe i należy rozsądzić czy ta podwyżka kosztów jest uzasadniona. Zależy to od korzyści ze stosowania wyspecjalizowanych struktur regulacji oraz od częstotliwości ich użytkowania. Korzyści użytkowania są większe dla transakcji, których regulacja wymaga inwestycji w zasoby specyficzne dla tego rodzaju transakcji. Koszt utrzymania specjalnej struktury regulacji będzie łatwiejszy do zaakceptowania dla dużych transakcji o powtarzalnym charakterze. Przy niskiej częstotliwości transakcji wymagających wyspecjalizowanej struktury regulacji pojawia się problem ekonomiczności tejże struktury regulacji. Może dojść do konfliktu między obniżką kosztów transakcyjnych a podwyższeniem neoklasycznych kosztów produkcji. Kryterium wyboru powinna być suma obu rodzajów kosztów.

W przypadku producenta wytwarzającego bardzo skomplikowane i zindywidualizowane urządzenia przeznaczone na eksport częstotliwość zawieranych transakcji może mieć decydujący wpływ na uzasadnienie zorganizowania własnych służb

---

<sup>9</sup> G. Walker, D. Weber, A Transaction Cost Approach to Make - or - Buy Decisions, „Administrative Science Quarterly” 1984, September.

<sup>10</sup> O. E. Williamson, *The Economics...*, op. cit., s. 60.

(komórek) eksportowych. Wysoka specyficzność zasobów przemawia za słuszością powołania własnej komórki handlowej - takie posunięcie powinno przyczynić się do obniżenia wysokości kosztów transakcyjnych. Jednak z drugiej strony, jeśli rozmiar i częstotliwość transakcji będą niewielkie, występują wtedy niekorzyści małej skali działania, co może podać w wątpliwość zasadność rozwiązania „robić”. Konieczne jest więc równoczesne rozważenie wpływu danej struktury regulacji na poziom kosztów transakcyjnych oraz poziom neoklasycznych kosztów produkcji.

Podsumowując wyżej przeprowadzone rozważania można sporządzić uproszczony schemat analityczny, służący do podjęcia decyzji o wyborze adekwatnej struktury regulacji transakcji eksportowych, czyli sposobu zorganizowania działalności eksportowej (schemat 1).

Schemat 1

Zmiany wpływające na wybór rozwiązania „robić” czy „kupować”

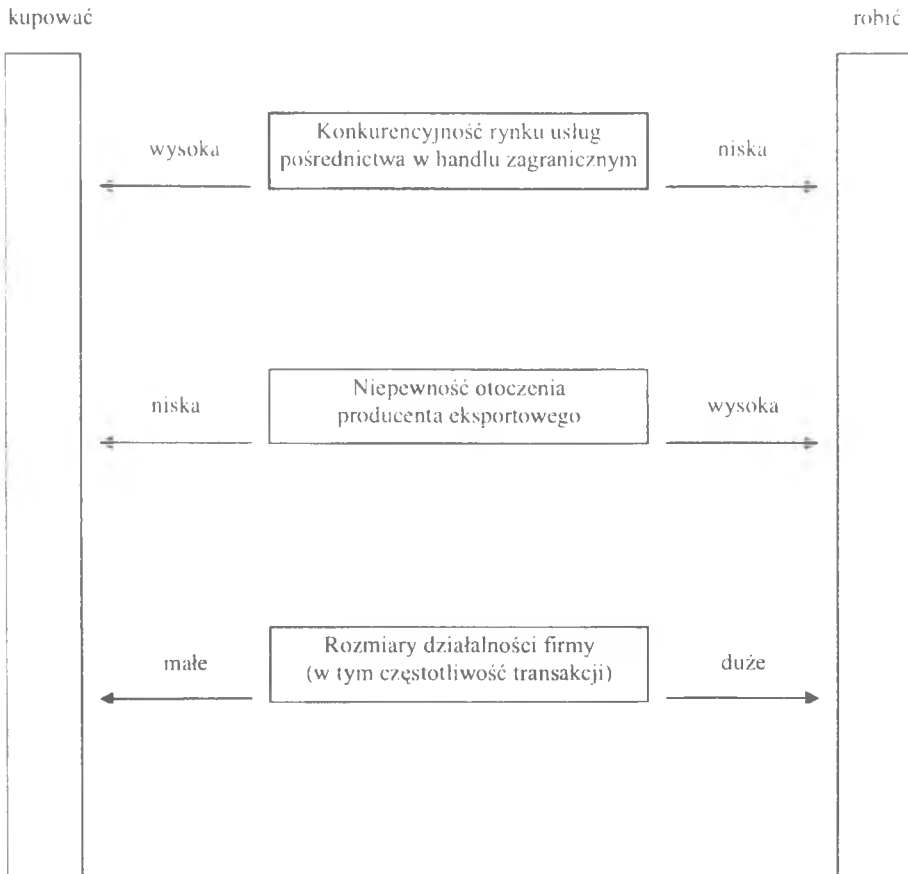


Tabela 1

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

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



Wybór dotyczyć może dwóch skrajnych rozwiązań:

1. „robić”
2. „kupować”.

Rozwiązanie „robić” oznacza hierarchię, integrację wertykalną, czyli posiadanie przez producenta własnych służb (komórki) handlu zagranicznego.

Rozwiązanie „kupować” oznacza rynek, czyli kupowanie usług pośrednictwa od wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

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

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