

KOMÓRKI EKSPORTOWE

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

Kryteria grupowania działań. Wyodrębnienie komórek organizacyjnych poprzedzone być musi grupowaniem działań eksportowych. Nawet, gdy przyjmie się ograniczony 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 ściśle, 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 organizacyjne¹. 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 komórka eksportowa rozczłonkowana jest na mniejsze jednostki organizacyjne, co z kolei powoduje trudności w przepływie informacji i wymaga koordynacji działalności wyodrębnionych części. Poglądy na temat górnej granicy ilości pracowników podległych jednemu zwierzchnikowi są bardzo zróżnicowane². 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 de-

terminujących rozpiętość kierowania³.

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 powierzyć 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.

ad-3) Przez kryterium koordynacji należy rozumieć nadanie pewnych priorytetów w procesie koordynowania działań⁴.

Wymóg koordynacji odnosi się w równym stopniu do różnych działań. Prawidłowo zorganizowana komórka winna spełniać postulat koordynacji wszystkich działań eksportowych, jednak te działania, które charakteryzują się szczególnie dużą współzależnością lub które służą określonym wspólnemu 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 zmierzając 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 stanowiłby 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 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 prowadzącym sprzedaż na w miarę jednorodnych rynkach.

ad-5) Grupując działania eksportowe według kryterium regionów wyodrębnia się jednostki organiza-

cyjne zorientowane 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 koordynacji 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 określonych grup nabywców, na kształtowaniu pod kątem 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, oraz gdy 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, wymagające 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 zasługiwało na specjalną uwagę.

ad-8) Przez analogię do pola decyzji przedsiębiorstwa⁵⁾ 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. Kryteria 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: d/s eksportu produktu A, d/s eksportu produktu B, d/s akwizycji, d/s 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.

Przy grupowaniu czynności eksportowych możliwe jest wystąpienie konfliktu kryteriów grupowania. Łączenie czynności według kryte-

rium 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 eksportowanych). 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 musi być z uwzględnieniem wszystkich czynników określających sytuację danego producenta.

Określenie elementów modelu organizacji działalności eksportowej.

Efektom zastosowania zaproponowanej procedury projektowania jest zbudowanie modelu organizacji działalności eksportowej. Model ten obejmuje niżej omówione części składowe.

Układ elementów tworzących komórkę eksportową.

Przez elementy tworzące komórkę eksportową rozumieć będziemy 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 akwizycji 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 pozostać 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).

Struktura czynności a układ elementów tworzących komórki 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. Na tym etapie budowy struktury podmiotowej działalności eksportowej może nastąpić dalsze uszczegółowienie opisu funkcji oraz modyfikacja ustalonego podziału funkcji spowodowana np. warunkami kadrowymi przedsiębiorstwa⁶. Ogół funkcji eksportowych realizowanych przez przedsiębiorstwo przemysłowe podzielić można na funkcje zarządzania i funkcje wykonawcze⁷. Istota czynności zarządzania polega na podejmowaniu decyzji. Podjęcie każdej 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 przyjmujemy, że alternatywne struktury czynności zarządzania reprezentują różne zdolności do przetwarzania informacji, to zrozumiałym staje się wpływ struktury czynności zarządzania na jakość podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji. Również struktura czynności wykonawczych charakteryzować się powinna stopniem elastyczności, aby zachodzące w przedsiębiorstwie procesy adaptacyjne w strukturze czynności zarządzania mogły powodować zmiany w zakresie struktury czynności wykonawczych.

Wynika z powyższego, że rozwiązanie 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 zmieniona, a jej zmiany wywierają wpływ na kształt struktury czynności wykonawczych.

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 naczelne 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 koncepcji⁸. 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 powziętego 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. McDonough stwierdza, że system informacyjny powinien pełnić rolę służebną wobec podejmujących decyzje⁹. Natomiast O'Shaughnessy podaje przykład rozwiązania problemu delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, w którym rozdział kompetencji decyzyjnych uwarunkowany jest możliwością najszybszego uzyskania potrzebnych informacji. Ten sam autor wskazuje jednocześnie na ograniczenia przydatności tego kryterium delegacji uprawnień¹⁰.

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 rezultatów¹¹,

- 2) nakładanej na komórki 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 nałożonej na niego odpowiedzialności powinien dysponować.

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 zostałaby podjęta przez kierownika posiadającego co prawda najbardziej adekwatną informację

o warunkach działania, jednak nie mającego dostatecznego rozważania 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 szczeblach¹².

Struktura łączności. Zgodnie z terminologią stosowaną przez J. Gościńskiego przedsiębiorstwo przedstawić można jako sieć informacyjną (nazywaną też siecią łączności), składającą się z określonej liczby elementów połączonych kanałami informacyjnymi¹³. Każdy element posiada pewną ilość 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 – przykładowo kanałem tym będą przekazywane informacje między kierownikiem działu eksportu a kierownikiem działu planowania, dotyczące obłożenia 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 zagranicz-

nych 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 kontrahentów¹⁴.

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 – liczba 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 do wykonawców zbyt późno są nieskuteczne¹⁵.

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 lub obciążaniu na Państwowy Fundusz Aktywizacji Zawodowej uzyskane z tytułu eksportu) jak i niemierzalne (np. efekt wzrostu jakości całości produkcji spowodowany wysokimi wymaganiami stawianymi przed produkcją eksportową, swoiście pojmowany prestiż firmy związany ze sprzedażą eksportową, możliwość wyjazdów zagranicznych dla pracowni-

ków przedsiębiorstwa). W przypadku, gdy działalność eksportowa uznana zostanie za kluczową, wówczas komórka eksportowa może zostać podporządkowana naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa¹⁶.

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 eksportowych¹⁷.

Marian Gorynia

¹ Zob. np. H. Koontz, C. O'Donnel, Zasady zarządzania, PWE, Warszawa 1976, s. 333-338.

² Przegląd poglądów na omawiany temat zawarty jest w pracy W. Kieżuna, Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu, KiW, Warszawa 1978, s. 110-114.

³ Zob. np. S. Kowalewski, Przełożony-podwładny, PWE, Warszawa 1970, s. 330.

⁴ J. O'Shaughnessy, Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1972, s. 60-65.

⁵ J. Gościński, Projektowanie systemów zarządzania, PWE, Warszawa 1971, s. 101-107.

⁶ Do opisu czynności realizowanych przez poszczególne elementy zastosować 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. S. Skalik, Skrypt AE Wrocław, 1974, s. 116-117.

⁷ Zob. M. Gorynia, op. cit.

⁸ Por. Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, red. J. Kortan, PWE, Warszawa 1976, s. 156.

⁹ A.M. McDonough, Systemy scentralizowane, Planowanie i kontrola, PWN, Warszawa 1973, s. 10.

¹⁰ J. O'Shaughnessy, Organizacja ..., op. cit. s. 225-229.

¹¹ Por.: H. Koontz, C. O'Donnell, op. cit., s. 112.

¹² Model optymalizacji rozmieszczenia kompetencji decyzyjnych ze względu na kryterium kosztu podjęcia decyzji prezentuje D. Rosati. Wydaje się jednak, że model ten posiada głównie walory poznawcze, a możliwości jego praktycznego zastosowania są znikome z powodu trudności z operacjonalizacją zmiennych przyjętych w modelu. D. Rosati, op. cit., s. 78-79.

¹³ Por.: J. Gościński, Elementy ..., op. cit., s. 53 i dalsze.

¹⁴ Por.: A. Baborski, M. Duda, S. Forlin, Elementy cybernetyki ekonomicznej. PWE, Warszawa 1977, s. 174-175.

¹⁵ Por.: J. O'Shaughnessy, Organizacja ..., op. cit., s. 214-215.

¹⁶ J. O'Shaughnessy uważa, że jednym z znaczników lokalizacji komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jest kluczowość działań realizowanych przez tę komórkę. Por.: ibidem, s. 66.

¹⁷ Poradnik pracownika handlu zagranicznego. Praca zbiorowa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970, s. 105.