

# Handel

## zagraniczny

PL ISSN 00177245

5-6'85



# Zaufajcie naszemu doświadczeniu

**NA KONCIE KIEROWCÓW SOVTRANSAVTO 10 MLN T  
TOWARÓW PRZEWIEZIONYCH NA ODLEGŁOŚĆ  
PRAWIE 20 MLD KILOMETRÓW**

Sovtransavto przewozi ładunki objęte kontraktami handlowymi, eksponaty wystawowe oraz towary przeznaczone dla placówek dyplomatycznych, jak również przesyłki prywatne na zlecenie przedsiębiorstw, firm i obywateli pomiędzy ZSRR a krajami Europy i Azji.


W systemie Sovtransavto istnieje 20 regularnych linii transportowych przeznaczonych do przewozu małych partii ładunków.

Nasz adres:  
ZSRR, 103009, Moskwa  
Kuznieckij most 6/3  
Telefon: 221-36-53  
Teleks: 411251, 411252, 411924

Sovtransavto realizuje autokarowe przewozy pasażerów i turystów w połączeniach międzynarodowych oraz po terytorium ZSRR.

Sovtransavto dysponuje nowoczesnymi środkami transportu: autokarami, naczepami o dużej nośności, autochłodniami, autokontenerami, naczepami niskoramowymi itd.



 **Sovtransavto**



# Handel Zagraniczny

NR 5—6 1985

ROK XXX

## SPIS TREŚCI Nr 5—6/1985

### FUNKCJONOWANIE GOSPODARKI

**Marketing: ograniczone perspektywy działania** — Józef Wierzbołowski 3

### KRAJE ROZWIJAJĄCE SIĘ

**Ekspansja eksportowa nowo uprzemysłowionych krajów azjatyckich** — Adam Gwiazda 7

### HANDEL ZAGRANICZNY W GOSPODARCE

**Polemiki o strategii gospodarczej ciąg dalszy** — Stanisław Polaczek 11

### ORGANIZACJA HANDLU ZAGRANICZNEGO

**Pozycja przedsiębiorstwa handlu zagranicznego — Część I — Mozaika interesów** — Wiesław J. Otta 13

**Organizacja polskiego handlu zagranicznego w warunkach reformy** — Jan Rymarczyk 17

**Produceht w systemie organizacji handlu zagranicznego** — Marian Gorynia 19

**Rola służb cenowych w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego** — Tadeusz Kaczmarek 22

### RADA WZAJEMNEJ POMOCY GOSPODARCZEJ

**Uwarunkowania współpracy przemysłowej i naukowo-technicznej w RWPG** — Zygmunt Żytomirski 24

### SUROWCE W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ

**Surowce a rozwój gospodarki światowej** — Jacek Dembowski 28

### MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI FINANSOWE

**Wpływ inflacji i stopy procentowej na zadłużenie zagraniczne kraju** — Janusz Sawicki 32

**Kryzys zadłużenia w Ameryce Południowej** — Przemysław Gajdeczka 35

**Handel Zagraniczny**

**WYDAWCA: POLSKA IZBA HANDLU ZAGRANICZNEGO**

Redaguje Komitet Redakcyjny: Maciej Deniszczuk (redaktor naczelny), Stanisław Grużewski, Andrzej Onacik, Wojciech Opalko, Tadeusz Ruzik, Hanna Simbierowicz, Bogusław Sosnowski, Witold Trzeciakowski, Wojciech Piotrowski (redaktor techniczny).

Proj. graf. okładki Andrzej Radziejewski

Stale współpracują: Aleksander Czepurko, Andrzej Dorosz, Aleksander Jung, Jędrzej Krakowski, Urszula Płowiec, Stanisław Polaczek, Józef Soidaczuk, Włodzimierz Strzyżewski, Józef Wierzbołowski.

Redakcja: Warszawa, ul. Czackiego 15/17, tel. 26-62-71 w. 75, 175, 288, tel. bezpośredni 27-70-52.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ		FUNCTIONING OF THE ECONOMY	
Маркетинг: ограниченные перспективы действия — Юзеф Вежболовски	3	Marketing — Restricted Prospects of Activities — Józef Wierzbolowski	
РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ		DEVELOPING COUNTRIES	
Экспортная экспансия азиатских стран с новой развитой промышленностью — Адам Гвизда	7	Export Expansion of the Newly Industrialized Asian Countries — Adam Gwiazda	
ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ В ЭКОНОМИКЕ		FOREIGN TRADE IN THE ECONOMY	
Полемики об экономической стратегии — продолжение — Станислав Полячек	11	Continued Polemics on the Economic Strategy — Stanisław Polaczek	
ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ		ORGANIZATION OF FOREIGN TRADE	
Позиция внешнеторговых предприятий — часть I — Мозаика интересов — Веслав Я. Отта	13	The Position of a Foreign Trade Enterprise — Part I — The Mosaics of Interests — Wiesław J. Otta	
Организация польской внешней торговли в условиях реформы — Ян Рыбарчик	17	Organization of the Polish Foreign Trade under the Reform — Jan Rybarczyk	
Изготовитель в системе организации внешней торговли — Мариан Горыня	19	The Producer within the System of Foreign Trade Organization — Marian Gorynia	
Роль ценовых служб во внешнеторговых предприятиях — Тадэуш Качмарек	22	The Role of Price Services in a Foreign Trade Enterprise — Tadeusz Kaczmarek	
СОВЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ВЗАИМОПОМОЩИ		COUNCIL FOR MUTUAL ECONOMIC ASSISTANCE	
Обусловленность промышленного и научно-технического сотрудничества в СЭВ — Зыгмунт Житомирски	24	Preconditions of Industrial, Scientific and Technical Cooperation within the CMEA — Zygmunt Żytomirski	
СЫРЬЕ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ		RAW MATERIALS IN THE WORLD ECONOMY	
Сырье и развитие мировой экономики — Яцек Дембовски	28	Raw Materials and the Development of the World Economy — Jacek Dembowski	
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ		INTERNATIONAL FINANCIAL RELATIONS	
Влияние инфляции и нормы процента на задолженность страны зарубежом — Януш Са-вицки	32	The Impact of Inflation and the Interest Rate on a Foreign Indebtness of A Country — Janusz Sawicki	
Кризис задолженности в Южной Америке — Пшемислав Гайдечка	35	The Indebtness Crisis in Latin America — Przemysław Gajdeczka	



**W numerze piszą:**

prof. dr hab. Jacek Dembowski — kierownik Zakładu w Instytucie Koniunktur i Cen  
 dr Przemysław Gajdeczka — adiunkt w Instytucie Finansów  
 dr Marian Gorynia — adiunkt w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu  
 dr hab. Adam Gwiazda — docent na Uniwersytecie Gdańskim  
 dr Tadeusz Kaczmarek — wicedyrektor Departamentu Analiz Ekonomicznych i Cen w MHZ  
 dr Wiesław J. Otta — pracownik naukowy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu  
 prof. dr hab. Stanisław Polaczek — kierownik Zakładu w Instytucie Gospodarki Narodowej  
 doc. dr hab. Jan Rymarczyk — kierownik Zakładu w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu  
 dr Janusz Sawicki — główny specjalista w MHZ  
 mgr Józef Wierzbolowski — główny specjalista w Instytucie Gospodarki Narodowej  
 dr Zygmunt Żytomirski — Urząd ds. Postępu Technicznego



nistra handlu zagranicznego i przedsiębiorstwa przeznaczące część swojej produkcji lub usług na eksport. Udział Skarbu Państwa w tych spółkach ustalony został na ponad 50%. Źródłem jego są środki pieniężne i rzeczowe likwidowanych przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Pozostałą część udziałów wnoszą wytwórcy z własnych funduszy rozwoju oraz będących w ich dyspozycji środków trwałych i obrotowych. Za najlepiej odpowiadający naszym warunkom typ spółki uznano spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

W spółce z ograniczoną odpowiedzialnością wspólnicy są znani i odpowiadają za zobowiązania spółki do wysokości swoich udziałów, których zbywalność jest ograniczona. Funkcjonowanie spółki opiera się na umowie i statucie, które podlegają zatwierdzeniu przez odpowiednie władze państwowe. Po ich zatwierdzeniu spółka zostaje wpisana do rejestru handlowego i od tej chwili nabywa osobowość prawną.

W sferach gospodarczych najwięcej wątpliwości wywołuje zasada posiadania przez MHZ (Skarb Państwa) większościowych udziałów w spółkach. Za takim rozwiązaniem przemawia potrzeba zapewnienia zgodności polityki spółek z interesem państwa oraz w ogóle sprawowania kontroli nad handlem zagranicznym (co m.in. dotyczy polityki personalnej spółek). Podkreśla się natomiast, że funkcje te nie prowadzą do odbudowy administracyjno-nakazowego systemu kierowania handlem zagranicznym. Powszechne są jednak obawy przed bezpośrednią ingerencją MHZ w sprawy przedsiębiorstw należących do spółki i narzuceniem im swoich decyzji lub też zdominowaniem ich przez administrację phz.

Dotychczasowe przekształcenia przedsiębiorstw handlu zagranicznego w spółki prawa handlowego mają charakter czysto formalny. Pomimo pojawienia się już wielu uwag dotyczących ich funkcjonowania wydaje się, że jest za wcześnie, aby dokonać oceny tego zjawiska, zwłaszcza z punktu widzenia interesów producenta. Idea powołania spółek jako instrumentu integracji działań i interesów producentów i eksporterów jest niewątpliwie słuszna. O tym czy spółki istotnie ten cel przybliżą zadecyduje praktyka.

\* \* \*

Celem zmian organizacyjnych jest tworzenie struktur, które najlepiej odpowiadałyby funkcjom, które mają spełniać. W systemie nakazowo-rozdzielczym rola producentów w handlu zagranicznym jest podrzędna — sprowadza się do dostarczania ustalonych rodzajów i ilości produktów na eksport i odbioru towarów importowanych. Izolacja producentów od rynków zagranicznych, pociąga za sobą wiele negatywnych, powszechnie znanych, skutków, które w poważnej mierze składają się na nieracjonalność gospodarowania zarówno w sferze mikro- jak i makroekonomicznej.

Podstawowym celem reformy w sferze organizacji handlu zagranicznego jest zatem stworzenie takich struktur, które umożliwiłyby włączenie się producentów w proces handlu zagranicznego i które przełamałyby monopol phz. Nie chodzi przy tym o włączenie się formalnie, bowiem takie próby miały miejsce już niejednokrotnie i nie przyniosły oczekiwanych skutków. Chodzi natomiast o to, aby producent rzeczywiście miał swobodę wyboru i możliwość podjęcia decyzji opartej na rachunku ekonomicznym; czy samemu prowadzić handel zagraniczny, czy korzystać z pośrednika. Przy wyborze drugiego rozwiązania powinien zaś mieć prawo współuczestnictwa w realizacji czynności handlu zagranicznego w takim zakresie, w jakim to jest niezbędne z punktu widzenia interesów nie tylko phz, ale i producenta.

## Producent w systemie organizacji handlu zagranicznego

### Ograniczone możliwości optymalizowania systemu

Na system organizacji handlu zagranicznego — w ujęciu podmiotowym — składają się jednostki gospodarcze realizujące różne funkcje z tej dziedziny. Są to zatem: producenci towarów przeznaczonych na eksport, odbiorcy towarów importowanych, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego (eksportowo-importowe), agencje reklamowe, instytucje ubezpieczeniowe, instytuty badania rynku, banki, przedsiębiorstwa kontroli i rzeczoznawstwa, przedsiębiorstwa spedycyjne i przewozowe i in. System ten można rozpatrywać także jako zbiór poszczególnych funkcji (zbiórów czynności) składających się na działalność handlu zagranicznego; najważniejsze z nich to funkcje produkcyjne, marketingowe, ubezpieczeniowe, transportowe itd.

Mówiąc szerzej o systemie organizacji handlu zagranicznego mamy na myśli jednocześnie obydwie podejścia. System ten stanowi bowiem dwa, wzajemnie przyporządkowane sobie zbiory: zbiór podmiotów i zbiór funkcji. W systemie organizacji handlu zagranicznego rozumianym w powyższy sposób wydzielić można różne podsystemy. Jeśli jako kryterium podziału przyjmiemy uczestnictwo w realizacji eksportu towarów określonego producenta, to w ramach systemu organizacji handlu zagranicznego wyróżnić można szereg podsystemów (układów eksportowych). Na tej samej zasadzie wydzielić można układy importowe.

Optymalizacja systemu organizacji handlu zagranicznego oznaczałaby takie przyporządkowanie funkcji podmiotom (albo lepiej — podmiotów funkcjom), przy którym efektywność działalności handlu zagranicznego jest najwyższa. Teoretycznie można przedstawić taki podział czynności między podmiotami uczestniczącymi w handlu zagranicznym, który zapewnia najlepszy stosunek nakładów do wyników. Jednakże całościowa optymalizacja systemu organizacji handlu zagranicznego jest w obecnych warunkach niemożliwa. Dla jej przeprowadzenia konieczne byłoby zebranie na szczeblu centralnym ogromnej liczby informacji dotyczących wielkości nakładów ponoszonych na realizację czynności handlu zagranicznego przez poszczególne podmioty przy założonym efekcie końcowym, bądź możliwych do osiągnięcia efektów przy określonych nakładach na wykonanie poszczególnych funkcji przez



określone podmioty. Na przeszkodzie wykonania takiego rachunku optymalizacyjnego stoją dwie bariery: po-  
znawcza i informacyjna. Pierwsza z nich objawia się  
w trudnościach ujęcia i pomiaru wszystkich elementów  
nakładów i wyników. Druga natomiast polega na tym,  
że uzyskanie wielu niezbędnych informacji musiałyby  
być opłacone poniesieniem zbyt wysokich kosztów.

Jeśli nawet założyć, że bariery te można pokonać, to  
pojawia się kolejna przeszkoda — bariera obliczeniowa.  
Wynika ona co najmniej z dwóch okoliczności. Po  
pierwsze, gdyby przyjąć stopień dezagregacji informac-  
ji dostosowany do potrzeb bezpośrednich realizatorów  
funkcji handlu zagranicznego, to ilość kombinacji prze-  
kroczyłaby możliwości urzędzeń obliczeniowych; gdyby  
natomiast uwzględnić zagregowane, nie wyspecyfiko-  
wane grupy funkcji, to przydatność takich obliczeń na  
szczeblu wykonawczym byłaby znikoma. Po drugie,  
rachunek dodatkowo komplikowałby występowanie  
określonych związków między funkcjami. Tak np. zja-  
wisko komplementarności funkcji handlu zagranicz-  
nego ogranicza teoretycznie możliwą ilość kombinacji ich  
podziału, gdyż za realne uznaje się tylko te konfigu-  
racje, które lokalizują realizację czynności komplemen-  
tarnych u jednego wykonawcy. Natomiast zjawisko  
substytucyjności powoduje konieczność przebadania  
skutków ewentualnego przesunięcia, nakładów z reali-  
zacji danej funkcji na inne lub od jednego wykonaw-  
cy do drugiego.

Alternatywę w stosunku do optymalizacji całości-  
wej systemu handlu zagranicznego stanowić może op-  
tymalizacja w ramach poszczególnych układów eksport-  
owych lub importowych. Suma optimum układów nie  
jest jednak identyczna z optimum całościowym (cho-  
ciaż go nie wyklucza). Możliwość optymalizacji orga-  
nizacji określonego układu zachodziłaby wówczas, gdy-  
by w jego ramach działała jednostka nadrzędna, która  
przeprowadziłaby rachunek optymalizacyjny i dokona-  
ła stosownej alokacji funkcji handlu zagranicznego.  
Podobne próby aczkolwiek nieudane, podejmowane  
były w latach siedemdziesiątych na szczeblu niektó-  
rych zjednoczeń.

Inne rozwiązanie polega na przyjęciu za cel czą-  
stkowej optymalizacji na szczeblu poszczególnych wy-  
konawców funkcji handlu zagranicznego. Rozwiązanie  
to oznacza, że alokacja funkcji handlu zagranicznego  
dokonywać się będzie na drodze podejmowania swo-  
bodnych decyzji zainteresowanych jednostek, a ściś-  
lej na drodze przetargu między realizatorami czyn-  
ności handlu zagranicznego. Ich interesy mogą być  
— i zazwyczaj są — konkurencyjne. Można więc  
przyjąć, że każda konfiguracja funkcji jest swego  
rodzaju kompromisem między dążeniem poszcze-  
gólnych podmiotów do maksymalizacji własnego zys-  
ku a aspiracjami partnerów. Wspomniana swobo-  
da podziału funkcji handlu zagranicznego między  
jednostki gospodarcze jest jednak ograniczona. Do  
realizacji licznych czynności eksportowych i impor-  
towych uprawnione są tylko określone podmioty  
(np. przedsiębiorstwa handlu zagranicznego lub jed-  
nostki gospodarcze posiadające koncesję do prowadze-  
nia handlu zagranicznego). Ograniczona jest także  
swoboda wyboru przez przedsiębiorstwa przemysłowe  
pośredników w handlu zagranicznym.

Wydaje się, że wprowadzane w ramach reformy go-  
spodarczej regulacje, wobec niemożliwości optymalizacji  
całościowej oraz optymalizacji w skali układów  
eksportowych/importowych, zdają się preferować wła-  
śnie ostatni z zarysowanych sposobów optymalizacji  
systemu organizacji handlu zagranicznego, tzn. op-  
tymalizację na szczeblu realizatorów czynności handlu  
zagranicznego.

### Kształtowanie struktury układu eksportowego przez producenta

W warunkach nakazowo-rozdzielczego systemu za-  
rządzania producent nie miał żadnego wpływu na to,  
z kim dane mu było współpracować w realizacji tran-  
saksji eksportowych i importowych. Obowiązywała  
bowiem administracyjnie ustalona ścisła specjalizacja  
towarowa przedsiębiorstw handlu zagranicznego, co w  
praktyce oznaczało automatyczne wzajemne związanie  
przedsiębiorstw przemysłowych z centralami handlu  
zagranicznego. Zrozumiały był więc brak zainteresowa-  
nia ze strony podmiotów gospodarczych problemem  
optymalnego doboru partnerów w handlu zagranicz-  
nym.

W warunkach reformowanej gospodarki dobór człon-  
ków układu eksportowego/importowego i związany  
z nim podział funkcji handlu zagranicznego dokonywa-  
ny jest, poprzez nawiązywanie stosunków umownych  
między zainteresowanymi podmiotami z uwzględnie-  
niem obowiązujących ograniczeń. Z punktu widzenia  
producenta towarów przeznaczonych na eksport, szcze-  
gólnie ważna jest odpowiedź na pytanie, jakimi kryte-  
riami powinien się on kierować dobierając w swoim  
otoczeniu rynkowym partnerów, z którymi będzie  
współpracował w procesach sprzedaży eksportowej  
swoich wyrobów. Można bowiem przypuszczać, że po-  
szczególni potencjalni partnerzy oferują różne zakresy  
możliwych do wykonania przez nich funkcji po róż-  
nych kosztach. Użyteczne mogą tu być następujące  
kryteria:

- 1) kryterium ekonomiczne, które określa jakie efekty  
pod względem wolumenu sprzedaży eksportowej,  
kosztów i zysków przyniesie określone rozwiąza-  
nie;
- 2) kryterium kontroli, które odpowiada na pytanie jak-  
ie są możliwe źródła powstawania konfliktów w  
układzie eksportowym;
- 3) kryterium adaptacji, określające jakie są możliwo-  
ści przystosowania producenta do zmian w otocze-  
niu;
- 4) kryterium innowacji, określające możliwości wpro-  
wadzania innowacji daje określony kształt układu  
eksportowego.)

Podstawowe znaczenie posiada kryterium eko-  
nomiczne. Pozostałe kryteria powinny być brane  
pod uwagę o tyle, o ile przyczyniają się do wzrostu  
efektywności eksportu w dłuższym okresie czasu. Nie-  
wątpliwie atmosfera współpracy (brak konfliktów) oraz  
łatwość adaptacji wpływają na długookresowe efekty  
funkcjonowania układu eksportowego, lecz im większa  
jest efektywność danego rozwiązania w porównaniu  
z innymi alternatywami, tym mniejsza jest ewentual-  
ność wystąpienia konfliktu i braku elastycznej reakcji  
na zmiany otoczenia.

Każde możliwe rozwiązanie struktury układu eks-  
portowego daje różny poziom sprzedaży, kosztów i zy-  
sków. Szacowanie tych wielkości nie jest sprawą pro-  
stą, gdyż wystąpić mogą trudności z uzyskaniem wi-  
arygodnych informacji. W przypadku np. gdy producent  
rozważałby ewentualność rezygnacji z pośrednictwa  
przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, trudno będzie  
mu zebrać dane o potencjalnej wielkości sprzedaży,  
jaką zrealizować można przy zastosowaniu konkuren-  
cyjnych pośredników zagranicznych lub przy sprzedaży  
bezpośrednio odbiorcom. W takiej sytuacji analiza pro-  
wadzona przez producenta ograniczy się przypuszczal-  
nie do tych samych zagranicznych ogniw kanału dy-  
strybucji, z którymi dotychczas współpracowało po-

4) Por. Ph. Kotler, Marketing Management, Analyse, Pla-  
nification et Controle, Publ-Union, Paris 1971, s. 475-480  
oraz R. Głowacki, Przedsiębiorstwo na rynku, PWE, W-wa  
1982, s. 35-36.



średniczące 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 badanie, a dokonanie wyboru związane byłoby z dużym ryzykiem. Problemy podobnej natury wiążą się z oszacowaniem kosztów poszczególnych alternatyw.

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

$$R_i = \frac{S_i - K_i}{K_i}$$

gdzie:

- $R_i$  — stopa rentowności przy strukturze i układzie eksportowego,
- $S_i$  — szacowana wielkość sprzedaży eksportowej przy strukturze i układzie eksportowego,
- $K_i$  — szacowana wielkość kosztów przy strukturze i układzie eksportowego.

Konieczność uwzględnienia kryterium kontroli wiąże się z możliwością wystąpienia w układzie eksportowym konfliktów między jego uczestnikami. Pojawieniu się konfliktów sprzyjać mogą niespójne rozwiązania systemowe. Przyjęcie przez członków układu eksportowego jednolitych celów — np. w postaci zysku — nie wyklucza oczywiście możliwości powstania konfliktu. Tak np. dla określonego producenta eksport jego wyrobów jest sprawą pierwszorzędą, natomiast dla pośredniczącego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wyroby te mogą mieć — z różnych przyczyn — znaczenie dalszego rzędu. Prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest szczególnie duże w przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego zajmujących się obrotem towarów o szerokim i zróżnicowanym asortymencie.

Inna przyczyna konfliktu, z której wystąpieniem należy się liczyć, to nakładanie się ról uczestników układu eksportowego. Tak np. możliwa jest taka sytuacja, w której dany producent część swoich wyrobów eksportuje samodzielnie (jeśli posiada koncesję na prowadzenie działalności handlu zagranicznego) zaś część — za pośrednictwem przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Może się więc zdarzyć, że agenci producenta i agenci przedsiębiorstwa handlu zagranicznego będą ze sobą konkurować na danym zagranicznym rynku zbytu.

Z punktu widzenia kryterium kontroli najlepsza dla producenta będzie taka konfiguracja funkcji i uczestników układu eksportowego, która zapewni mu nie tyle eliminację wszelkich konfliktów ile ograniczenie ich liczby oraz możliwość ich rozwiązania.

Kryterium adaptacyjności oznacza swobodę z jaką producent będzie mógł przystosować się do zmiennych warunków otoczenia poprzez zmiany w strukturze układu eksportowego. Zgodnie z tym kryterium — w skrajnym przypadku — 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 związane są z ograniczoną przenośnością czynników materialno-technicznych i kadrowych, a także z możliwościami organizacyjnymi. Tak np. podjęcie przez producenta-eksportera budowy magazynów w porcie oznacza, że zamierza on realizować eksport swoich towarów drogą morską. Zorganizowanie licznej i złożonej z wysoko kwalifikowanych pracowników komórki eksportowej wiąże się z wykonywaniem przez producenta w dłuższym okresie czasu szerokiego zestawu funkcji eksportowych. Rezygnacja przez producenta z usług niektórych pośredników wymaga zebrania informacji o rozwiązaniach alternatywnych, a ponadto potrzebny jest pewien okres na nawiązanie współpracy z innymi partnerami.

Z drugiej strony jednak dla efektywnego funkcjonowania układu eksportowego wymagany jest pewien stopień stabilizacji. Niepewność we współpracy odstręczać może partnerów producenta od szerszego angażowania się w obsługę sprzedaży eksportowej jego towarów. Przejawiać się to może np. w tym, że przedsiębiorstwo handlu zagranicznego uważać będzie za niecelowe — z punktu widzenia swoich 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. Ogólnie rzecz biorąc, im większa jest niepewność co do przyszłości, tym mniej korzystne są długoterminowe powiązania partnerów.

Istotnym czynnikiem, jaki powinien być brany pod uwagę przy wyborze struktury układu eksportowego, powinna być jej przewidywana zdolność do wprowadzania nowych rozwiązań. Chodzi tutaj o taką działalność, która antycypować będzie przyszłe zmiany zachodzące na rynkach eksportowych. Z punktu widzenia perspektywicznych interesów producenta nie jest obojętne, jak dalece pozostali członkowie układu eksportowego skłonni są do podejmowania ryzyka towarzyszącego wprowadzaniu innowacji. Chodzi o innowacje w szerokim znaczeniu tego słowa: 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.

Zastosowanie przedstawionych wyżej kryteriów pozwala w pewnym tylko przybliżeniu określić przydatność danego podziału funkcji i składu instytucjonalnego układu eksportowego. Kształtowania struktury funkcjonalnej i instytucjonalnej układu eksportowego nie można traktować jako jednorazowego aktu. Wzrost przeciwnie, jest to działanie ciągłe, które uwzględniać powinno zmiany technologiczne, rynkowe itp. Ograniczenia poznawcze, informacyjne, szacunkowy charakter wskaźników efektywności poszczególnych rozwiązań oraz zmienność warunków powodują, że pierwotnie przyjęta koncepcja może i powinna być ulepszona. Wynika stąd, że producenci powinni systematycznie weryfikować podział funkcji i zestaw podmiotów tworzących układ eksportowy pod kątem spełniania przez nich przedstawionych kryteriów — ekonomicznego, kontroli, adaptacji i innowacji. Wydaje się, że działania w tej dziedzinie mogłyby przyczynić się do poprawy efektów uczestnictwa przedsiębiorstw produkcyjnych w wymianie handlowej z zagranicą.