

Andrzej Buszko

ROLA LOGISTYKI W REFORMACH HANDLU ZAGRANICZNEGO NA PRZYKŁADZIE PAŃSTW ROZWIJAJĄCYCH SIĘ

[**słowa kluczowe:** kraje rozwijające się, handel zagraniczny, logistyka, reformy]

Streszczenie

W pracy podjęto próbę określenia przyczyn niesprawności występujących w handlu zagranicznym krajów rozwijających się oraz dlaczego zmiany w zakresie logistyki w jednych okazały się skuteczne w innych nie. Analizie poddano osiem krajów tj.: Boliwia, Ghana, Maroko, Mozambik, Peru, Filipiny, Turcja oraz Uganda. Badano dynamikę zatrudnienia w firmach logistycznych tych krajów, podstawowe zmiany w dziedzinie handlu zagranicznego oraz schematy współpracy przedsiębiorstw logistycznych w zakresie obsługi handlu zagranicznego. Stwierdzono, że doświadczenia Turcji, Peru, Filipin i Maroka powinny służyć za wzór dla pozostałych krajów rozwijających się.

Wprowadzenie

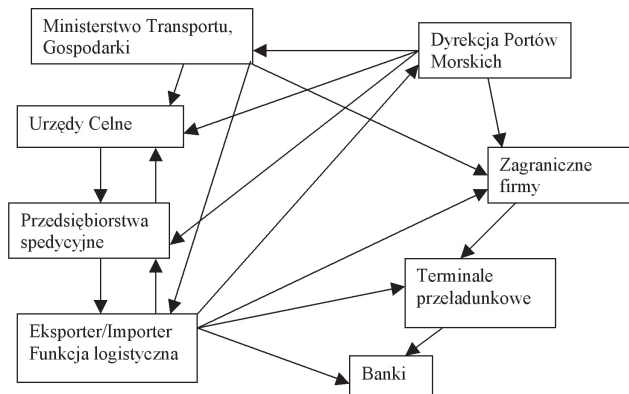
Lata 90 ubiegłego wieku przyniosły w szeregu krajów rozwijających się znaczny zakres reform w dziedzinie handlu zagranicznego. Zasadniczym celem zmian było usprawnienie dostaw towarów i usług na rynki zewnętrzne oraz uproszczenie procedur importowych. Udział krajów rozwijających się w międzynarodowym podziale pracy nie przekracza 10%, pomimo że istnieją obiektywne przesłanki do wzrostu znaczenia tych państw w dziedzinie handlu zagranicznego (IFC 2001). Powyższe uwarunkowanie leży u podstaw wdrażanych reform. Nie przyniosły one jednakowych efektów, chociaż wyjściowe rozwiązania instytucjonalne w zdecydowanej większości państw rozwijających się były do siebie znacznie zbliżone (Menodza J., Guttierrez J.E. 2003). Celem artykułu jest zbadanie przyczyn (ze szczególnym uwzględnieniem roli logistyki), dzięki którym w pewnej grupie państw rozwijających się reformy w dziedzinie handlu zagranicznego okazały się skuteczne, a w innych nie przyniosły istotnej poprawy sytuacji. Analizie poddano osiem krajów tj. Boliwię, Ghanę, Maroko, Mozambik, Peru, Filipiny, Turcję oraz Ugan-

dę. Położone są na różnych kontynentach, ale w latach 90 przeprowadziły szeroki zakres reform instytucjonalnych regulujących zasady funkcjonowania podmiotów w handlu zagranicznym. Państwa zostały podzielone na dwie grupy, do pierwszej zaliczono Maroko, Peru, Filipiny i Turcję, natomiast do drugiej Boliwię, Ghanę, Mozambik i Ugandę. Za kryterium przyporządkowania do wyodrębnionych zbiorowości przyjęto korzystne efekty, jakie w wyniku reform uzyskano w dziedzinie handlu zagranicznego. W pracy odwołano się do publikacji L.De Wulfa i J.B.Sokola pt. *Customs Modernization Initiatives*, wydawnictwa Banku Światowego.

Miejsce logistyki w krajach rozwijających się w dziedzinie handlu zagranicznego przed wdrożeniem reform

Pomimo znacznej odrębności analizowanej grupy państw zasady funkcjonowania w handlu zagranicznym były do siebie zbliżone. Pierwszą charakterystyczną cechą systemu było znaczne sformalizowanie procedur oraz zaangażowanie wielu podmiotów. Ponadto towarzyszył temu procesowi wysoki poziom biurokracji. Przykładowo w Ugandzie, Maroku i Peru importer musiał dokonać 23 czynności umożliwiających wprowadzenie towaru w obszar celny danego państwa. Dotyczyły one nie tylko relacji z przewoźnikiem, ale także z eksporterem, urzędami celnymi, bankami, ministerstwem transportu, dyrekcją portu (w przypadku dostawy drogą morską), agencją spedycyjną, inspekcjami weterynaryjnymi, a w przypadku towarów przemysłowych nawet z ministerstwem gospodarki. Powyższe procedury rzutowały na wydłużenie czasu odprawy celnej towaru i dostawę do finalnego odbiorcy. Średni okres pobytu towaru w obszarze celnym w analizowanej grupie państw wahał się do 1990 roku w przedziale 17-21 dni, co w sposób ewidentny rzutowało na sprawność transakcji handlowych (L.De Wulf, S.B. Sokol 2004). Podobnie uciążliwe procedury obowiązywały w eksporcie. Dostawca nie tylko musiał wykonać zbliżoną jak w przypadku importu liczbę czynności, ale w nieznacznym stopniu współpracował z przedsiębiorstwem logistycznym. Współpraca sprowadzała się tylko do zlecenia usługi przewozowej i to najczęściej w granicach danego państwa. Z tego względu duże firmy eksportowe w krajach rozwijających się najczęściej rozszerzały swoją działalność o usługi transportowe lub powierzały odbiór towaru importerowi na zasadzie *loco fabryka (skład magazynowy)*. Na tej podstawie można przyjąć, że funkcja rozwojowa przedsiębiorstw transportowych w krajach rozwijających się napotykała poważną barierę instytucjonalną ograniczającą specjalizację i nawiązanie walki konkurencyjnej z zagranicznymi podmiotami.

Rola logistyki w reformach handlu zagranicznego...



Rys. 1. Miejsce firmy logistycznej w systemie powiązań operacji handlu zagranicznego

Źródło: opracowanie na podstawie Frankel E.G. *The Economics of Total Supply Chain*. "Journal of Management". Nr 15 1999

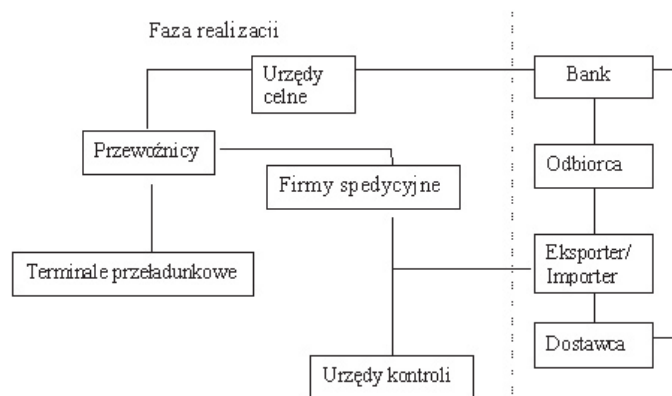
Z powyższego schematu wynika, że do 1990 roku w systemie koordynacji dostaw towarów na międzynarodowe rynki to eksporter lub importer w krajach rozwijających się pełnił funkcje firmy logistycznej. Natomiast rola i znaczenie przedsiębiorstwa spedycyjnego sprowadzała się do kontaktów z eksporterami/importerami oraz urzędami celnymi. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że podmioty zaangażowane w dziedzinie handlu zagranicznego musiały znacznie rozwijać swoje służby odpowiedzialne za koordynację dostaw, nawet kosztem tych struktur, które generowały podstawowe dochody. Proces ten potwierdza niżej prezentowane zestawienie.

Tabela 1. Dynamika zatrudnienia w działach logistycznych największych eksporterów wśród krajów rozwijających się do roku 1992 (%)

Kraj/ lata	1982	1984	1986	1998	1990	1992
Turcja	4	5,6	3,3	3,2	2,1	2,2
Uganda	5	12	14	10,1	8,2	9,8
Peru	3,1	-1,1	3,5	4,7	3,4	4,1
Boliwia	4,2	5,7	8,2	5,2	9,2	9,1
Mozambik	9,8	8,3	8,1	9,3	7,1	8,8
Filipiny	3,2	-4,5	7,2	1,1	2,7	3,2
Maroko	2,1	3,4	-6,9	2,1	1,1	4,4
Ghana	2,1	2,4	5,3	4,9	8,2	8,4

Źródło: Opracowanie na podstawie Global Economic Prospects. Overview and Global Outlook. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington 1994 oraz www.world.bank.org 05.04.2005

Tabela przedstawia znaczną dynamikę wzrostu zatrudnienia w działach logistycznych największych eksporterów krajów rozwijających się. Wysoką dynamikę odnotowano w Ugandzie, Boliwii, Mozambiku oraz Ghanie. W krajach tych dynamika zatrudnienia była ponad dwukrotnie wyższa niż w pozostałych analizowanych państwach. W Mozambiku wzrost liczby pracowników wynosił średniorocznie blisko 10%, w Boliwii zamykał się w przedziale 4,2%-9,1%. Zbliżone zmiany miały miejsce w odniesieniu do Ugandy oraz Ghany. W tych krajach wystąpiła silna tendencja zwiększenia zatrudnienia z około 2% w 1980 roku do prawie 10% w 1992 roku. Natomiast wśród eksporterów pozostałych państw dynamika zatrudnienia nie tylko była na mniejszym poziomie, nie przekraczała 6%, ale podlegała także większym wahaniom. Przykładowo w 1986 roku w Maroku wystąpił spadek zatrudnienia pracowników logistycznych największych eksporterów o blisko 7% w porównaniu do roku poprzedniego. Jednak w kolejnych latach dynamika uległa zwiększeniu do 4,4% w 1992 roku. Podobna tendencja wystąpiła na Filipinach. W 1982 roku odnotowano spadek zatrudnienia o 4,5%, by w następnym roku zwiększyć zatrudnienie aż o 7,2%. W następnych latach dynamika uległa obniżeniu do około 3 %. Zmiany zatrudnienia nie wynikały z faktu zwiększenia wielkości eksportu, ale wiązały się z brakiem możliwości powierzenia obsługi logistycznej wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom (M. McCleary 1991). Obroty handlu zagranicznego w analizowanej grupie państw w latach 1980-1992 zwiększały się średniorocznie zaledwie o 0,2%, a firmy predysponowane do przejęcia pełnej funkcji logistycznej były marginalizowane. Sprzyjał temu system zawierania i realizacji transakcji handlowych, co potwierdza niżej zamieszczony schemat.



Rys. 2. Schemat zawierania i realizacji transakcji handlowych w krajach rozwijających się do 1992 roku

Źródło: opracowanie na podstawie Shetty S. Limited Liability.Wealth Differences and Contracts. Journal of Development Economics Vo.12 1998

W krajach rozwijających się kontrakty w zakresie handlu zagranicznego należy rozpatrywać w zakresie dwóch integralnych etapów tj. fazy zawierania oraz realizacji. W pierwszej kluczową rolę odgrywał eksporter/importer oraz odbiorca lub dostawca. Pomiedzy nimi dochodziło do uzgodnień w przedmiocie obrotu. Realizacja sprowadzała się do faktycznej dostawy i z tego względu występowała konieczność zaangażowania przedsiębiorstw spedycyjnych, które pracowały pod ścisłym nadzorem eksportera lub importera. Rola jednostek spedycyjnych polegała na zapewnieniu przewozu powierzonego ładunku. Natomiast eksporterzy/importerzy pełnili funkcje logistyczne i utrzymywali relacje z organizacjami posiadającymi wpływ na realizację kontraktu. Z tego wynika, że to eksporterzy/importerzy decydowali o terminie dostawy, środkach transportu, odprawie celnej towaru, otrzymaniu wszystkich niezbędnych dokumentów, certyfikatów pochodzenia i dopuszczenia towaru do obrotu. Według analityków *International Finance Corporation* tak duży wpływ eksporterów/importerów na fazę realizacji kontraktów sprzyjał powstaniu zjawisk patologicznych takich jak korupcja i przemyt (IFC 2001).

Reformy w zakresie handlu zagranicznego w krajach rozwijających się

W grupie krajów do których zaliczono Boliwię, Ghanę, Mozambik i Ugandę reformy koncentrowały się w obszarze regulacji obrotu towarowego i ich finalnym celem było zwiększenie dochodów budżetowych. Schemat zmian w tej grupie państw był znacznie do siebie zbliżony, co obrazuje tabela nr 2.

Tabela 2. Podstawowe zmiany w dziedzinie handlu zagranicznego Boliwii, Ghany, Mozambiku, Ugandy po 1992 roku

Zakres zmian	Boliwia	Ghana	Mozambik	Uganda
Cła	Obniżenie o 35% stawek i uproszczenie procedur celnych	Obniżenie o 24% stawek i ograniczenie liczby procedur celnych	Obniżenie o 17,7% stawek i uproszczenie wymagań parataryfowych	Obniżenie o 33,3% stawek i ograniczenie wymagań parataryfowych
Komputeryzacja	Powszechna	Powszechna	Selektywna	Powszechna
Szkolenie personelu	Szkolenie kadry zwolnienia prawie 1500 pracowników	Szkolenia i ograniczenia zatrudnienia	Szkolenia i ograniczenie zatrudnienia	Szkolenia i ograniczenie zatrudnienia

Zakres zmian	Boliwia	Ghana	Mozambik	Uganda
Organizacja i zarządzanie	Swoboda wydatków budżetowych	Udział przy ustalaniu budżetu	Udział w tworzeniu i swoboda wydatków budżetu	Wpływ na strukturę służb celnych i udział w tworzeniu budżetu
Współpraca międzynarodowa	Współpraca z WTO i WCO	Współpraca z WTO i WCO	Współpraca z WTO i WCO	Współpraca z WTO i WCO
System kontroli	Zgodny z wytycznymi WTO	Zgodny z wytycznymi WTO	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO
Ułatwienia dla firm spedycyjnych	Brak	Brak	Brak	Brak
Koordinacja współpracy krajowej	Współpraca Ministerstwem Finansów w zakresie wysokości podatków	Współpraca z Ministerstwem Skarbu w zakresie dochodów budżetowych	Współpraca z Ministerstwem Skarbu w zakresie dochodów budżetowych	Współpraca z Ministerstwem Transportu i Skarbu w zakresie dochodów
Wpływy budżetowe	Zwiększenie dochodów budżetowych o 24%	Zwiększenie dochodów budżetowych o 12,6%	Zwiększenie dochodów budżetowych o 16,8%	Zwiększenie dochodów budżetowych o 23,2%

Źródło: opracowanie na podstawie International Monetary Fund. Government Statistics Yearbook. Washington 2004.

W analizowanej grupie państw po 1992 roku wprowadzono szeroki zakres reform w handlu zagranicznym. Pierwszymi istotnymi zmianami były: redukcja stawek celnych, ograniczenie zwolnień importowych i wymogów parataryfowych. W Boliwii odnotowano średnie obniżenie stawek aż o 35% w relacji do wysokości sprzed 1992 roku, w Mozambiku o 17,7%, w Ghanie o 24%, a w Ugandzie o 33,3%. Podkreślić należy, iż przed 1992 rokiem wysokość stawek celnych od towarów importowanych w Ugandzie wahała się w przedziale 32-244%, Boliwii 21-118%, Ghanie 11-187% a w Mozambiku 28-164%. Ponadto istniała dowolność w ustalaniu zwolnień importowych oraz wymogów parataryfowych. Zmiany, które nastąpiły pozwoliły ujednolicić procedury i ograniczyć dowolność interpretacji przepisów. Kolejna istotna zmiana dotyczyła komputeryzacji. Postępujący rozwój technologii informatycznych skłonił państwa rozwijające się do upowszechnienia schematów stosowanych w krajach uprzemysłow-

wionych. Zarówno Boliwia jak i Mozambik, Uganda, Ghana zdecydowały się na zakup odpowiednich rozwiązań informatycznych, a nie decydowały się na opracowanie własnych indywidualnych systemów. W ten sposób w tych krajach po 1992 roku wdrożono system wzorowany na modelu zbliżonym do francuskiego, w którym istnieje odpowiednia baza danych powiązana z głównymi ośrodkami statystycznymi, urzędami kontroli i ministerstwem skarbu bądź finansów. Dzięki temu wszystkie zainteresowane strony mogą usprawnić wymianę informacji, przeprowadzić projekcję wpływów z tytułu importu oraz kontrolować poziom eksportu. Obowiązujący system informatyczny pozwala także nie tylko na identyfikację każdego płatnika podatków, ale również umożliwia bieżące sprawdzenie regulowania należności. Poważnym utrudnieniem w funkcjonowaniu handlu zagranicznego państw rozwijających się był poziom przygotowania zawodowego służb celnych. Wyróżniał je niski poziom wykształcenia, brak programu szkoleń oraz brak jasnych reguł naboru pracowników. Przykładowo w Boliwii i Mozambiku tylko około 5,6% wszystkich zatrudnionych w urzędach celnych stanowili pracownicy z wyższym wykształceniem. Ponadto wynagrodzenie tych służb było niższe od średniego wynagrodzenia obowiązującego w danym kraju. Reformy spowodowały znaczną poprawę sytuacji. Zwiększył się odsetek pracowników z kierunkowym wykształceniem wyższym. W 2004 roku w Boliwii takich pracowników było już prawie 30%, Mozambiku 42%, Ghanie 21%, Ugandzie 33%. Dodatkowo wprowadzono system szkoleń, a płace zrównano z tym poziomem obowiązującym w sektorze prywatnym. Ponadto pracownicy służ celnych mają wpływ na ustalanie wysokości budżetów zarówno centralnego urzędu celnego, jaki i poszczególnych jego oddziałów. Ważną decyzją poprawy działań systemu było zbliżenie krajów rozwijających się do międzynarodowych organizacji typu: WTO (Światowa Organizacja Handlu) oraz WCO (Światowa Organizacja Celna). Krok ten pozwolił nie tylko na wprowadzenie standardów działania zbieżnych z tymi w krajach uprzemysłowionych, ale umożliwił wyznaczenie właściwej ścieżki reform.

Powyższe zmiany spowodowały co prawda zwiększenie dochodów budżetowych poszczególnych państw, ale dokonały się one przy nieznacznej poprawie dynamiki obrotów w handlu zagranicznym. W 2004 roku wpływy budżetowe Boliwii z tytułu handlu zwiększyły się w porównaniu do 1992 roku o 24%, a dynamika obrotów jedynie o 0,3%, w Mozambiku zmiany wyniosły odpowiednio 16,8% i – 1,1%, Ghanie 12,6% i 1,2%, Ugandzie 23,2% i – 0,1%. Poważnym utrudnieniem nadal pozostała sfera zarządzania logistyką dostaw. Brak było stosownych rozwiązań w zakresie infrastruktury transportowej, wprowadzenia na lokalny rynek silnych organizacyjnie i kapitałowo zagranicznych przedsiębiorstw spedycyjnych.

Mogłyby one z jednej strony przejąć zarządzanie logistyką dostaw towarów na międzynarodowe rynki, a z drugiej stanowiłyby źródło wiedzy dla miejscowych podmiotów na temat zasad działania. Okolicznością sprzyjającą byłyby odpowiedni program reform dotyczący sfery realizacji transakcji zagranicznych, które przedstawia schemat nr 2. Analizowana grupa krajów doprowadziła do zmian głównie w zakresie zawierania kontraktów, pozostawiając fazę realizacji praktycznie w dotychczasowej formie.

Odmienne po 1992 roku postąpiły Maroko, Peru, Filipiny i Turcja. Oprócz reform w dziedzinie handlu, państwa te doprowadziły do poprawy zarządzania logistyką dostaw towarów na międzynarodowe rynki zbytu. W tym celu przyjęto odmienny scenariusz postępowania. Zakres zmian przedstawia tabela nr 3.

Tabela 3. Zmiany w dziedzinie handlu zagranicznego w Maroku, Peru, Filipinach i Turcji po 1992 roku

Zakres zmian	Maroko	Peru	Filipiny	Turcja
Procedury celne	Obniżenie stawek uproszczenie procedur celnych Ograniczenie wymagań parataryfowych	Obniżenie stawek i ograniczenie liczby procedur celnych, wymagań parataryfowych	Obniżenie stawek uproszczenie wymagań parataryfowych	Obniżenie stawek i ograniczenie wymagań parataryfowych
Komputeryzacja	Powszechna	Powszechna	Powszechna	Powszechna
Weryfikacja kadr administracji	Kompleksowe szkolenie, ścisłe kryteria naboru	Kompleksowe szkolenie, ścisłe kryteria naboru	Kompleksowe szkolenia, ścisłe kryteria naboru	Kompleksowe szkolenia, ścisłe kryteria naboru
Organizacja i zarządzanie	Reformy zbliżone do rozwiązań w krajach OECD	Reformy zbliżone do rozwiązań w krajach OECD	Reformy zbliżone do rozwiązań w krajach OECD	Reformy zbliżone do rozwiązań w krajach OECD
Współpraca międzynarodowa	Liberalizacja rynku	Liberalizacja rynku	Liberalizacja rynku	Liberalizacja rynku
System kontroli	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO	Zgodny z wytycznymi WTO i WCO

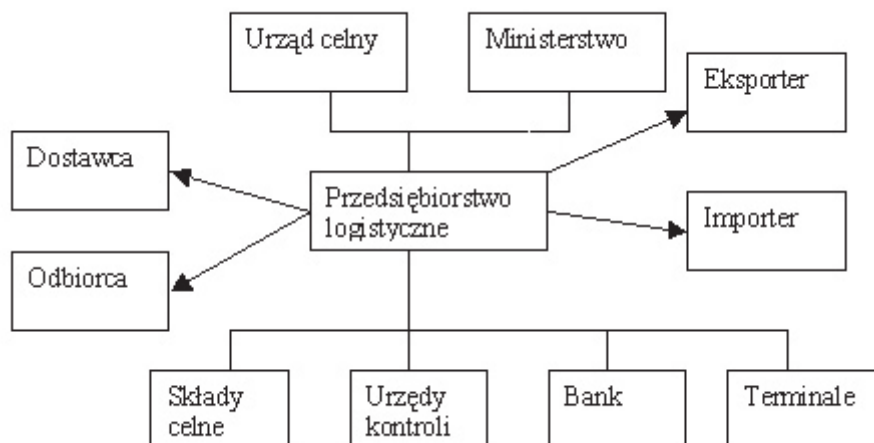
Rola logistyki w reformach handlu zagranicznego...

Zakres zmian	Maroko	Peru	Filipiny	Turecja
Ułatwienia dla firm spedycyjnych	Uwolnienie cen usług, system kredytowy, plany rozwoju	System kredytowy, prywatyzacja, dostęp do infrastruktury	Wymiana informacji, wspólne plany rozwoju	System kredytowy, dostęp do infrastruktury
Zasady działania firm	Wzrost efektywności, specjalizacja	Wzrost efektywności, specjalizacja	Wzrost efektywności, specjalizacja	Wzrost efektywności, specjalizacja
Wzrost obrotów handlu zagranicznego	4,8% dynamika średnioroczna w latach 1994-2004	7,1% dynamika średnioroczna w latach 1994-2004	9,8% dynamika średnioroczna w latach 1994-2004	6,1% dynamika średnioroczna w latach 1994-2004

Źródło: opracowanie na podstawie International Monetary Fund. Government Statistics Yearbook. Washington 2004.

Podstawowe przyczyny reform w analizowanej grupie państw wiązać należy z dążeniem do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstw, wyraźnej specjalizacji i poprawy dynamiki handlu zagranicznego. Z tego względu podmioty funkcjonujące w zakresie spedycji towarów na międzynarodowe rynki osiągnęły możliwość przejęcia funkcji logistycznych, które do chwili reform pozostawały w gestii eksporterów lub importerów. Sprzyjały temu również zmiany na rynku usług transportowych. Wspólną cechą we wszystkich krajach było uwolnienie cen usług, powszechny dostęp do infrastruktury komunikacyjnej, preferencyjny system kredytowy. Ponadto w Maroku i Filipinach przedsiębiorstwa logistyczne uczestniczyły w projektach rozwojowych infrastruktury transportowej, opiniowały wydatki na naprawę dróg, budowę nowych arterii, stan bezpieczeństwa, a nawet uczestniczyły w kosztach inwestycji (Klein M. 1997). Niewątpliwym ułatwieniem dla eksporterów i importerów było pełne otwarcie lokalnych rynków dla zagranicznych przedsiębiorstw spedycyjnych. W ten sposób podmioty zaangażowane w dziedzinie handlu zagranicznego otrzymywały wsparcie silnych kapitałowo i organizacyjnie specjalistycznych firm. Dodatkowo zagraniczne przedsiębiorstwa spedycyjne stanowiły (zwłaszcza w pierwszym okresie swojej działalności) wzór do naśladowania dla miejscowych operatorów. Zdobywały one niezbędną wiedzę na temat efektywnego zarządzania logistyką dostaw w handlu zagranicznym (Bahami M. 1998). W odróżnieniu od poprzedniej grupy państw w Maroku, Peru, Filipinach i Turcji weryfikacja kadr nie dotyczyła tylko urzędów celnych, ale wszystkich organów administracji państwowej. Powszechna okazała się także

komputeryzacja i znaczne uproszczenie procedur celnych. Dzięki temu w tych krajach ukształtował się odmienny zakres funkcjonowania przedsiębiorstw logistycznych.



Rys. 3. Schemat współpracy przedsiębiorstw logistycznych w zakresie obsługi handlu zagranicznego

Źródło: opracowanie własne

Funkcje logistyczne odbioru lub dostaw towarów na międzynarodowe rynki przejęły przedsiębiorstwa spedycyjne. W tym zakresie ściśle współpracują one z eksporterami i importerami. Utrzymują kontakty ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w transakcję handlową. Istotne relacje spedytora występują z urzędami celnymi, kontroli, bankami, a także z odpowiednimi ministerstwami w tym przede wszystkim z ministerstwem transportu, finansów, skarbu. Na tej podstawie można przyjąć, iż rynek usług spedycyjnych w analizowanej grupie krajów został uporządkowany i jest zbliżony do rozwiązań przyjętych w gospodarce państw wysoko uprzemysłowionych. Rozwiązanie tego problemu ma szczególne znaczenie w sytuacji, kiedy kluczowym odbiorcą towarów z krajów rozwijających się jest rynek państw wysoko uprzemysłowionych. Ponadto reformy w Turcji znacznie zredukowały dysproporcję, jakie miały miejsce w odniesieniu do Unii Europejskiej. Dzięki temu Turcja posiada rynek usług transportowych wzorowany na rozwiązaniach unijnych i będzie miała ewentualnie łatwiejszą ścieżkę akcesyjną.

Wnioski

Przeprowadzone badania dowiodły konieczności uwzględnienia roli logistyki w reformach handlu zagranicznego krajów rozwijających się. W grupie tych państw, w których przeprowadzono kompleksowe reformy odnotowano uporządkowanie usług spedycyjnych, a przedsiębiorstwa przejęły funkcje logistyczne eksporterów oraz importerów. W ten sposób nastąpiła specjalizacja działalności. Potwierdzeniem słuszności wdrażanych reform był wzrost dynamiki obrotów w handlu zagranicznym. W latach 1994-2004 średnioroczna dynamika obrotów w Peru wyniosła 7,1%, Turcji 6,1%, Filipinach 9,8%, a Maroku 4,8%. Natomiast w drugiej grupie krajów reformy były selektywne i koncentrowały się w obszarze zawierania transakcji. W tym celu przeprowadzono weryfikację kadr urzędów celnych, uproszczono procedury, wprowadzono komputeryzację. Korzyścią tych reform był co prawda wzrost dochodów budżetowych, ale nie odnotowano wyraźnej dynamiki zmian w obrotach handlu zagranicznego. Nadal eksporterzy i importerzy utrzymywali rozbudowane służby logistyki koordynujące dostawy na międzynarodowe rynki. W ten sposób w tej kategorii przedsiębiorstw ograniczono specjalizację. Doświadczenia Turcji, Peru, Filipin oraz Maroka powinny posłużyć za wzór dla pozostałych państw rozwijających się, zwłaszcza że część reform w dziedzinie handlu zagranicznego była ze sobą zbieżna, a różnica dotyczyła roli logistyki w obsłudze dostaw na międzynarodowe rynki.

Bibliografia

1. Bahami M. (1998); *Determinants of International Trade Flows. The Case of Developing Countries*. „Journal of Developing Countries”. Nr 7.
2. De Wulf L, Sokol S.B. (2004); *Customs Modernization Initiatives*. World Bank. Washington.
3. Frankel E.G. (1999); *The Economics of Total Supply Chain*. “Journal of Management”. Nr 15.
4. Global Economic Prospects. (1994); Overview and Global Outlook. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington.
5. International Finance Corporation (IFC) (2001); *African Competitiveness Report 2000*. World Bank. Washington.
6. Klein M. (1997); *Managing Guarantee Programs in Support of Infrastructure Investments*. Policy Research Working Paper 1812. World Bank. Private Sector Development Department. Washington.
7. McCleary M. (1991); *Earmarking Government Revenues. Does it work?* “The World Bank Research Observer” Vol 6 Nr 1.

8. Menodza J., Guttierrez J.E. (2003); *A Methodology to Measure the Time Required for the Release of Goods*. World Bank. Working Paper WP/01/03. Washington.
9. Shetty S. (1998); *Limited Liability. Wealth Differencies and Contracts*. "Journal of Development Economics" Vo.12.
10. www.world.bank.org 05.04.2005