

**WIELKOPOLSKI ODDZIAŁ
TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI
I KIEROWNICTWA W POZNANIU**

**ZAKŁAD ORGANIZACJI I TECHNIKI
HANDLU ZAGRANICZNEGO
AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU**

**STRATEGIA
I METODY DZIAŁANIA
PRODUCENTA
W HANDLU ZAGRANICZNYM**

WIELKOPOLSKI ODDZIAŁ
TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
W POZNANIU

ZAKŁAD ORGANIZACJI I TECHNIKI HANDLU ZAGRANICZNEGO
AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

S t r a t e g i a
i metody działania producenta
w handlu zagranicznym

.....
M-kt P-ó, zam. nr 238/84, A-12/737, nakł. 500+10 egz.
.....

S P I S T R E Ś C I

		str.
1/	WPROWADZENIE	5
2/	doc.dr hab. Henryk Wojciechowski PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE W DZIAŁALNOŚCI HANDLU ZAGRANICZNEGO	7 ✓
3/	dr Andrzej Tynel USYTUOWANIE PRAWNO-ORGANIZACYJNE PRODUCENTA W POLSKIM HANDLU ZAGRANICZNYM	19
4/	dr Stefan Wiśniewski FINANSOWE ASPEKTY DZIAŁANIA PRODUCENTA W HANDLU ZAGRANICZNYM	33
5/	prof.dr.hab. Zygmunt Dmowski, Josef Weihrach MIEJSCE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓŁ PRACY Z ZAGRANICĄ /Z UWZGLĘDNIENIEM WYBRANYCH ELE- MENTÓW MARKETINGU/	39
6/	dr Wiesław Otta FORMUŁOWANIE STRATEGII EKSPORTOWEJ W PRZEDSIĘBIOR- STWIE PRZEMYSŁOWYM	49 ✓
7/	dr Andrzej Biniak KSZTAŁTOWANIE PRODUKTU EKSPORTOWEGO	67
8/	mgr Marian Gorynia ROLA PRODUCENTA W NEGOCJOWANIU WARUNKÓW KONTRAKTU ZAGRANICZNEGO	77 ✓
9/	dr Leszek Ratajczak ROLA PRZEDSIĘBIORSTW KOMPLETACJI DOSTAW W PROMOCJI PRODUCENTÓW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH	89

- - - - -

ROLA PRODUCENTA W NEGOCJOWANIU WARUNKÓW
KONTRAKTU ZAGRANICZNEGO

Zagadnienie udziału producenta w negocjowaniu kontraktu zagranicznego stanowi fragment szerszego problemu, jakim jest podział funkcji handlu zagranicznego między przedsiębiorstwa produkcyjne a przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Z ekonomicznego punktu widzenia nie ulega wątpliwości, że alokacja czynności eksportowych pomiędzy podmioty uczestniczące w prowadzeniu handlu zagranicznego dokonana być powinna według kryterium minimalizacji kosztów realizacji omawianych funkcji. Rozumiana w powyższy sposób optymalizacja struktury funkcjonalno-instytucjonalnej handlu zagranicznego napotykała dotychczas i napotyka nadal na pewne utrudnienia o charakterze administracyjnym. Najważniejsze z nich polegało na administracyjnej, nie opartej na rachunku ekonomicznym, ingerencji władz gospodarczych w podział czynności handlu zagranicznego między producentów i zawodowych eksporterów-importerów. Przejawem tej ingerencji było wprowadzenie w życie podmiotowo interpretowanej zasady państwowego monopolu handlu zagranicznego uprawniającej do prowadzenia działalności eksportowo-importowej wyspecjalizowane towarowo przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

W wyniku niezadowalającej efektywności takiego rozwiązania powstała pilna potrzeba przebudowy struktury funkcjonalno-instytucjonalnej polskiego handlu zagranicznego. Szansę tej przebudowy stworzyła Ustawa o uprawnieniach do prowadzenia handlu zagranicznego oraz rezygnacja z administracyjnego przypisania poszczególnych producentów do określonych eksporterów. Jakkolwiek przyjęte rozwiązania organizacyjne umożliwiają racjonalizację podziału czynności handlu zagranicznego między zainteresowane podmioty, to jednak nadal funkcjonują w tej dziedzinie pewne bariery. Chodzi tutaj szczególnie o system finansowania badań rynków eksportowych, reklamy i akwizycji, który to system z góry ogranicza udział producenta w prowadzeniu tych działań ze względu na brak funduszy dewizowych umożliwiających ich finansowanie.

Czytając niniejszy referat należy więc mieć na uwadze szersze uwarunkowania tematyki udziału producenta w negocjacjach. Po pierwsze, widzieć ją należy w kontekście optymalizacji podziału całości czynności między poszczególne podmioty gospodarcze. Po drugie,

trzeba podkreślić, że ze względu na występujące pomiędzy czynnościami handlu zagranicznego związku /np. substytucyjność, komplementarność/, określenie udziału producenta w prowadzeniu negocjacji kontraktowych z punktu widzenia minimalizacji kosztów tylko tej czynności jest nieuzasadnione. Nie jest bowiem tak, że suma cząstkowych optimumów podziału wszystkich funkcji z osobna będzie równa optimum całościowemu uwzględniającemu wspomniane związki substytucyjności i komplementarności. W efekcie, wyznaczenie pożądanego zakresu uczestnictwa producenta w negocjacjach uwzględniać powinno sytuację w zakresie podziału innych funkcji handlu zagranicznego między jednostki przemysłu i jednostki obrotu towarowego z zagranicą. Szczególnie silne związki istnieją między funkcją negocjacji a funkcją ofertacji i akwizycji.

1. Warianty udziału producenta w negocjacjach

A. Niezmiernie istotne znaczenie posiada udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki wyznaczają stopień zaangażowania się producenta w prowadzenie negocjacji kontraktowych ?

Naszym zdaniem czynniki te są następujące:

- a/ towar będący przedmiotem kontraktu,
- b/ charakter rynku,
- c/ sytuacja producenta,
- d/ specyfika kontraktu.

Stopień złożoności technicznej towaru stanowiącego przedmiot kontraktu eksportowego lub importowego określa pożądane kwalifikacje negocjatorów prowadzących rozmowy handlowe. Towar o nieskomplikowanej konstrukcji i technologii może być z powodzeniem sprzedany /kupiony/ przez typowego handlowca. Natomiast sprzedaż /kupno/ towaru o znacznej złożoności technicznej często przerasta kompetencje fachowe dobrze orientującego się w zagadnieniach towarowych branżysty - pracownika przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i wymagany jest wówczas udział w negocjacjach specjalisty lub specjalistów producenta względnie krajowego odbiorcy.

Celowość i zakres udziału producenta w rozmowach handlowych w pewnym stopniu uzależnione są także od tego, czy przedmiotem wymiany są towary znane, o ustalonej marce, czy towary, których odbiorca krajowy lub odbiorca zagraniczny dotychczas nie poznał. W pierwszej sytuacji /przy innych warunkach równych/ rola producenta w negocjacjach może być ograniczona ze względu na mniejsze znaczenie

umiejętności rzeczowego przekonywania o zaletach sprzedawanego towaru. Natomiast w przypadku towarów nieznanym kupującemu fachowa informacja o towarze przedstawiona przez specjalistę poważnie wpływa na powodzenie negocjacji.

W pewnych sytuacjach charakter rynku współokreślać może wyższy lub niższy stopień zaangażowania się producenta w prowadzenie negocjacji handlowych. W przypadku, gdy rynek eksportowy jest rynkiem sprzedawcy, producent może wspólnie z pośredniczącym eksporterem narzucać warunki kontraktu zagranicznemu kontrahentom, nie przywiązując większej uwagi do fachowego przedstawienia zalet swojego wyrobu klientowi. Jednakże rozważana sytuacja w praktyce handlu zagranicznego zdarza się bardzo rzadko i typowa jest raczej sytuacja rynku nabywcy, na którym ze względu na przewagę podaży nad popytem sprzedający zabiegać musi o względy nabywcy różnymi sposobami, wśród których elementarne znaczenie posiada przedstawienie wyczerpujących danych o przedmiocie transakcji.

Przy pozostałych warunkach niezmiennych określona sytuacja producenta przemawiać będzie za węższym lub szerszym jego udziałem w pertraktacjach. Producent, dla którego działalność eksportowa posiada duże znaczenie, będzie prawdopodobnie silnie zainteresowany wynikami negocjacji i zabiegał będzie o osobisty udział swego przedstawiciela w ich prowadzeniu. Znaczenie działalności eksportowej dla producenta opisane być może przez zmienne mierzalne, takie jak np. stosunek wartości eksportu do wartości sprzedaży ogółem, udział zysku z eksportu w wyniku finansowym, ulgi w podatku dochodowym lub obciążeniach na Państwowy Fundusz Aktywizacji Zakładowej uzyskane z tytułu eksportu. Znaczenie to określone może być także przez zmienne niemierzalne, takie jak np. efekt wzrostu jakości całości produkcji spowodowany wysokimi wymaganiami stawianymi przed produkcją eksportową, swoiście pojmowany prestiż firmy związany ze sprzedażą eksportową, możliwości wyjazdów zagranicznych dla pracowników przedsiębiorstwa. Omawiane zagadnienie podobnie przedstawia się w odniesieniu do działalności importowej.

Na specyfikę kontraktu składają się: wartość dostaw powiązana z wielkością ponoszonego ryzyka i typowość lub nietypowość kontraktu. W przypadku dużej wartości kontraktu zrozumiały staje się wzrost zainteresowania producenta jego szczegółowymi warunkami, mogący się objawić stosunkowo szerokim udziałem w negocjacjach. Problem ten posiada szczególne znaczenie w obrocie zindywidualizowanym sprzętem inwestycyjnym, gdzie ze względu na wysoką zazwyczaj war-

tość jednostkową towaru producent przyjmuje na siebie znaczne ryzyko. Jeśli bowiem wykonane na zamówienie specjalne urządzenie nie zostanie przez zagranicznego zleceniodawcę wykupione, to dostawca - producent może nie znaleźć innego reflektanta. W obliczu powyższych okoliczności producent jest więc żywotnie zainteresowany szczegółowym i nie budzącym wątpliwości wynegocjowaniem poszczególnych klauzul kontraktowych.

Przyjęte warunki obrotu określonym towarem /np. posługiwanie się kontraktami typowymi lub formularzowymi i ustalonymi przez zrzeszenia branżowe i inne fachowe organizacje handlowe/ często do minimum ograniczają sprawy pozostawione do pertraktacji, a tym samym zmniejszają celowość bezpośredniego angażowania się producenta w działalność negocjacyjną. Podobny efekt, ograniczający zakres negocjowanych elementów kontraktu, występuje w przypadku zastosowania utartych w odniesieniu do określonego rynku i określonej grupy odbiorców kontraktów formularzowych albo blankietowych polskich central handlu zagranicznego, zaakceptowanych przez odbiorców zagranicznych w dotychczasowym obrocie. W tym przypadku pertraktacje sprowadzają się praktycznie do ustalenia zasadniczych elementów kontraktu: towaru, ilości, ceny, terminu dostawy i warunków zapłaty oraz do podpisania gotowego formularza.

B. Przygotowanie negocjacji. Udział producenta w przygotowaniu negocjacji ograniczać się może do przekazania przedsiębiorstwu handlu zagranicznego wymaganych charakterystyk wytwarzanych wyrobów oraz informacji o możliwościach produkcyjnych i kosztach produkcji. Wąski zakres czynności producenta związanych z przygotowaniem negocjacji uzasadniony jest zazwyczaj w przypadku małego stopnia indywidualizacji eksportowanych towarów /towary seryjne, katalogowe itp./. Przygotowanie pertraktacji dotyczących wyrobów zindywidualizowanych jest bardziej skomplikowane, szczególnie od strony towarowej, w związku z czym pożądanym jest szerszy zakres obowiązków producenta obejmujący opracowanie dokumentacji technicznej /opis techniczny, szkice, schematy, rysunki, fotografie itp./, niekiedy w kilku wariantach, oraz określenie orientacyjnych terminów dostaw eksportowych i przewidywanych kosztów produkcji. Podobnie złożony i specyficzny charakter ma przygotowanie negocjacji w przypadku, gdy klient zagraniczny żąda zmian w wyrobie wymagających produkcji specjalnej.

Niezależnie od tego, czy przedstawiciele producenta będą uczestniczyć w pertraktacjach, opinia krajowego dostawcy towaru eks

portowego powinna mieć decydujące znaczenie przy określeniu wyjściowych pozycji negocjacyjnych dotyczących przedmiotu i zakresu dostawy, sposobu opakowania, warunków technicznych wykonania i odbioru /gdy towar tego wymaga/, gwarancji jakościowych i technicznych /gdy towar tego wymaga/ oraz ceny /w zależności od sposobu rozliczeń między producentem i eksporterem/. W ramach przygotowania negocjacji producent ustalić powinien także granice ustępstw dotyczących powyższych zagadnień, które w toku pertraktacji nie powinny być przekroczone. Powyższe stwierdzenie zgodne jest z często podkreślaną koniecznością uwzględnienia w toku przygotowań elastyczności handlowej, stwarzającej dla negocjatora pole manewrowe, w którego zasięgu może zastosować swoją taktykę pertraktacyjną.

C. Dobór pracowników producenta do delegacji na negocjacje. Podstawowym kryterium kwalifikacyjnym przy ustalaniu składu osobowego delegacji na negocjacje powinno być kryterium fachowości. Ze względu na fakt, że uczestnictwo przedstawicieli producenta w pertraktacjach związane jest szczególnie z ustalaniem zagadnień technicznych, najbardziej pożądanym będzie udział pracowników komórek konstrukcyjnych, projektowych, wzorniczych, technologicznych i produkcyjnych dostawcy. Oddelegowany do prowadzenia negocjacji przedstawiciel przedsiębiorstwa przemysłowego powinien być doskonale zorientowany w warunkach, kosztach i terminach produkcji eksportowej a także w trudnościach produkcyjnych i kooperacyjnych mogących wystąpić w toku realizacji wynegocjowanego kontraktu. Powinien on także posiadać szeroki zakres wiadomości dotyczących istotnych cech i możliwych zastosowań sprzedawanego towaru /wydajność, warunki eksploatacji, sposoby demonstracji itp./. Ponadto w czasie prowadzenia negocjacji użyteczne mogą być również informacje na temat przedsiębiorstwa wytwarzającego eksportowane towary /charakter i profil produkcji, potencjał wytwórczy, wielkość obrotów itp./.

Dla omawianego zagadnienia szczególne znaczenie posiada zachowanie, w miarę możliwości, zasady ciągłości personalnej, polegającej na tym, że ci sami negocjatorzy zjawiają się stale na określonych rynkach, prowadząc pertraktacje w zakresie ściśle oznaczonych towarów, a zatem określone sfery gospodarcze danego rynku znają osoby reprezentujące w tym zakresie polskiego producenta. Na pewno zaś nie wyświadczają polskiemu handlowi zagranicznemu przysługi ci kierownicy przedsiębiorstw, którzy na ten sam rynek delegują coraz to innych i zawsze początkujących w dziedzinie obrotu zagranicznego pracowników.

Nie jest także wskazane, aby w przypadku, gdy dany producent wytwarza szeroki asortyment wyrobów, jeden przedstawiciel pertraktował w sprawie szerokiego wachlarza towarów, które pod względem konstrukcyjnym lub technologicznym różnią się istotnie. W tej sytuacji zazwyczaj orientacja tego pracownika co do każdego ze sprzedawanych towarów jest niezadowolająca.

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

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

Oczywiste jest, że powyższy zestaw klauzul ulegał będzie w przypadku konkretnych kontraktów zmianom w zależności od specyfiki przedmiotu dostawy.

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

Bezpośrednie uczestnictwo przedstawicieli producenta w negocjacjach jest związane przede wszystkim z technicznymi negocjacjami kontraktowymi. Szczególna rola producenta powinna dotyczyć uzgodnienia stosowanych norm materiałowych i wykonania, a także

klauzuli dotyczącej kontroli technicznej, odbioru i akceptacji towaru. Konieczny jest udział producenta w określeniu warunków ewentualnej kontroli międzyoperacyjnej, kontroli i odbiorców przedwysyłkowych częściowych i ostatecznych, ustaleniu miejsca kontroli i odbioru, uzgodnieniu, kto będzie przeprowadzał kontrolę, jakie będą dokonywane próby, jakie będą sporządzane dokumenty oraz kto ponosi koszty prób i kontroli technicznych. Ważny element kontraktu z punktu widzenia producenta stanowi także powiązanie gwarantowanych wskaźników techniczno-ekonomicznych ze skutkami finansowymi nieosiągnięcia tych wskaźników. Podejście producenta do redakcji klauzuli gwarancyjnej i mechanizmu potrąceń z nią związanych cechować się powinno dużą elastycznością i ostrożnością. To samo stwierdzenie odnosi się do klauzuli dotyczącej kar konwencjonalnych za opóźnienia w dostawach.

2. Podejmowanie decyzji zakupu przez przedsiębiorstwa

Poważny wpływ na rezultaty negocjacji może mieć rozpoznanie sytuacji partnera, jego możliwości, planów, trudności ich realizacji itp. Pierwszoplanowe znaczenie będą miały informacje o produkcji, zbycie, osiąganych cenach itp. Coraz częściej podkreśla się także użyteczność wiadomości o osobach, które będą prowadziły negocjacje ze strony kontrahenta zagranicznego, o ich upodobaniach, słabościach, o trybie życia i o stosunkach osobistych. Ujmując problem szerzej, powodzenie pertraktacji w znacznym stopniu zależne jest od znajomości procesów decyzyjnych zachodzących w organizacji partnera w związku z negocjowaniem kontraktu.

Analiza postępowania przedsiębiorstwa partnera w procesie zakupu powinna obejmować:

- a/ ustalenie, kto wewnątrz danego przedsiębiorstwa podejmuje decyzje zakupu,
- b/ określenie, do jakiej klasy zakupów należy dana decyzja organizacji kupującej,
- c/ wyjaśnienie procesów decyzyjnych w zakresie zakupów danego przedsiębiorstwa oraz jego stylu zakupów,
- d/ ustalenie, jakie czynniki zewnętrzne kształtujące decyzje przedsiębiorstwa kupującego mogą wystąpić w konkretnej sytuacji.

W przypadku zakupów przedsiębiorstw, zazwyczaj decyzje zakupu podejmuje grupa ludzi, a układ decyzyjny /wzajemne powiązania człon-

ków grupy wpływające na decyzje/ bywa dość skomplikowany. Liczebność, skład i wewnętrzna struktura ośrodka zakupów zależy od wielkości organizacji, skali działania na rynku, strategii marketingowej, struktury organizacyjnej, systemu zarządzania, przedmiotu zakupów i innych czynników. Jedną z podstawowych przyczyn ukształtowania się złożonej struktury ośrodka zakupów są różnice postaw wobec przedmiotu zakupu ze strony przedstawicieli różnych pionów przedsiębiorstwa, różne kryteria oceny możliwych wariantów decyzji. Na przykład w przypadku, gdy naszym klientem jest zagraniczne przedsiębiorstwo handlowe, czego innego oczekuje od zakupu pion zbytu, działań reklamy czy magazynowania tego przedsiębiorstwa.

Motywy zakupów przedsiębiorstw mają podłoże racjonalne. Głównym motywem jest chęć zwiększenia zysków przedsiębiorstwa, a dokładniej - cel zakupu polega na uzyskaniu optymalnej kombinacji ceny, jakości, ewentualnych usług posprzedażnych i warunków dostawy. Decyzja o zakupie podejmowana jest na bazie charakterystyk technicznych takich jak wydajność, zużycie energii, bezawaryjność itp. Odpowiedzialni za zakup pracownicy przedsiębiorstwa są zazwyczaj dobrze poinformowani o warunkach proponowanych przez innych dostawców i o charakterystykach konkurencyjnych wyrobów. Niekiedy wskazuje się, że przy podejmowaniu decyzji o zakupie pewną rolę odgrywają także czynniki pozaekonomiczne, jak np. dążenie kupującego/osoby odpowiedzialnej za zakup/ do poprawy jego pozycji w firmie, zdobycie większego prestiżu itp. Strategia negocjacyjna polskiego producenta i eksportera uwzględniać powinna ukazaną złożoność czynników wpływających na decyzję kupna.

Przykładowo w procesach podejmowania decyzji zakupu dóbr inwestycyjnych przez producentów, ośrodek zakupów ma zwykle następującą strukturę ze względu na podział ról pełnionych jedno- i kilku osobowo przez jego członków:

- użytkownik nabywanego dobra /np. przedstawiciel pionu produkcji/,
- zaopatrzeniowiec /kupiec/, odpowiedzialny za techniczno-handlową stronę zakupu,
- ostateczny decydent,
- doradcy.

Jak wykazały liczne badania, sposób podejmowania decyzji o zakupie w przedsiębiorstwie jest uzależniony od klasy zakupu. Wyróżnić można trzy modelowe klasy zakupów przedsiębiorstw:

- zakup powtarzany /odnawiany/,
- zakup powtarzany zmodyfikowany,
- zakup nowy.

Zakup powtarzany polega na prostym powieleniu zakupu z przeszłości. Decyzja ma charakter rutynowy, a zakup może wykonać jedna osoba. W przypadku zakupu powtarzanego zmodyfikowanego decyzje muszą być poprzedzone systematycznym zbieraniem i analizą informacji; do ich podjęcia potrzebny jest większy zasób wiedzy, co wydłuża i komplikuje proces decyzyjny. Przykładem zakupu powtarzanego zmodyfikowanego może być kupno podobnej jak poprzednio maszyny, z tym, że inne będzie wyposażenie dodatkowe tej maszyny. Zakup nowy cechuje się jeszcze większym natężeniem procesu zbierania i przetwarzania informacji decyzyjnej. Decyzje są zazwyczaj przygotowywane i podejmowane wspólnie przez pewne grono osób. Przykładem może być zakup skomplikowanej, nowoczesnej obrabiarki, która nie była dotychczas stosowana przez danego producenta. Przygotowanie się producenta-sprzedawcy do prowadzenia negocjacji obejmować więc powinno zebranie informacji pozwalających zakwalifikować decyzję o zakupie naszego partnera do jednej z trzech klas i w zależności od tego powinien on opracować założenia negocjacyjne oraz dobrać skład delegacji na negocjacje.

Istotnym elementem analizy postępowania przedsiębiorstwa - kontrahenta w procesie zakupu powinno być ustalenie stadiów procesu decyzyjnego zachodzącego w tym przedsiębiorstwie w związku z zamierzonym zakupem. W stadium inicjującym mamy do czynienia z przewidywaniem lub stwierdzeniem potrzeby zakupu /np. istnienie popytu na nowy towar ze strony konsumentów, wpływanie zamówień od kolejnych pośrednich ogniw dystrybucji, zmniejszenie się zapasów poniżej niezbędnego minimum/. W przypadku ostatecznych nabywców dóbr inwestycyjnych szczególnie duże znaczenie będzie miała identyfikacja komórki lub komórek, które generują zapotrzebowanie na dany rodzaj sprzętu. Charakter tych komórek określał będzie dobór argumentów przez producenta-sprzedawcę w czasie prowadzenia negocjacji. Z kolei następuje określenie celu zakupu i cech potrzebnego dobra, zarówno jakościowych jak i ilościowych, czyli specyfikacja zamówienia.

Kolejny etap polega na ustalaniu potencjalnych źródeł dostawy /producenci czy hurtownicy krajowi, dostawcy zagraniczni/. Następny krok stanowi zebranie informacji o potencjalnych dostawcach. Mogą to być informacje zawarte w ofertach, jak też informacje uzys-

kane np. poprzez wywiadownie handlowe. Na tym etapie poważnym atutem danego producenta-dostawcy może być prowadzenie rozwiniętej działalności reklamowej, public relations, a także sumienne wywiązywanie się z postanowień kontraktów realizowanych w przeszłości. Na podstawie zebranych informacji przedsiębiorstwo kupujące ustala możliwe warianty wyboru przy zakupie. Następnie przeprowadzana jest analiza i ocena poszczególnych wariantów. W tej fazie następuje zestawienie preferencji poszczególnych uczestników procesu decyzyjnego i rozwiązywanie ewentualnych konfliktów wewnątrz ośrodka zakupów. Po wykonaniu omówionych czynności następuje wybór dostawcy. Poszczególnym fazom procesu decyzyjnego odpowiada zróżnicowany i zmieniający się udział poszczególnych komórek przedsiębiorstwa kupującego. Fakt ten stwarza dodatkowe problemy dla sprzedającego, a w szczególności powoduje konieczność identyfikacji głównych uczestników procesu zakupu w przekroju dynamicznym i nawiązania z nimi możliwie ścisłych kontaktów w celu doprowadzenia do zawarcia kontraktu.

Poznanie mechanizmu podejmowania decyzji zakupu przez przedsiębiorstwo będące naszym partnerem handlowym oraz identyfikacja decydentów uzupełnione być powinny analizą mogących się pojawić czynników sytuacyjnych o charakterze zewnętrznym. Czynniki te to przykładowo wprowadzenie nowego produktu przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, znaczna zmiana cen, zmiana zakresu świadczonych usług posprzedażnych przez konkurencję, rozszerzenie zakresu gwarancji. Umiejętność przewidywania wystąpienia tych czynników pozwala przygotować producentowi kilka alternatywnych strategii negocjacyjnych, co umożliwi jego szybką reakcję na niespodziewaną zmianę warunków rynkowych.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że forma zaangażowania się producenta w prowadzenie pertraktacji handlowych uzależniona być musi od znacznej liczby czynników określających konkretną sytuację negocjacyjną.

W omawianej sprawie niemożliwe jest formułowanie zaleceń zuniifikowanych, dostosowanych do potrzeb każdego producenta niezależnie od specyficznych cech towaru, który jest przedmiotem sprzedaży, od rynku, z którym prowadzimy handel, od sytuacji partnera, z którym negocjujemy warunki kontraktu. W sytuacji szerszego udziału producenta w przygotowaniu i przeprowadzeniu rozmów handlowych zakres jego obowiązków w tej sferze działania ulega poszerzeniu. Jed-

ną z dróg prowadzących do zwiększenia skuteczności prowadzonych negocjacji handlowych i racjonalizacji procesu sprzedaży eksportowej jest wnikliwa analiza postępowania zagranicznego kontrahenta w procesie zakupu, umożliwiająca poprawne przygotowanie negocjacji zarówno od strony rzeczowej jak i personalnej.

- - - - -