

WIESŁAW J. OTTA

FORMUŁOWANIE STRATEGII EKSPORTOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Związane z reformą zmiany w systemie regulacji handlu zagranicznego zwiększają pole manewru przedsiębiorstw eksportujących. Zmiany systemowe nie zawsze są spójne i konsekwentne, tym niemniej wiele przedsiębiorstw już stanęło wobec zadania sformułowania długofalowej strategii eksportu, a wiele innych zderzy się z tym problemem w najbliższym czasie. Napotkają one jednak lukę technologiczną, której istnienie nie jest jeszcze w pełni dostrzegane i doceniane. Jest nią brak operacyjnych metod i technik analizy, prognozowania i planowania działań eksportowych w przedsiębiorstwie. Próbę częściowego wypełnienia tej luki stanowi to opracowanie

Formułowanie strategii eksportowej przedsiębiorstwa jest wielostopniowym procesem dokonywania wyborów. Wybory te opierają się na trzech podstawowych kryteriach — adekwatności, skuteczności i wydajności. Strategia przedsiębiorstwa musi być adekwatna, tzn. musi odpowiadać zmieniającym się warunkom wewnętrznym i zewnętrznym, w ramach których jest realizowana. Strategia musi być też skuteczna. Musi zapewniać realizację celów przedsiębiorstwa. Strategia musi wreszcie prowadzić do wydajnego działania przedsiębiorstwa, którego zasoby są przecież ograniczone.

Kolejne wybory w ramach formułowania strategii eksportowej charakteryzują się:

1) stopniowym zawężaniem zakresu przedmiotowego (poła) i horyzontu czasowego wyboru,

2) odpowiadającymi zawężaniu pola i horyzontu decyzji przesunięciami w znaczeniu i postaci (formie) poszczególnych kryteriów wyboru.

W decyzjach dotyczących domeny działań eksportowych pole wyboru, jest szerokie. Przedsiębiorstwo rozważa różne możliwe warianty ukształtowania zakresu (branżowego i asortymentowego), i zasięgu swych operacji eksportowych. Decyzje dotyczące portfela produktów/rynków

¹ Opracowanie to opiera się na książce W. J. Otty, *Strategia eksportowa producenta*, Poznań 1988, oraz na badaniach prowadzonych w ramach tematu CPBP 11.08. „Strategie eksportowe przedsiębiorstw”.

zapadają już w ramach wyznaczonych przez pozycję przedsiębiorstwa w pionowym podziale pracy oraz przez wybrany zakres. Z kolei decyzje związane z wyborem rynków celowych stanowią ramy dla kształtowania programów działań eksportowych.

Z powyższego schematu wyłamują się jednak decyzje dotyczące wyboru organizacji działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Jest to związane z dwukierunkową zależnością między organizacją przedsiębiorstwa i procesem formułowania strategii². Z jednej strony wybór organizacji działań eksportowych jest ostatnią fazą procesu formułowania strategii eksportowej. Dotyczy kształtowania rozwiązań organizacyjnych dla wybranych programów działań eksportowych. Z drugiej jednak strony cały proces formułowania strategii odbywa się w ramach istniejącej organizacji. Tak więc rozwiązania organizacyjne muszą zapewnić długofalową adekwatność zachowań przedsiębiorstwa i jednocześnie sprzyjać krótkofalowej skuteczności i wydajności. Z zakresem pola wyboru skorelowany jest horyzont czasowy podejmowanych decyzji. Kształtuje się on w granicach od kilku, a nawet kilkunastu lat przy wyborze domeny działań eksportowych, do miesięcy, a nawet tygodni przy kształtowaniu programów działania na rynkach celowych.

W początkowych fazach procesu formułowania strategii eksportowej podstawowe znaczenie ma kryterium adekwatności. Mniejszą rolę odgrywają dwa pozostałe kryteria. Decyzje strategiczne na tym etapie powinny zapewnić przedsiębiorstwu możliwe szerokie pole manewru i umożliwić przystosowanie się do zmieniających się i trudnych do przewidzenia warunków działania. W miarę zawężania pola decyzji i skracania horyzontu czasowego zmienia się charakter problemów decyzyjnych — wzrasta znaczenie skuteczności i wydajności, a maleje rola kryterium adekwatności.

W trakcie procesu formułowania strategii eksportowej zmienia się też postać, w jakiej wyrażone są kryteria wyboru strategicznego. W odniesieniu do kryterium adekwatności następuje przechodzenie od nieokreślonego odczucia niepewności danej opcji do ilościowego wyrażenia związanego z nią ryzyka. Z przypadku kryteriów skuteczności i wydajności stopniowo odchodzi się od ogólnych przesłanek wydajnego i skutecznego działania i zmierza do precyzyjnych, ilościowych miar osiągania celów oraz ilościowego pomiaru relacji nakładów do wyników.

Procedura formułowania strategii eksportowej obejmuje następujące fazy: 1) diagnozę problemu strategicznego, 2) wybór domeny działań eksportowych, 3) wybór portfela produktów/rynków — czyli rynków celowych, 4) wybór programu(ow) działania na rynkach celowych, 5) wybór organizacji działań eksportowych..

² Por. W. J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Poznań 1986.

Zmiany w przedsiębiorstwie i w otoczeniu poddawane są w procesie diagnozy systematycznej analizie za pomocą metod heurystycznych, statystycznej analizy zależności i współzależności, symulacji modelowej. Dobór metod zależy od stopnia zaawansowania przedsiębiorstwa w technologiach badawczych i analitycznych. Słabo zaawansowane przedsiębiorstwa zaczynają od prostych metod heurystycznych, wykorzystujących wiedzę i intuicję ekspertów. Najbardziej zaawansowane są zdolne przeprowadzić symulację modelową.

Wynikiem analizy jest identyfikacja zagrożeń i szans oraz ustalenie możliwości przedsiębiorstwa. W zależności od precyzji stosowanych metod możliwe jest ściśle lub przybliżone określenie kierunku i siły oddziaływania zidentyfikowanych zmian oraz określenie możliwości działania przedsiębiorstwa w danych warunkach.

Kolejny krok polega na odpowiedzi na pytania, czy zidentyfikowane szanse, zagrożenia i możliwości podważają:

- wydajność dotychczasowej strategii,
- skuteczność dotychczasowej strategii,
- adekwatność dotychczasowej strategii.

Pozytywna odpowiedź na którekolwiek z tych pytań oznacza powstanie problemu strategicznego. W dalszej kolejności trzeba określić charakter tego problemu. Wymaga to odpowiedzi na pytania, czy konieczna jest zmiana:

- domeny działań eksportowych,
- portfela produktów/rynków,
- programu działania na rynkach celowych (mixu marketingowego),
- organizacji działań eksportowych.

Pozytywna odpowiedź oznacza konieczność przejścia do fazy- wyboru strategicznego: wyboru domeny działań eksportowych, jak i/lub wyboru portfela produktów/rynków, i/lub mixu marketingowego na wybranych rynkach, i/lub organizacji działań eksportowych.

Fazę wyboru domeny działań eksportowych rozpoczyna identyfikacja opcji specjalizacyjnych, jakie stoją przed przedsiębiorstwem. Każda opcja specjalizacyjna określa:

- 1) zasięg przedsiębiorstwa w *pionowym podziale pracy*— np. producent podejmuje decyzję, czy przejąć czynności handlu zagranicznego od pośrednika (phz),
- 2) zakres branżowo-asortymentowy przedsiębiorstwa.

Z listy potencjalnych opcji specjalizacyjnych przedsiębiorstwo dokonuje wyboru opcji preferowanych. Ze względu na wysoki stopień niepewności, brak „twardych” danych, trudności precyzyjnego określenia elektów finansowych i innych dla poszczególnych opcji podstawowego znaczenia w wyborze opcji nabiera kryterium adekwatności — dopasowania możliwości przedsiębiorstwa do spodziewanych warunków, w jakich będzie ono działać. Nie znaczy to, że nie należy brać pod uwagę

przesłanek wydajności, skuteczności konkurencyjnej itp. Można posłużyć się tu metodą SPACE — Strategie Position and Action Evaluation³. Pozwala ona wyznaczyć pozycję rozwojową przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu:

- 1) atrakcyjności danej domeny (rozważanej opcji),
- 2) stabilności danej domeny,
- 3) potencjału technologicznego i marketingowego przedsiębiorstwa w odniesieniu do danej domeny,
- 4) potencjału finansowego przedsiębiorstwa w odniesieniu do danej domeny.

Metoda SPACE może przybrać postać prostej techniki heurystycznej służącej integrowaniu intuicyjnych osądów. Opierając się na doświadczeniu i intuicji ocenia się, czy rozważana domena jest atrakcyjna (np. oferuje duże możliwości zwiększenia sprzedaży) i taką będzie w przyszłości, czy jest ona stabilna (np. czy nie grozi przełom technologiczny, który wyeliminuje nasz produkt) oraz czy posiadamy odpowiednie zasoby finansowe, a także możliwości technologiczne i marketingowe, by skutecznie działać (np. by podołać konkurencji). Metodę SPACE można też przekształcić w metodę analizy systemowej, spajającą cząstkowe modele ekonometryczne (np. modele prognozowania popytu) i techniki heurystyczne.

Określenie pozycji rozwojowych przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych opcji pozwala:

- 1) wybrać opcję (domeny), w których przedsiębiorstwo ma duże szanse rozwoju eksportu (pozycje ekspansywne),
- 2) odrzucić opcje, w których eksport przedsiębiorstwa jest zagrożony,
- 3) ustalić opcje, które mogą znaleźć się w ostatecznym zestawie formującym domenę, pod warunkiem, że „wzmocnią” ten zestaw (pozycje stabilne i ryzykowne).

Na liście opcji preferowanych znajdują się opcje wybrane bezwarunkowo i warunkowo. Spośród opcji preferowanych następuje ostateczny wybór jednej opcji lub zestawu opcji, które będą stanowić domenę działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Przy wyborze uwzględniane są takie czynniki, jak:

- 1) skala zmian w stosunku do dotychczasowej działalności (domeny) przedsiębiorstwa,
- 2) ryzyko związane z poszczególnymi opcjami,
- 3) efekty synergii (wzajemnego „wzmacniania się”), które mogą charakteryzować niektóre zestawy.

Wybór domeny działań eksportowych nie przesądza jeszcze zestawu konkretnych produktów, jakie przedsiębiorstwo będzie eksportować, ani

³ Por. A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategie Management. A Methodological Approach*, Reading 1986.

zestawu rynków, na które będzie kierować swój eksport. W ramach wybranej domeny przedsiębiorstwo formułuje pożądany zestaw portfela produktów i rynków i precyzuje swe rynki celowe.

Pierwszym krokiem w procedurze wyboru portfela produktów/rynków jest zestawienie możliwych kombinacji produkt-rynek. Wymaga to określenia:

- 1) produktów, jakie przedsiębiorstwo może wytworzyć posługując się posiadanymi technologiami,
- 2) potencjalnych zastosowań produktów,
- 3) potencjalnych rynków (geograficznych i ich segmentów), na których przedsiębiorstwo może sprzedawać swe produkty.

Z listy potencjalnych kombinacji produkt-rynek wybierane są kombinacje preferowane. Przy wyborze podstawowego znaczenia nabierają kryteria wydajności i skuteczności. Wiąże się to głównie z większą przejrzystością i lepszą strukturalizacją problemów strategicznych. Możliwe staje się też wyrażenie kryterium adekwatności w kategoriach ryzyka związanego z poszczególnymi kombinacjami.

Potencjalnie lepsza strukturalizacja problemów strategicznych na etapie wyboru portfela produktów/rynków nie oznacza, że wszystkie przedsiębiorstwa mogą posługiwać się modelami ekonometrycznymi czy innymi technikami ilościowymi. Wiele przedsiębiorstw znajduje się we wstępnej fazie opanowywania technologii planowania strategicznego. Potrzebna jest więc procedura wyboru umożliwiająca rozwijanie i doskonalenie metod i technik analitycznych i decyzyjnych stosowanych przez przedsiębiorstwa. Takie możliwości daje analiza portfelowa⁴. Polega ona na zestawianiu atrakcyjności poszczególnych kombinacji produkt-rynek z potencjalnymi możliwościami skutecznego działania przedsiębiorstwa w ramach tych kombinacji. Może ona być traktowana jako prosta technika oceny. Można też stopniowo przekształcać ją w systemowy model oceny i wyboru. W wyniku analizy portfelowej formułowana jest lista kombinacji preferowanych, tzn. takich kombinacji, które są względnie atrakcyjne dla przedsiębiorstwa i w odniesieniu do których przedsiębiorstwo ma stosunkowo duże możliwości skutecznego działania.

Niewątpliwie preferowane są kombinacje, w których rynek jest atrakcyjny i przedsiębiorstwo ma duże możliwości skutecznego i wydajnego działania. W znanej metodzie analizy portfelowej opracowanej przez Boston Consulting Group są to pozycje „gwiazdy”. Bezwarunkowo należy odrzucić nieatrakcyjne rynki, na których możliwości działania przedsiębiorstwa są małe (pozycja „psa”). Pogłębionej analizy wymagają pozycje „znaki zapytania”, w których rynek jest wprawdzie atrakcyjny, lecz możliwości przedsiębiorstwa są słabe. Jeśli istnieje szansa wzmocnienia potencjału przedsiębiorstwa (np. przez joint venture), taka kombinacja

⁴ Zob. W. J. Otta, *Analiza portfelowa*, Przegląd Organizacji 1984, nr 10.

może stać się „gwiazdą”. Gdy takiej szansy brak — należy wycofać się. Ważne znaczenie mają wreszcie pozycje „krowy” — mało atrakcyjny rynek (np. niskie tempo rozwoju), lecz duże możliwości przedsiębiorstwa. Takie kombinacje powinny znaleźć się w zestawie portfela produktów/rynków, gdyż to właśnie z nich przedsiębiorstwo czerpie wpływy finansowe (doi je), które są potrzebne do inwestowania w „gwiazdy”, a zwłaszcza do przekształcenia „znaków zapytania” w „gwiazdy”.

Z listy kombinacji preferowanych następuje dobór zestawu ostatecznego portfela produktów i rynków. Przy doborze uwzględnia się:

1) efekty synergii zachodzące między poszczególnymi kombinacjami produkt-rynek,

2) ryzyko związane z działaniem przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych kombinacji,

3) konieczność zapewnienia długofalowej płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Mając określony zestaw portfela produktów/rynków eksportowych przedsiębiorstwo przystępuje do kształtowania programu działania na tych rynkach. Możliwości działania wynikają z:

1) charakteru rynków celowych, określającego wymagania pod adresem eksportującego przedsiębiorstwa,

2) potencjału przedsiębiorstwa, umożliwiającego mu skuteczne działanie na tych rynkach.

Większość rynków cechuje jednoczesne występowanie elementów konkurencji cenowej, konkurencji przez różnicowanie oraz gry politycznej, chociaż natężenie poszczególnych elementów może być różne. Konieczna jest więc szczegółowa identyfikacja sytuacji konkurencyjnej na wszystkich rynkach celowych przedsiębiorstw.

Należy też określić możliwości skutecznego działania na poszczególnych rynkach w odniesieniu do:

- konkurencji cenowej,
- konkurencji przez różnicowanie,
- siły przetargowej (władzy) w grze politycznej.

Przesłanką skuteczności w konkurencji cenowej jest niższy koszt czynników produkcji i/lub przewaga wydajności. Konkurowanie w oparciu o subsydia jest na długą metę zagrożeniem dla przedsiębiorstwa i dla całej gospodarki.

Konkurowanie przez różnicowanie polega na uzyskaniu i utrzymaniu pozytywnego odróżnienia produktów i usług przedsiębiorstwa od produktów i usług konkurentów. Może ono przybrać postać różnicowania:

- produktu (usługi), np. konkurowanie przez innowacje techniczne,
- czasu i miejsca oferowania produktu/usługi,
- znaczenie symbolicznego produktu/usługi,
- warunków płatności (np. gotówka i kredyt) itp.

W grze politycznej podstawowe znaczenie ma osiągnięcie władzy

w stosunku do partnera. Taką władzę ma, na przykład, monopolistyczny dostawca, firma o szeroko uznawanej reputacji itp.

Porównanie wymagań rynków celowych i możliwości przedsiębiorstwa prowadzi do sformułowania propozycji działań na poszczególnych rynkach⁵. Działania te muszą być następnie zestawione w spójne mixy marketingowe. Przy formułowaniu mixów należy kierować się:

1) dążeniem do poprawy relacji między efektami i nakładami (poprawy wydajności) przez:

— obniżkę kosztów i/lub zwiększenie efektów poszczególnych czynności,

— wykorzystanie synergii zachodzącej w niektórych zestawach czynności,

— wykorzystanie sybstitucji między niektórymi czynnościami;-

2) zapewnieniem skuteczności poszczególnych działań i całych mixów;

3) adekwatnością działań i mixów (ryzykiem z nimi związanym).

Mixy marketingowe stanowią programy działań na poszczególnych rynkach celowych. Można zredukować ilość odrębnych mixów i tym samym obniżyć koszty działań w drodze standaryzacji programu działań. W krańcowym przypadku przedsiębiorstwo może posługiwać się jednym, standardowym programem działania na wszystkich rynkach celowych.

Można wyróżnić dwa aspekty organizowania działań eksportowych:

1) dynamiczny — skoordynowanie czynności eksportowych w czasie.

2) statyczny — określenie relacji podziału pracy, władzy i relacji komunikowania się między wykonującymi czynności eksportowe.

Tylko organizowanie w aspekcie dynamicznym można określić jako kolejny krok w procesie dokonywania coraz bardziej szczegółowych wyborów strategicznych. Program działania na rynkach celowych wyznacza zbiór działań, które należy zharmonizować. Często wystarczy oprzeć się na rutynie lub ogólnych schematach typu cyklu transakcyjnego⁶. Przy ustalaniu harmonogramów niektórych przedsięwzięć eksportowych konieczne jest posłużenie się metodami programowania sieciowego — deterministycznego, (np. PERT) i/iub stochastycznego. Dostępne metody pozwalają optymalizować czas wykonania przedsięwzięcia. Pojawiają się też coraz bardziej przydatne dla celów praktycznych metody optymalnego rozłożenia nakładów w czasie (np. PERT-Cost).

Kształt struktury podmiotowej działalności eksportowej tylko częściowo wynika z programów działania na rynkach celowych. W ramach

⁵ Zagadnienia wyboru w odniesieniu do poszczególnych działań są szeroko omówione w książce *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym*, pod red. A. Sznajdera, Warszawa 1986.

⁶ Kolejne fazy cyklu transakcyjnego to: 1) przygotowanie transakcji (badania, reklama, akwizycja, ofertacja), 2) negocjacje kontraktu, 3) kontraktacja i zawarcie transakcji), 4) wykonanie transakcji (rzeczowe i rozliczeniowe), 5) czynności protransakcyjne, (serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, spory, likwidacja transakcji).

istniejącej struktury podmiotowej odbywają się wszystkie fazy procesu formułowania strategii eksportowej. W rezultacie dokonując wyboru struktury podmiotowej stajemy przed trudnym zadaniem pogodzenia sprzecznych wymagań — z jednej strony rozwiązania organizacyjne muszą wykazywać dużą elastyczność, otwartość i umożliwiać adekwatne przystosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającej się i trudnej do przewidzenia sytuacji, a z drugiej strony muszą mu zapewnić skuteczne i wydajne wykonanie wybranych działań.

Dylemat organizacyjny przejawia się w decyzjach kształtujących podstawowe relacje organizacyjne. Występuje też przy tworzeniu całościowej koncepcji struktury organizacyjnej. Próby jego rozwiązania polegają najczęściej na budowaniu struktur hybrydowych — łączących w sobie różne typy rozwiązań organizacyjnych⁷.

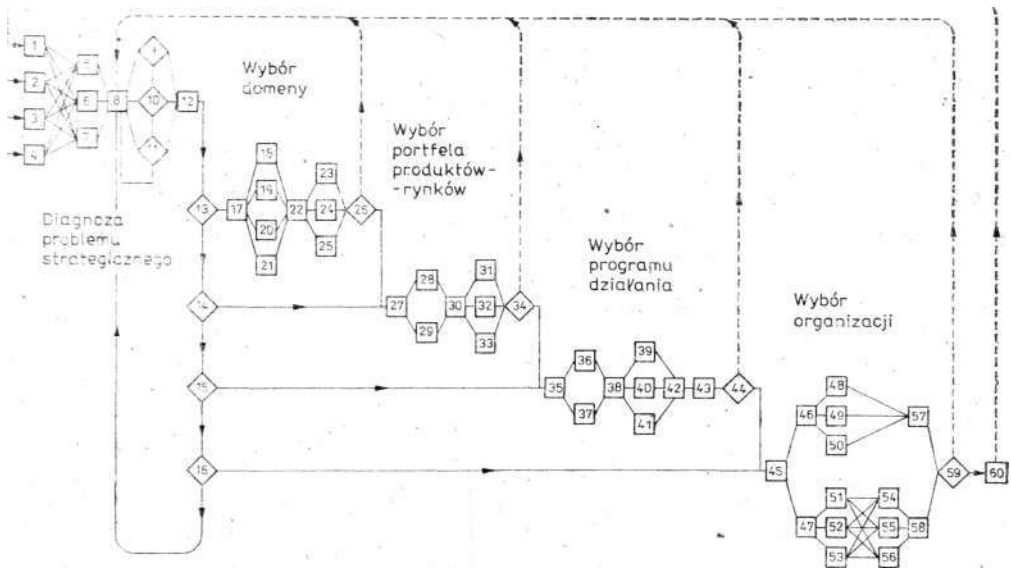
Decyzje co do harmonogramu działań eksportowych wraz z decyzjami o strukturze podmiotowej wyznaczają ostateczny kształt organizacji działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Stanowią też ostatnią fazę procesu formułowania strategii eksportowej w przedsiębiorstwie. Dalsze kroki to już proces realizacji operacji eksportowych.

Przedstawiona procedura formułowania strategii eksportowej wykazuje dużą elastyczność. Możliwa jest jej adaptacja dla potrzeb przedsiębiorstw o różnym stopniu zaawansowania w zakresie technologii zarządzania i o różnych doświadczeniach eksportowych. Przedsiębiorstwa początkujące mogą zaczynać od prostych metod heurystycznych. W miarę gromadzenia bazy danych i opanowywania technik analitycznych i decyzyjnych możliwa jest stopniowa ewolucja procedury w kierunku rozbudowy instrumentarium — aż do wykorzystywania złożonych metod symulacji modelowej.

Prezentowane tu ujęcie zagadnień ma charakter normatywny. Przedstawiany jest wzorzec wskazujący pożądaný sposób postępowania przedsiębiorstwa, a nie model odbijający właściwości rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw. Warunki zewnętrzne i wewnętrzne mogą utrudniać, a nawet uniemożliwiać przedsiębiorstwom planowe kształtowanie zachowań w eksporcie i spychać je w dryf strategiczny⁸. Mniejsze szanse wpadnięcia w dryf ma przedsiębiorstwo, które zna reguły wyznaczania kursu — umie sformułować strategię eksportową.

⁷ W. J. Otta, *Organizacja nowatorska*, Przegląd Organizacji 1974, nr 10; tenże, *Zarządzanie przedsięwzięciami*, Zarządzanie 1976, nr 1; tenże, *Przedsiębiorstwa eksportowe. Projekt struktury macierzowej*, Przegląd Organizacji 1983, nr 1; tenże, *Służby handlu zagranicznego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Handel Zagraniczny 1983, nr 3; tenże, *Formy struktur macierzowych*, Ekonomika i Organizacja Pracy 1983, nr 6; tenże, *Zespoły zadaniowe w przedsiębiorstwie*, Organizacja. Metody. Technika 1984, nr 3.

⁸ W. J. Otta, *Bariera wizji strategicznej*, Wektory 1986, nr 6; tenże, *Plan czy przypadek?*, Doskonalenie Kadr Kierowniczych 1986, nr 7-8.



Schemat procedury formułowania strategii eksportowej w przedsiębiorstwie został przedstawiony powyżej. Linie ciągłe oznaczają przebieg i zależności między poszczególnymi czynnościami procesu formułowania strategii. Linie przerywane wskazują informacyjne sprzężenia zwrotne. Elementy procedury dokonywania wyborów strategicznych w zakresie eksportu przedsiębiorstwa oznaczono liczbami, a mianowicie:

(1) obserwacja zmian w przedsiębiorstwie, (2) obserwacja zmian w gospodarce, (3) obserwacja zmian na rynkach zagranicznych, (4) obserwacja zmian technologicznych, (5) analiza heurystyczna, (6) analiza statystyczna (zależności i współzależności), (7) symulacja modelowa (modele ekonometryczne i systemowe), (8) identyfikacja szans, zagrożeń i możliwości działania, (9) ustalenie zgodności z kryterium skuteczności, (10) ustalenie zgodności z kryterium wydajności, (11) ustalenie zgodności z kryterium adekwatności, (12) identyfikacja problemu strategicznego, (13) ustalenie potrzeby zmiany domeny działań eksportowych, (14) ustalenie potrzeby zmiany portfela produktów/rynków, (15) ustalenie potrzeby zmiany programu działania na rynkach celowych, (16) ustalenie potrzeby zmiany organizacji działań eksportowych, (17) identyfikacja opcji specjalizacyjnych, (18) ocena atrakcyjności domeny, (19) ocena stabilności domeny, (20) ocena technologicznego i marketingowego potencjału przedsiębiorstwa, (21) ocena potencjału finansowego przedsiębiorstwa, (22) sporządzenie listy opcji preferowanych, (23) ocena skali niezbędnych zmian, (24) ocena ryzyka poszczególnych opcji, (25) ocena synergii między opcjami, (26) ustalenie domeny działań eksportowych, (27) sporządzenie listy potencjalnych kombinacji produkt/rynek, (28) ocena atrakcyjności domeny poszczególnych kombinacji, (29) ocena potencjału

przedsiębiorstwa w odniesieniu do kombinacji, (30) sporządzenie listy kombinacji preferowanych, (31) ocena synergii w zestawach kombinacji, (32) ocena ryzyka związanego z poszczególnymi kombinacjami, (33) ocena płynności finansowej, (34) ustalenie portfela produktów/rynków, (35) sporządzenie listy rynków preferowanych, (36) określenie charakteru poszczególnych rynków, (37) ocena potencjału przedsiębiorstwa w odniesieniu do wybranych rynków, (38) lista proponowanych działań na rynkach, (39) ocena wydajności proponowanych *działań, (40) ocena skuteczności proponowanych działań, (41) ocena ryzyka związanego z proponowanymi działaniami, (42) sporządzenie listy mixów marketingowych, (43) standaryzacja programów działania, (44) ustalenie programu działania na rynkach celowych, (45) sporządzenie listy aktualnych działań eksportowych, (46) kształtowanie dynamicznego aspektu organizacji, (47) kształtowanie aspektu statycznego (struktury podmiotowej)/ (48) wykorzystanie rutyny i ogólnych schematów działania zorganizowanego, (49) deterministyczne programowanie sieciowe, (50) stochastyczne programowanie sieciowe, (51) kształtowanie podziału pracy, (52) kształtowanie podziału władzy, (53) kształtowanie sieci łączności, (54) analiza adekwatności rozwiązań organizacyjnych, (55) analiza skuteczności rozwiązań organizacyjnych, (56) analiza wydajności rozwiązań organizacyjnych, (57) ustalenie harmonogramów działań eksportowych, (58) ustalenie struktury podmiotowej działalności eksportowej, (59) ustalenie organizacji działalności eksportowej; (60) operacje eksportowe.

Na koniec należy zwrócić uwagę na jeszcze dwie istotne właściwości proponowanej procedury. Po pierwsze — ma ona charakter iteracyjny. Z każdego kroku zamykającego poszczególne fazy procedury (wyboru domeny, portfela, programu i organizacji) istnieje możliwość powrotu do kroku (8) poprzedzającego właściwą diagnozę problemu strategicznego. Po drugie — z fazy diagnozy istnieją bezpośrednie przejścia do pozostałych faz procesu formułowania strategii. Nie we wszystkich przypadkach konieczna jest realizacja pełnej procedury. Jeśli wynik diagnozy wskazuje na przykład nieadekwatność, nieskuteczność lub małą wydajność programu działań na rynkach zagranicznych, można przejść bezpośrednio do fazy wyboru programu, pomijając fazy wyboru domeny działalności eksportowej i wyboru portfela produktów/rynków eksportowych.

PRINCIPLES OF EXPORT STRATEGY OF AN ENTERPRISE

Summary

The article attempts to state the principles of formulating export strategy of an enterprise by its management. Formulating export strategy consists in making choices on the basis of a diagnosis of a strategic problem. The choices are concerned with:

- 1) a domain of export activity — what will the scope of export activity be?
- 2) a product — market portfolio — what products/services and for what markets will the enterprise export?
- 3) a programme of activity on target markets — in what way will the enterprise operate in selected markets?

Further choices within the process of formulating export strategy are characterized by: 1) a gradual narrowing of objective scope and time limit of choice; 2) shifts in importance and form of criteria of choice — from general premises of adequacy to precisely defined criteria of efficiency.

Each phase of choice comprises a set of steps preparing a decision and a process of taking a decision. A passage to further phases of choice is conditioned upon the outcome of a diagnosis of a strategic problem. This procedure is of iterative character — it is possible to return to a stage of diagnosis from a final step of any phase.