Marian Gorynia
Beata Stępień
Monika Sulimowska

Problemy przystosowawcze przedsiębiorstw w okresie transformacji a polityka proeksportowa

Z przejściem od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej wiąże się występowanie tzw. problemu przystosowawczego[1]. W największym uproszczeniu można przyjąć, że problem ten odniesiony do poziomu przedsiębiorstwa polega na nieumiejętności zachowania się firmy w nowych warunkach gospodarowania, tzn. w otoczeniu, które wpływa na działanie firmy głównie z wykorzystaniem instrumentów należących do rynkowego sposobu regulacji. Problem przystosowawczy zazwyczaj odnosi się do wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc zarówno do jego działalności na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Aktywność firmy na rynku krajowym jest przeważnie w naturalny sposób powiązana z jej działaniami gospodarczymi podejmowanymi na rynkach zagranicznych. Rozdzielenie tych dwóch sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa ma charakter sztuczny. Pociągnięcie takie wydaje się jednak dopuszczalne w celach analitycznych. Zachowania przedsiębiorstw w sferze kontaktów gospodarczych z partnerami zagranicznymi cechuje bowiem pewna specyfika, która może stanowić uzasadnienie umownego wyodrębnienia pozytywnych badań tych zachowań, jak również nieco odmiennego podejścia w konstruowaniu zaleceń normatywnych odnośnie do funkcjonowania firm w dziedzinie współpracy z podmiotami zagranicznymi.

---

[1] M. Gorynia, W. J. Otta, *Kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek postsocjalistycznych*, w: *Przedsiębiorstwo na rynkach międzynarodowych*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997.

Rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw w okresie transformacji mogą służyć dwojakiego rodzaju działania:

- na poziomie mikro – przygotowywanie i wdrażanie strategii przystosowawczych, zmierzających do osiągnięcia możliwie wysokiego stopnia wzajemnego dopasowania przedsiębiorstwa i otoczenia;
- na poziomie makro – prowadzenie polityki gospodarczej sprzyjającej podejmowaniu i wprowadzaniu rozwiązań przystosowawczych na poziomie przedsiębiorstw.

Pierwotny i podstawowy charakter wydają się mieć działania na szczeblu przedsiębiorstw. Polityka gospodarcza ma charakter drugorzędny i wyłącznie wspomagający (lub utrudniający) procesy przystosowawcze.

W ramach problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa można wyróżnić aspekty związane z jego współpracą gospodarczą z zagranicą, a w szczególności z prowadzeniem działalności eksportowej. Rozwiązaniu cząstkowych problemów przystosowawczych odnoszących się do działalności eksportowej może służyć opracowanie i wprowadzenie w życie strategii eksportowej. Ponadto w klasycznym, tradycyjnym ujęciu przyjmuje się, że rozwiązaniu cząstkowych problemów przystosowawczych występujących w działalności eksportowej powinna służyć prowadzona przez państwo tzw. polityka proeksportowa.

W artykule podjęto próbę:

1. określenia płaszczyzn i identyfikacji przejawów nieprzystosowania w poszczególnych płaszczyznach ze szczególnym uwzględnieniem współpracy gospodarczej z zagranicą (w tym głównie eksportu);
2. zarysowania ram koncepcyjnych strategii przystosowawczych przedsiębiorstw, w tym głównie strategii eksportowych;
3. sformułowania zaleceń odnośnie do pożądanych kierunków polityki gospodarczej (polityki proeksportowej) mającej wspierać procesy przystosowawcze w eksportujących przedsiębiorstwach.

1. Istota problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa postsocjalistycznego

1.1. Nieprzystosowanie przedsiębiorstwa postsocjalistycznego jako jedna z najbardziej istotnych negatywnych cech transformacji

Transformacja gospodarki socjalistycznej – centralnie regulowanej – w gospodarkę rynkową o dużej swobodzie podmiotów w podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej jest procesem złożonym, obejmującym zmiany na różnych poziomach systemu gospodarczego i wpływającym na wszystkie typy powiązań między elementami tego systemu. Wielość i tempo przemian powoduje, że system gospodarczy charakteryzuje się dużą niestabilnością.

Proces transformacji, jak każdy proces o charakterze w pewnym sensie rewolucyjnym, niesie za sobą wiele niekorzystnych zjawisk o różnym nasileniu. Jednym z takich zjawisk jest nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych do nowych warunków działania. Zasięg jego występowania ma znamienny wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki, jako że przedsiębiorstwa, wraz z państwem i gospodarstwami domowymi, stanowią jeden z jej podstawowych filarów.

Przedsiębiorstwa stają w obliczu zmieniających się, szeroko pojętych, warunków kulturowych, które to zmiany można podzielić na trzy podstawowe grupy[2]:

- zmiany gospodarcze (od gospodarki planowej do rynku), polegające na wprowadzeniu mechanizmu rynkowego jako podstawowego regulatora procesów gospodarczych, usamodzielnieniu i prywatyzacji przedsiębiorstw, zmianie charakteru rynku – przejście od rynku producenta do rynku nabywcy, który jest podmiotem dokonującym samodzielnych i racjonalnych wyborów, pojawieniu się i ciągłym nasilaniu konkurencji na rynkach zaopatrzenia i zbytu oraz wynikającym z powyższych wzroście stopnia złożoności gospodarki;
- zmiany techniczne (od mechanizacji do automatyzacji) – spadek znaczenia produkcji i wzrost znaczenia zbytu i zarządzania, wynikający z pojawienia się bariery popytu, powszechność znaczenia i stosowania komputeryzacji w produkcji i zarządzaniu, koncentracja i różnorodność pracy;
- zmiany społeczne (od społeczeństwa totalitarnego do społeczeństwa demokratycznego) – obejmują one zmiany w strukturze społeczeństwa, związane z pogłębiającą się stratyfikacją i rosnącymi oczekiwaniami wobec warunków życia oraz zmiany w systemach wartości poszczególnych jednostek (rosnący indywidualizm, emancypacja, skłonność do hedonizmu i demonstracji).

Zmiany te powodują, że otoczenie przedsiębiorstwa zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne gwałtownie się zmienia, powodując konieczność dostosowania się do jego wymagań, na co często przedsiębiorstwo nie jest przygotowane.

Dostosowanie wymaga zrozumienia procesów zachodzących w otoczeniu i takich zmian w przedsiębiorstwie, które pozwolą mu na znalezienie swojego miejsca na rynku, wykorzystanie szans i unikanie pojawiających się zagrożeń. Aby było to możliwe, niezbędne jest posiadanie potencjału na tyle elastycznego, by reakcje na sygnały rynkowe były szybkie i adekwatne.

Problem, z jakim boryka się część postsocjalistycznych przedsiębiorstw zmuszonych do samodzielnego działania w niezwykle burzliwym środowisku, to „problem niedopasowania", przejawiający się w braku spójności między opisywanymi przez Ansoffa elementami: cechami otoczenia, strategią przedsiębiorstwa,

[2] Por. R. K r e u z h o f, *Przedsiębiorstwo wśród zmian. Perspektywy kształtowania się zarządzania w Europie Wschodniej*, w: *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1993.

jego strukturą organizacyjną, ukształtowaną w poprzednim systemie gospodarczym kulturą oraz posiadanymi zasobami, których charakter i struktura również odzwierciedla warunki, w jakich funkcjonowało do tej pory[3].

Zmiany, wobec których stanęły przedsiębiorstwa, mają charakter wydarzeń przełomowych, nie mających precedensów w ich dotychczasowych doświadczeniach i dlatego trudniej jest im poradzić sobie z „zakłóceniami wywołanymi przez zmienność otoczenia i/lub dysharmonię własnej konfiguracji"[4]. Dodatkowym utrudnieniem dla procesu przystosowywania się przedsiębiorstwa jest nieprzychylna zmianom kultura organizacyjna, powodująca hamowanie decyzji restrukturyzacyjnych oraz tworzenia planów strategicznych dotyczących rozwoju, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanych i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego oraz organizacji procesów gospodarczych.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych w warunkach transformacji gospodarki jest zjawiskiem dość powszechnym, szczególnie w odniesieniu do dużych i średnich jednostek, które z racji swej specyfiki (duże rozmiary i szerszy zakres/zasięg działalności wymagają bardziej rozbudowanych i sformalizowanych struktur) dysponują słabszą zdolnością reagowania na zmiany i adaptacji, natomiast ich udział w gospodarce kraju jest na tyle duży, że od ich powodzenia zależy w pewnym stopniu jej funkcjonowanie, siła i konkurencyjność wobec partnerów zagranicznych.

1.2. Przejawy nieprzystosowania w poszczególnych płaszczyznach

Problem nieprzystosowania organizacji do otoczenia może być analizowany, w odniesieniu do systemów gospodarczych, na czterech głównych poziomach[5]: makro – obejmującym całość gospodarki narodowej, mezo – dotyczącym systemów średniego szczebla (branż, regionów gospodarczych), mikro – dotyczącym przedsiębiorstw oraz mikro-mikro – obejmującym osoby bezpośrednio zaangażowane w działalność gospodarczą. Przedmiotem prowadzonych w tym punkcie rozważań są dwa ostatnie poziomy.

Na każdym z wyżej wymienionych poziomów można wyodrębnić trzy płaszczyzny analityczne, pozwalające lepiej zrozumieć przebieg opisywanego problemu:

- płaszczyznę regulacji systemu – określającą kierunek zmian w systemie tu: dynamikę przedsiębiorstw oraz związanych z nimi ludzi,

---

[3] H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

[4] *Ibidem*, s. 222.

[5] W. J. Otta, *Problem przejścia do gospodarki rynkowej. Geneza, wymiary, charakter, rozwiązania*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W. J. Otta, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 28-29.

- płaszczyznę instytucjonalną – określającą reguły gry w systemie tu: rozwiązania instytucjonalne przedsiębiorstw oraz zinstytucjonalizowane zachowania osób,
- płaszczyznę strukturalną – opisującą charakter posiadanych zasobów i sposób ich alokacji tu: rzeczowy, finansowy, technologiczny i ludzki potencjał przedsiębiorstwa.

Badając płaszczyznę regulacyjną transformowanych przedsiębiorstw, można zauważyć bardzo wyraźne pozostałości rozwiązań, jakie wytworzyły się w gospodarce scentralizowanej. Bieżąca działalność przedsiębiorstwa socjalistycznego zależała w dużym stopniu od tego, jak szerokimi wpływami w otoczeniu (branżowym, krajowym itd.) dysponowali sprawujący władzę w przedsiębiorstwie, oraz jakiego typu relacje o charakterze politycznym miały miejsce wewnątrz. Sieć układów i powiązań nieformalnych, tzw. sieć społeczno-ekonomiczna pozostawiła głęboki ślad w przedsiębiorstwach, gdzie brakuje znajomości zasad gospodarowania według reguł rynkowych i umiejętności komunikowania się wewnątrz oraz z otoczeniem, zauważa się również wzajemny pretensjonalno-roszczeniowy stosunek organów przedsiębiorstwa i organizacji działających na jego terenie.

Zachowania podmiotów uczestniczących w zarządzaniu przedsiębiorstwem często mają charakter gier politycznych – walki o władzę drogą manipulacji, dużą rolę odgrywają przetargi, w których o wyniku decyduje silniejsza bądź słabsza pozycja stron oraz działalność zorganizowanych grup nacisku, usytuowanych wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Zachowania polityczne, szczególnie w dużych systemach zarządzanych hierarchicznie, biurokratyzacja i działalność różnorodnych lobby nie są oczywiście cechą wyłącznie organizacji w transformowanej gospodarce postsocjalistycznej. Jest to zjawisko obecne we wszystkich systemach regulacyjnych, jednak jego negatywne znaczenie dla przedsiębiorstw w procesie przejścia wynika z tego, że nie nauczyły się one działać w sposób charakterystyczny dla gospodarki rynkowej, w ramach gry konkurencyjnej, nie wykształciły mechanizmów prowadzących do osiągnięcia sprawności i efektywności, natomiast próbują „pójść na skróty" i przejąć metody sprawdzone w poprzednim systemie z niewielkimi tylko modyfikacjami.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych w płaszczyźnie regulacyjnej to także, a może przede wszystkim, brak odpowiadającej nowym warunkom kultury organizacyjnej, która wpływałaby na sformułowanie misji przedsiębiorstwa oraz wizji jej realizacji. Kultura organizacyjna, jako zespół zasad i wartości wspólnych dla całej organizacji, kształtowana jest przez zestaw funkcjonujących w społeczeństwie norm społecznych, etycznych i obyczajowych kierujących zachowaniami jednostek. Niewiele przedsiębiorstw posiada świadomość wagi wyraźnego samookreślenia się, odpowiedzi na pytania: Kim jesteśmy? Dokąd zmierzamy? Jakie metody przyjmujemy dla wypełniania naszych zadań? Z tej

przyczyny na najniższym poziomie organizacji, czyli poziomie szeregowych pracowników, wciąż obserwuje się niskie poczucie przynależności do niej, identyfikacji z jej celami, a co za tym idzie niskie zaangażowanie w tworzenie jej sukcesu. Nie sprzyja to redukcji zachowań oportunistycznych i działań dla ochrony interesów własnych jednostek i grup, czy odchodzeniu od socjalistycznej wersji modelu X McGregora – *homo sovieticus* – jednostki przyjmującej postawę pasywną, czy wręcz niechętną stawianym jej wymaganiom zawodowym, natomiast podatnej na manipulacje o charakterze politycznym[6].

Problemy, jakie występują w płaszczyźnie regulacyjnej, znajdują swe odzwierciedlenie w płaszczyźnie instytucjonalnej, która jest kształtowana (świadomie, bądź w sposób niekontrolowany) tak, aby umożliwić funkcjonowanie przyjętego mechanizmu regulacji. Opisanym wyżej zjawiskom sprzyjają sztywne, sformalizowane struktury organizacyjne, charakteryzujące się silnie zestandaryzowanymi procedurami, centralizacją władzy i zarządzania operacyjnego. Powstawanie takich struktur wynikało z oczekiwań stawianych organizacjom – wysokiego poziomu rzetelności w wykonywaniu odgórnych poleceń oraz możliwości kontroli efektów (stąd też poszczególne piony funkcjonalne przygotowane były w większym stopniu do zadań sprawozdawczo-kontrolnych, a nie, tak potrzebnych obecnie, analitycznych). Dlatego wiele przedsiębiorstw posiada taką właśnie strukturę, której podstawową wadą, oprócz oczywistego braku elastyczności w dostosowywaniu się do warunków zewnętrznych, jest inercja społeczna, czyli opór przeciwko zmianom.[7]

Inercja jest zjawiskiem wynikającym z obawy przed chaosem, którego elementy pojawiają się często w procesach restrukturyzacyjnych. Ludzie czujący się bezpiecznie w utrwalonym systemie procedur wierzą w jego skuteczność, natomiast zmiany, mimo że niezbędne, wyzwalają lęk przed utratą ugruntowanej już pozycji w organizacji, innym niż dotychczasowy zestawem zadań, poziomem odpowiedzialności i koniecznością odnalezienia się w nowych warunkach.

Stopień inercji w organizacji jest jednym z podstawowych warunków szybkości i skuteczności wprowadzania zmian. Natomiast jedną z podstawowych przyczyn pojawiania się chaosu w przedsiębiorstwach jest brak długofalowych celów działania i planów ich osiągnięcia.

Występowanie gier politycznych i przetargów umożliwiają występujące w nieprzystosowanych przedsiębiorstwach rozwiązania instytucjonalne prowadzące do rozbicia władzy na najwyższym szczeblu między podmioty o przeciwstawnych interesach, tworzących tzw. „Trójkąt Bermudzki" (kierownictwo wyższego szcze-

[6] Pisze o tym m.in. D. K r e u t z h o f, *op.cit.* s. 7-9 oraz W. J. O t t a, *op.cit.*, s. 66-67.

[7] Definicję inercji społecznej przedstawia I. A n s o f f, *op.cit.*, s. 240 i następne. Por. także Z. S a p i j a s z k a, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN,Warszawa 1996, s. 145-155.

bla, związki zawodowe i inne organizacje pracownicze oraz rady nadzorcze czy inne organy reprezentujące właścicieli). Konsekwencją tego stanu jest nadmierne wydłużanie procesów decyzyjnych i zwiększone ryzyko podjęcia decyzji nieadekwatnej do sytuacji. Wpływa to niekorzystnie na szybkość reakcji na tendencje w otoczeniu, dyktujące kierunek zmian restrukturyzacyjnych, warunkujących przyszły rozwój. Z kolei centralizacja władzy utrudnia zarządzanie operacyjne i proces bieżących dostosowań do wymagań rynku.

Najsilniejsze przejawy nieprzystosowania przedsiębiorstw dają się zauważyć w płaszczyźnie strukturalnej – posiadanych zasobów i ich alokacji. Problem nieadekwatności zasobów ma ogromne znaczenie dla przyszłości firm, gdyż tworzą one potencjał warunkujący zdolność strategiczną firmy, czyli zdolność do opracowania i wdrożenia efektywnej strategii rozwoju. Potencjał firmy to materialne i niematerialne zasoby oraz umiejętności zarządzania nimi, a także charakterystyczna dla organizacji kultura i adekwatna do prowadzonej działalności struktura.

Charakterystyczną cechą nieprzystosowanych przedsiębiorstw postsocjalistycznych jest ich zbyt duży rozmiar oraz deformacja łańcucha wartości[8]. Nadmiernie rozbudowana jest sfera produkcyjna wraz z jednostkami usługowymi zapewniającymi jej funkcjonowanie w warunkach gospodarki niedoborów (służby zaopatrzenia, jednostki produkcji pomocniczej, służby transportowe itp.) oraz sfera działalności socjalnej i administracja, działalność produkcyjna nie znajduje wsparcia w silnym systemie realizującym funkcje zbytu – obszar marketingu i sprzedaży oraz służby serwisowe są zdecydowanie zbyt słabo rozwinięte. Efektem tej sytuacji jest nieprawidłowa struktura materialnych zasobów przedsiębiorstw.

Nadmierne inwestycje w majątek trwały doprowadziły do tego, że obecnie jego udział w całości posiadanego majątku jest nieproporcjonalnie duży i stanowi on źródło kosztów ponoszonych na jego utrzymanie, natomiast ze względu na swój charakter często nie może być on źródłem osiągania przewag konkurencyjnych. W majątku trwałym zbyt duży procent stanowią budynki i budowle (szczególnie w obszarach nie związanych bezpośrednio z działalnością produkcyjną) oraz w znacznym stopniu przestarzały park maszynowy.

Szczególnie niekorzystnie kształtują się zasoby technologiczne przedsiębiorstw. Brakuje nowoczesnych technologii produkcji, systemów zarządzania jakością, systemów logistycznych. Niski stopień komputeryzacji przedsiębiorstw sprawia, że brakuje im narzędzi do prowadzenia bieżących analiz zachodzących w nich procesów oraz sprawnych systemów gromadzenia i przekazu danych.

---

[8] Koncepcję łańcucha wartości przedstawia M. E. Porter w swojej pracy: *Competitive Advantage*, cyt. za Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 120-123.

Szczególną rolę wśród zasobów organizacji odgrywają posiadane przez nią umiejętności zarządzania: wiedza i doświadczenie naczelnego zarządu, kierowników średniego szczebla (szczególnie w dziedzinie marketingu i finansów) oraz umiejętności technologiczne pracowników sfery badawczo-rozwojowej i produkcyjnej.

W przedsiębiorstwach postsocjalistycznych często nie staje tych umiejętności. Działania kierownictwa w dużym stopniu dyktowane są zdobytym doświadczeniem i intuicją (co samo w sobie jest niekwestionowaną wartością), nie dysponuje ono jednak w znacznej części wiedzą ekonomiczną na temat zasad funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Nieznajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania strategicznego i operacyjnego, zarządzania potencjałem ludzkim, finansami (rachunkowość finansowa i zarządcza) oraz, co w obliczu wciąż rosnącej konkurencji nabiera szczególnie dużego znaczenia, zarządzania marketingiem i sprzedażą stawia przedsiębiorstwa w niekorzystnej sytuacji wobec konkurentów.

Kolejną ułomnością jest nieumiejętność prowadzenia analiz finansowych i analiz sytuacji rynkowej niezbędnych dla szybkiej i dokładnej oceny pozycji przedsiębiorstwa oraz decyzji co do dalszych jego posunięć.

Cechą wielu przedsiębiorstw w procesie transformacji jest zbyt wysoki poziom i nieadekwatna, w stosunku do potrzeb, struktura zatrudnienia oraz niska wydajność pracy. Wynika to ze zbyt dużych rozmiarów przedsiębiorstw, błędów w organizacji pracy i produkcji oraz nadmiernie rozbudowanej administracji.

Podstawowym czynnikiem osłabiającym potencjał przedsiębiorstwa jest jego zła pozycja finansowa. W przypadku opisywanych podmiotów jest ona wynikiem obciążeń z przeszłości oraz skutkiem zmian w systemie gospodarczym. Obciążenia związane ze spłatą tzw. złych długów[9], wzrost cen czynników produkcji oraz kłopoty ze zbytem wytworzonej produkcji sprawiają, że przedsiębiorstwa nie są w stanie dokonać niezbędnych inwestycji dla unowocześnienia produkcji i sprzedaży (nowe technologie, odbudowa parku maszynowego, wprowadzanie systemów kontroli jakości, budowa sieci dystrybucji) oraz poprawy jakości zarządzania (budowa systemu informacyjnego, wyposażenie w narzędzia ułatwiające działalność pionów analitycznych i kontrolnych, szkolenia pracowników).

Nieprzystosowanie przedsiębiorstwa znalazło swój oddźwięk we współpracy gospodarczej z zagranicą, a szczególnie w eksporcie. Przemiany, jakie zaszły w otoczeniu firm i warunkach ich działania, spowodowały, że znalazły się one w zupełnie nowej jakościowo sytuacji[10]. Złamanie dotychczasowego monopolu

[9] Szerzej na temat „złych długów" pisze np. M. I w a n e k w pracy: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, PWN, Warszawa 1996, s. 83-106.

[10] Zachowania podmiotów w nowej sytuacji opisuje B. O l s z e w s k a, *Eksport w strategii rozwojowej przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach transformacji*, w: *Podmioty gospodarcze w procesach transformacji*, red. nauk. B. Grzeganek-Więcek, Wyd. Uniw. Opolskiego, Opole 1994.

central handlu zagranicznego na prowadzenie działalności eksportowej dało przedsiębiorstwom samodzielność, ale jednocześnie postawiło je przed problemami dotychczas nieznanymi. Możliwość wychodzenia na rynki zagraniczne jest dla wielu przedsiębiorstw szansą na upłynnienie produktów, na które nie ma zbytu w kraju, zwiększenie rozmiarów produkcji, aby wykorzystać w pełni posiadane moce produkcyjne i w ten sposób zapewnić sobie szansę rozwoju. Jak się okazuje jest to możliwość często teoretyczna, gdyż zaistnienie na rynku zagranicznym wymaga posiadania konkurencyjnego wyrobu[11], wspartego odpowiednią akcją promocyjną oraz dostępu do sieci dystrybucji, która umożliwiłaby dotarcie produktu do potencjalnego nabywcy. Niezwykle istotna na każdym etapie współpracy z zagranicą jest znajomość reguł rządzących tamtejszym rynkiem oraz wymagań konsumentów. Część przedsiębiorstw, które postanowiły wyjść na rynki zagraniczne bez pośrednictwa central HZ, nie posiada takiej wiedzy, natomiast jak wynika z przedstawionych wyżej przejawów nieprzystosowania, nie umieją one samodzielnie dokonać kompleksowej analizy rynku oraz nie dysponują zapleczem w postaci własnych komórek marketingu i sieci dystrybucji ani nawiązanych kontaktów handlowych. Produkty oferowane zagranicznym odbiorcom często nie spełniają ich wymagań. Ze względu na zbyt wysokie koszty produkcji wyroby te nie są konkurencyjne cenowo, natomiast konkurencja pozacenowa też nie jest możliwa ze względu na trudności przedsiębiorstw w kształtowaniu produktu (zapewnienie odpowiedniej jakości, nowoczesne wzornictwo, opakowanie itp) i rynku (reklama, akwizycja, kanały dystrybucji). Negatywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i ich wyrobów ma brak systematycznych badań rynków zagranicznych, co sprawia, że nie znają one dobrze oczekiwań nabywców oraz działań podejmowanych przez konkurencję. Kolejnym negatywnym czynnikiem wpływającym na skuteczność działań na rynkach zagranicznych jest sytuacja finansowa podmiotów. Badania rynków i tworzenie własnej sieci dystrybucji jest przedsięwzięciem bardzo kosztownym, brak środków obrotowych utrudnia kredytowanie eksportu i możliwości ubezpieczenia transakcji.

1.3. Konsekwencje nieprzystosowania

Zjawisko nieprzystosowania przedsiębiorstwa w procesie transformacji wiąże się z wieloma konsekwencjami wpływającymi zarówno na pojedyncze podmioty, jak i całą gospodarkę. Konsekwencje mikroekonomiczne nieprzystosowania są następujące:

[11] Nie jest to oczywiście jedyna przesłanka możliwości zaistnienia firmy na rynku zagranicznym, ale abstrahuje się tu od czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, jak np. polityka handlu zagranicznego w krajach potencjalnych partnerów.

• Konieczność dostosowania rozmiarów i charakteru produkcji do wymagań popytu na oferowane wyroby sprawia, że duża część majątku przedsiębiorstw (hale produkcyjne z wyposażeniem, budynki, budowle wchodzące w skład jednostek działalności pomocniczej) pozostaje niewykorzystana, stanowi nawis wolnych mocy produkcyjnych, których przedsiębiorstwa nie mogą upłynnić ze względu na brak popytu lub zbyt wysokie wymagania cenowe, a których utrzymanie jest dla nich znaczącym obciążeniem.

• Ograniczając działalność lub dokonując restrukturyzacji zasobów, przedsiębiorstwa zmuszone są do redukcji zatrudnienia, aby dostosować jego poziom do rzeczywistych potrzeb. Niesie to ze sobą wiele trudności natury ekonomicznej (np. koszty odpraw) oraz społecznej (opór organizacji pracowniczych i społeczności lokalnych, zwłaszcza w regionach uzależnionych od jednego pracodawcy), co utrudnia urealnienie zatrudnienia i zwiększenie jego efektywności.

• Niska konkurencyjność wyrobów, niezdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmiany popytu i trendy w działaniach konkurencji powoduje pogarszanie się dynamiki produkcji i sprzedaży oraz konieczność ograniczania rozmiarów działalności.

• Nieprzystosowanie części przedsiębiorstw do warunków dyktowanych przez otoczenie jest przyczyną utraty rynków, na których do tej pory funkcjonowały na rzecz silniejszych, sprawniejszych i lepiej zorganizowanych konkurentów, dysponujących nowoczesnym i atrakcyjnym produktem, znajomością rynku i zdolnością wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu. Dotyczy to zarówno rynków krajowych, jak i eksportowych (utrata rynków eksportowych związana jest nie tylko z nieprzystosowaniem pojedynczych przedsiębiorstw, ale także z nienadążaniem za tendencjami na rynku światowym). Po uwolnieniu polskiego handlu zagranicznego doszło do rozproszenia podmiotów prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych, co przy niskich możliwościach finansowych poszczególnych z nich oraz wysokich kosztach transakcyjnych, znacznie osłabiło ich pozycję przetargową wobec partnerów zagranicznych, wśród których coraz silniejsze są tendencje globalizacyjne[12].

• Utrata dotychczasowych rynków zbytu oraz trudności w zdobywaniu nowych prowadzi z kolei do pogorszenia się dynamiki produkcji i sprzedaży przedsiębiorstw, co pogłębia ich problemy finansowe, zmuszając do ograniczania rozmiarów działalności i/lub utrudniając rozwój.

• Najbardziej dramatyczną konsekwencją nieprzystosowania przedsiębiorstwa jest jego upadłość.

[12] Por. S. U p ł a w a, *Transformacja a międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki*, IRiSS, Warszawa 1996. Problemy globalizacji porusza B. G o d z i s z e w s k i w pracy: *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1997 nr 4.

Skala występowania problemów przystosowawczych przedsiębiorstw w okresie transformacji powoduje, że znajduje to swoje odbicie w całej gospodarce. Zmiana struktury geograficznej polskiego eksportu (zwrot w kierunku bardziej wymagających rynków zachodnich od rynków państw byłego RWPG) sprawiła, że wobec niekonkurencyjności oferty branż wytwarzających produkty finalne, struktura towarowa eksportu zbliżona jest do struktury kraju surowcowego. Trudności w zdobyciu i utrzymaniu zagranicznych rynków zbytu na wszystkie rodzaje dóbr powodują spadek eksportu. Z kolei rynek krajowy wykazuje dużą skłonność do importu. Popyt na dobra importowane obejmuje wszystkie ich rodzaje – od podstawowych surowców i komponentów, poprzez dobra inwestycyjne niezbędne dla stworzenia odpowiedniej struktury przemysłu i wyrównania różnic w poziomie zaawansowania gospodarki, po wysoko przetworzone dobra konsumpcyjne. Przyczyną takiego stanu jest głównie niska jakość (przy relatywnie wysokich cenach) produktów oferowanych przez krajowych wytwórców. Przewaga importu nad eksportem pogłębia istniejący deficyt bilansu handlowego, który wymaga pokrycia z innych źródeł. Odpływ środków płatniczych z kraju spowalnia proces wzrostu gospodarczego.

Znaczącym skutkiem upadłości „niedopasowanych" przedsiębiorstw i zmian prowadzących do urealnienia poziomu i struktury zatrudnienia jest bezrobocie. Wysoki poziom bezrobocia jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym w skali całej gospodarki. Pochłania ono znaczną część środków budżetowych, w związku z koniecznością wypłat zasiłków dla osób pozbawionych pracy czy organizacji szkoleń dla umożliwienia im przekwalifikowania się. Rządowe programy zwalczania bezrobocia, dotacje dla podmiotów tworzących nowe miejsca pracy są także źródłem wydatków z budżetu. Z kolei duża ilość wydatków budżetowych powoduje obciążenia podatkowe, które podobnie jak fakt pozostawania bez pracy niekorzystnie wpływają na siłę nabywczą podmiotów, poziom konsumpcji, a tym samym na popyt na wyroby przedsiębiorstw.

Wobec ograniczonych zasobów budżetowych, wydatki na łagodzenie skutków bezrobocia czy pokrycie deficytu bilansu płatniczego prowadzą do ograniczeń w finansowaniu innych istotnych dziedzin gospodarki – brakuje środków na edukację, prace badawczo rozwojowe, rozwój infrastruktury itd. – co utrudnia budowanie jej konkurencyjności.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw ma także skutki społeczne.[13] Pogłębia się stratyfikacja społeczeństwa, rodząc opór wobec zmian, szczególnie wśród osób nie rozumiejących konieczności poniesienia pewnych kosztów, nasilają się postawy roszczeniowe wobec zarządów przedsiębiorstw i władz państwowych.

[13] Por. Z. S a d o w s k i, *Społeczne skutki transformacji gospodarki polskiej*, w: *Transformacja gospodarki polskiej. Doświadczenia i wyzwania*, red. S. Lis, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja", Kraków 1996.

1.4. Rozwiązanie problemu przystosowawczego

Rozwiązanie problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa wymaga całego pakietu działań, mających na celu zlikwidowanie jego przejawów na wszystkich poziomach i płaszczyznach analizy.

Na poziomie mikro niezbędne jest przeprowadzenie głębokiej restrukturyzacji zasobów oraz opracowanie strategii przystosowawczych. Zmiany te mają na celu dostosowanie i rozwój potencjału przedsiębiorstw odpowiednio do wymagań otoczenia rynkowego i stworzenie warunków efektywnego wykorzystania zasobów.

Na poziomie makro ogromną rolę odgrywa polityka gospodarcza, której zadaniem jest zapewnienie stabilnych warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych i zmniejszenie skali niepewności w procesach ekonomicznych (zmiany w sferze instytucjonalnej i regulacji systemu), niwelowanie różnic w poziomie rozwoju kraju i stopniu jego międzynarodowej konkurencyjności (proinnowacyjność i prorozwojowość polityki gospodarczej[14]), stymulowanie wymiany międzynarodowej (polityka proeksportowa) oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych.

2. Rola strategii eksportowej przedsiębiorstwa w rozwiązaniu problemu przystosowawczego

Przedsiębiorstwa postsocjalistyczne, dążąc do stanu równowagi w obecnych warunkach gospodarczych, podejmują wiele działań naprawczych. Jednym z nich może być budowa strategii eksportowej zmieniającej dotychczasowy zakres ich domeny. Przedsiębiorstwo angażując się w taką formę działalności handlowej, musi jednak sprostać wielu wymogom związanym ze specyfiką rynków zagranicznych, na których zamierza konkurować. Uwzględnienie tej specyfiki powinno doprowadzić do odpowiednich zmian w strukturze zasobów przy jednoczesnej reorganizacji działań handlowych i produkcyjnych, co przyczyni się do skutecznego rozwiązania problemu przystosowawczego przedsiębiorstw.

2.1. Zawartość programów naprawczych

Odpowiedzią na brak przygotowania przedsiębiorstw do skutecznego funkcjonowania w gospodarce rynkowej są kompleksowe programy naprawcze. Mają one na celu likwidację zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych objawów nieprzystosowania poprzez odpowiednie zmiany w układzie domeny i potencjału firm.

Jedyną istotną zmianą programową, jakiej dokonano na skalę kraju podczas przechodzenia od gospodarki administrowanej do rynkowej, była zmiana struktu-

[14] Por. S. U p ł a w a, *op.cit.*

ry prawnej większości przedsiębiorstw państwowych. Miała ona na celu wyłonienie jasno określonego właściciela i grupy decydentów. Całą resztę posunięć restrukturyzacyjnych pozostawiono w gestii przedsiębiorstw wychodząc z założenia, że wyodrębnienie klarownego właściciela będzie wystarczająco silnym i skutecznym motorem gruntownych i spójnie przeprowadzanych działań naprawczych[15]. Jak niestety wykazuje praktyka gospodarcza samodzielne stworzenie jasnego, spójnego i całościowego programu przekracza niejednokrotnie możliwości firm. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na brak wiedzy ekonomicznej, a zwłaszcza nieznajomości technik nowoczesnego zarządzania. A przecież transformacja przedsiębiorstwa nie oznacza tylko zmiany jego struktury własnościowej. Problem jest dużo szerszy i obejmuje zagadnienia z płaszczyzny dynamiki systemu, związanej głównie z przekształceniem domeny oraz zmiany instytucjonalne i strukturalne, dotyczące potencjału przedsiębiorstwa[16].

Rozpatrując płaszczyznę dynamiki systemu w dużej liczbie przedsiębiorstw postsocjalistycznych konieczne jest dokonanie destabilizacji dotychczasowej kompozycji domeny ze względu na jej obecną słabą atrakcyjność[17] oraz przeprowadzenie restabilizacji w nowym, atrakcyjniejszym układzie. Dekompozycja dotychczasowego układu domeny może dotyczyć zmiany zasięgu lub zakresu działalności[18]. Zazwyczaj pożądaną zmianą zasięgu jest rezygnacja z wewnętrznie wykonywanych operacji na rzecz rozwiązań kooperacyjnych bądź zakupów zewnętrznych w momencie, gdy koszty koordynacji hierarchicznej są wyższe od rynkowych kosztów transakcyjnych. Zmiana zakresu domeny może polegać jedynie na skróceniu frontu działalności (*retrenchment*) poprzez ograniczenie działalności na rynkach peryferyjnych bądź też na wycofywaniu się z dotychczasowych

---

[15] Patrz: K. Tomczak, *Władza w przedsiębiorstwie. Paradoksy myślenia ideologicznego*, „Studia Socjologiczne" 1993 nr 1.

[16] Do opisu czynników, jakie mogą być uwzględnione w programach naprawczych na poziomie mikro, posłużyła macierz przejścia autorstwa W. J. Otty, uwzględniająca trzy płaszczyzny: regulacji systemu – określającą kierunek zmiany (dynamiki) w systemie, instytucjonalną – określającą reguły gry w systemie oraz strukturalną – określającą charakter zasobów systemu i sposób ich alokacji. Płaszczyzny macierzy przejścia zostały przytoczone w pierwszej części artykułu.

[17] Rynek atrakcyjny to rynek o dużej sile nabywczej, niewielkiej liczbie niezbyt silnych konkurentów, wykazujący wzrostową tendencję popytu i pożądaną rentowność sprzedaży. Rynek nieatrakcyjny to rynek w zaniku, peryferyjny, o małej i malejącej sile nabywczej, o dużym nasileniu walki konkurencyjnej, bez szans rozwoju.

Przewaga nieatrakcyjnych rynków w portfelu powoduje nie tylko spadek ilości, wartości i rentowności sprzedaży, ale także przyczynia się do powstawania w przedsiębiorstwie wolnych mocy produkcyjnych.

[18] Zasięg to zajmowane przez przedsiębiorstwo miejsce w ciągu technologicznym (np. wydobycie surowców, montaż dostarczanych z zewnątrz podzespołów, dystrybucja towarów, handel hurtowy lub detaliczny). Zakres to branże oraz liczba produktów/rynków w ramach tych branż, na jakich przedsiębiorstwo konkuruje.

produktów/rynków[19] i jednoczesnej ekspansji na rynki zagraniczne[20]. Wybór rynków zagranicznych jako docelowych może wynikać z ich zbadanej uprzednio atrakcyjności lub stanowić wypełnienie wolnych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, przekraczających zapotrzebowanie lokalne, a nawet krajowe[21]. Znaczna część byłych i obecnych przedsiębiorstw państwowych cierpi również z powodu nadmiernego zadłużenia. Brak rozwiązań systemowych[22] w tym zakresie może postawić pod znakiem zapytania sensowność jakichkolwiek działań przystosowawczych.

Do pożądanych zmian instytucjonalnych w potencjale przedsiębiorstw należy zaliczyć zmianę struktury własności. Choć w większości przypadków została ona już dokonana, to efektywność stosowanych ścieżek prywatyzacji nadal wzbudza wiele kontrowersji i polemik. W wielu przypadkach wciąż brak jasno określonego właściciela, który pełniłby rolę „napędowej siły" zmian. Inne, nie mniej istotne i pożądane przekształcenia w sferze instytucji[23] to zmiany organizacyjne i kulturowe[24]. Firmy postsocjalistyczne są w przeważającej mierze scentralizowanymi strukturami mechanistycznymi, w których dominują pionowe powiązania komunikacyjne. Charakter otoczenia, w jakim się obecnie znajdują, wymaga od większości z nich reorganizacji, która powinna polegać przede wszystkim na delegacji uprawnień na niższe szczeble zarządzania (decentralizacji), a także na wzmocnieniu powiązań poziomych pomiędzy poszczególnymi komórkami w przedsiębiorstwie. Działania te mają na celu zwiększenie elastyczności organizacji, co jest wa-

[19] Stosowane tutaj określenie produkt/rynek jest jedynie jednym z możliwych podziałów zakresu domeny. W praktyce funkcjonują także podziały klient/rynek, produkt/klient lub tensoryczny układ produkt/klient/rynek. Sposób, w jaki przedsiębiorstwa dokonują wyboru kryteriów klasyfikacyjnych i stopnia szczegółowości układu, za pomocą którego będą się zajmowały „obsługą" domeny, zależy w dużej mierze od rozmiarów organizacji, wielkości i jakości potencjału, a także specyfiki branż, w jakich konkurują.

[20] Jest to tylko jedna z wielu możliwości zmiany zakresu domeny. Generalnie można wyróżnić trzy możliwe warianty reorientacji sprzedaży: sprzedaż nowego wyrobu na dotychczasowym rynku, sprzedaż dotychczas produkowanego wyrobu na nowym rynku (np. zagranicznym), sprzedaż nowego wyrobu na nowym rynku (też zagranicznym). Każdy z wymienionych wyżej wariantów wymaga odrębnej strategii działania. Szerzej patrz: G. J o h n s o n, K. S c h o l e s, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1993, s. 223 i dalsze.

[21] Na przykład Elektrownia Turów, Tonsil S.A. – przedsiębiorstwo wytwarzające głośniki i zestawy głośnikowe.

[22] Przez rozwiązania systemowe rozumie się tutaj, np. rządowy program oddłużenia przedsiębiorstw państwowych.

[23] Instytucja – wg D. Northa składa się z formalnych reguł, nieformalnych przymusów oraz sposobów ich narzucania i egzekwowania. Patrz: W. P a w l a k, *Instytucje i zmiana instytucjonalna w teorii D. Northa*, „Studia Socjologiczne" 1993 nr 1.

[24] Poprzez kulturę rozumie się tutaj postawy, wartości, normy wyznawane przez uczestników danej organizacji.

runkiem koniecznym do skutecznego rozpoznawania sygnałów z otoczenia i ich odpowiedniego przekładu na konkretne posunięcia w firmie[25]. Zmiany kulturowe, które mają charakter raczej ewolucyjny, są jednym z najistotniejszych czynników zapewniających przedsiębiorstwu sukces. Polegać one mają m.in. na eliminacji postaw oportunistycznych i tych scharakteryzowanych jako *homo sovieticus*, pobudzaniu inicjatywy oddolnej przy jednoczesnym propagowaniu kultu profesjonalnej pracy. Przeprowadzenie zmian kulturowych wymaga zatem nie tylko informowania pracowników o wizji strategicznej przedsiębiorstwa, jego celach strategicznych, taktycznych i operacyjnych, ale także ciągłego przekonywania o zasadności przemian zachodzących wewnątrz organizacji. Jak wskazuje założyciel Daewoo[26], to postawa pracowników koncernu, ich przekonanie o celowości poświęcenia się dla przyszłych pokoleń oraz łatwość dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia zagwarantowała tej firmie powodzenie.

Zmiany w strukturze zasobów objąć powinny przede wszystkim upłynnienie zasobów zbędnych, w tym eliminację nadmiernie rozbudowanych służb pomocniczych[27]. Działania restrukturyzacyjne zmierzać powinny do lepszego wykorzystania posiadanego majątku. Pożądany jest nabór i/lub gruntowne kształcenie kadry z zakresu marketingu, analiz finansowych, rachunkowości zarządczej, zarządzania operacyjnego i strategicznego[28]. Intensywne szkolenia pracowników, weryfikacja procedur i istniejących rutyn wydaje się niezwykle istotna, gdyż, zdaniem wielu naukowców, przedstawicieli nurtu *knowledge based view*, to wiedza i rutyna postępowania uczestników organizacji stanowią główną i pierwotną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa tym trwalszą, im bardziej wyrafinowane i trudniejsze do skopiowania przez konkurentów są ich metody działania oraz im bardziej specjalistyczna jest ich wiedza[29].

---

[25] Patrz: M. M o s z k o w i c z, *Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji" 1997 nr 1.

[26] *Pracowaliśmy ciężko i z pasją. Wywiad z Kim Woo-Choongiem, założycielem i przewodniczącym Daewoo*, „Rynki Zagraniczne" 1997 nr 37-38.

[27] Chociaż likwidacja służb socjalnych jest etapem przejściowym w organizacji (większość korporacji zachodnich buduje lojalność swoich pracowników m.in dzięki szerokiemu wachlarzowi usług socjalnych), to wydaje się obecnie posunięciem koniecznym ze względu na niejednokrotnie zbyt słabą kondycję finansową restrukturyzujących się przedsiębiorstw.

[28] Patrz: W. J. O t t a, W. P i o t r, *Dziedzictwo gospodarki socjalistycznej*, w: *Droga do rynku..., op.cit.*

[29] S. J. C h a n g, *An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit and Economic Performance During 1981-89*, „Strategic Management Journal" 1996, Vol. 17.

E. P e n r o s e, *The Theory of the Growth of the Firm*, M.E. Sharpe, White Plains, New York 1980;

2.2. Budowa strategii eksportowej

Jedną z odpowiedzi na nieprzystosowanie domeny przedsiębiorstwa do warunków gry rynkowej jest budowa strategii eksportowej. Strategia eksportowa klasyfikowana jest zazwyczaj w literaturze przedmiotu jako strategia konkurencji (*business strategy*)[30] w odniesieniu do konkretnego produktu/rynku. Stanowi ona integralną część strategii ogólnej przedsiębiorstwa (*corporate strategy*), aczkolwiek ma charakter typowo wykonawczy i podrzędny. Rozwinięciem strategii konkurencji (w tym eksportowej) są strategie funkcjonalne, zwane też operacyjnymi, określające konkretne posunięcia marketingowe, finansowe, kadrowe, które mają na celu realizację strategii produktu/rynku.

Strategia eksportowa jest sposobem realizacji celów założonych w strategii głównej. Proces jej tworzenia powinien przebiegać z uwzględnieniem następujących etapów:

1. Analiza i wybór rynków docelowych pod względem ich pojemności, dynamiki, burzliwości, natężenia konkurencji[31]. Analiza powinna uwzględniać również planowane wpływy ze sprzedaży na danym rynku oraz koszty związane z działalnością na tym rynku.

2. Analiza adekwatności i elastyczności posiadanego potencjału. Powinna się ona skupiać przede wszystkim na możliwości dokonania niezbędnych zmian przystosowujących dotychczasowy potencjał pod względem jego ilości, jakości i struktury do kształtu wymaganego przez nowy układ domeny. (W przypadku braku jakichkolwiek możliwości dostosowania obecnego potencjału do nowego kształtu domeny należy tymczasowo wycofać się z destabilizacji układu produktów/rynków i podjąć działania restrukturyzujące potencjał).

R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA 1982.

[30] Patrz m.in.: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1993; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.

Odmienny, rzadziej spotykany podział strategii proponuje B. Karlöf w swojej książce pt. *Strategia biznesu – koncepcje i modele*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, w której rozróżnia jedynie dwa poziomy strategii: ogólną strategię przedsiębiorstwa oraz strategie funkcjonalne. W tym ujęciu strategia eksportowa stanowiłaby strategię funkcjonalną.

[31] Pojemność rynku oznacza występujący na nim popyt efektywny i/lub potencjalny. Dynamika rynku określa, czy rynek jest rosnący, malejący, stabilny oraz jakie jest przewidywane tempo jego wzrostu/spadku. Na burzliwość rynku składa się szybkość zachodzących w nim zmian, ich częstotliwość, predyktywność oraz nowatorstwo. Natężenie konkurencji można określić przy pomocy modelu pięciu sił M. E. Portera (charakteru natężenia konkurencji w branży, zagrożenia przez nowe wejścia, zagrożenia przez substytuty, siły przetargowej dostawców oraz siły przetargowej nabywców).

3. Dopasowanie potencjału do nowego układu produktów/rynków, w tym:

- ustalenie szczegółowych strategii marketingowych dla poszczególnych produktów/rynków (strategii produktu, ceny, promocji, dystrybucji);
- dopasowanie działań taktycznych i operacyjnych z zakresu organizacji produkcji i zaopatrzenia;
- budowa szczegółowej strategii finansowej dla danego produktu/rynku (opracowanie budżetu marketingowego, budżetu wydatków administracyjnych związanych m.in. ze zmianą struktury organizacyjnej, budżetu wydatków zaopatrzeniowych, budżetu kosztów produkcji, budowa prognoz sprzedaży i spływu należności z tytułu działalności na danym rynku);
- dopasowanie struktury organizacyjnej do obecnego układu domeny (przede wszystkim struktury organizacyjnej działu handlowego i pionu produkcji);
- wypracowanie i wdrożenie szczegółowych procedur postępowania, ustalenie osób, komórek odpowiedzialnych za poszczególne działania, komórek koordynujących wszystkie elementy strategii, komórek nadzorujących i kontrolujących;
- kontrola, analiza i ocena przebiegu realizacji strategii;
- budowa podsystemu motywacyjnego, stanowiącego mechanizm stale ulepszający dotychczasowe funkcjonowanie.

Wyżej nakreślony plan postępowania przy określaniu strategii eksportowej ma charakter ramowy. Jego poszczególne elementy mogą być modyfikowane i rozszerzane w zależności od konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, niemniej jednak wszystkie etapy powinny być uwzględnione. Należy przy tym pamiętać, że komponując ostateczny portfel produktów/rynków, z których niektóre, większość lub wszystkie mogą być rynkami zagranicznymi, trzeba dążyć do maksymalnego wykorzystania efektu synergii. Efekt synergii może dotyczyć sprzedaży (np. wykorzystanie wspólnej sieci sprzedaży dla „*n*" produktów na rynku „*m*"), produkcji (np. wykorzystanie tych samych maszyn do produkcji wyrobów przeznaczonych do sprzedaży na rynkach lokalnych i zagranicznych), inwestycji (wspólnych prac badawczo-rozwojowych) i zarządzania[32].

Optymalne wykorzystanie efektu synergii zapewnia odpowiednia struktura organizacyjna. Dotyczy to zwłaszcza organizacji działalności handlowej i produkcyjnej na rynki zagraniczne. Generalnie można powiedzieć, że istnieją cztery możliwe rozwiązania:

1. Funkcje sprzedażne i marketingowe dotyczące rynków lokalnych i zagranicznych spełnia jeden wspólny dział handlowy, a produkcja nie jest podzielona na tę przeznaczoną na eksport i na rynek krajowy.

[32] W. J. O t t a, *Ekonomika przedsiębiorstw w sferze handlu zagranicznego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1987, s. 48.

2. W przedsiębiorstwie wyodrębniony jest dział eksportu[33] natomiast produkcja jest nie podzielona.

3. W przedsiębiorstwie nie ma wyodrębnionego działu eksportu, jest natomiast odrębny wydział (zakład) produkujący wyłącznie na eksport.

4. W firmie istnieje dział eksportu, a wyroby przeznaczone na eksport wytwarzane są w odrębnym wydziale (zakładzie).

Wybór konkretnej formy organizacji działań handlowych i produkcyjnych zależy od:

- stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. (badania przeprowadzone przez J. Stopforda i L. T. Wellsa wykazały, że w miarę wzrostu udziału sprzedaży zagranicznej w globalnym zbycie przedsiębiorstwa oraz zróżnicowania rynków zagranicznych przedsiębiorstwa rozwijają strukturę działów handlowych począwszy od prostej formy działu eksportu przez powołanie międzynarodowego działu, zintegrowane struktury regionalne aż do globalnej struktury macierzowej)[34];
- ilości produkowanych wyrobów;
- rodzaju produkowanych wyrobów;
- stosowanej strategii sprzedaży;
- wielkości i jakości zasobów finansowych i kadrowych.

Pierwszy wariant organizacji działań handlowych i produkcyjnych powinien zostać wybrany w przypadku przedsiębiorstwa, którego działalność eksportowa stanowi mały procent jego ogólnych obrotów i odbywa się sporadycznie, a obsługa rynków zagranicznych nie jest skomplikowana ze względu na niewielką dywersyfikację produktów lub wysoki stopień ich standaryzacji. Brak wyodrębnienia, zarówno w handlu, jak i produkcji komórek obsługujących działalność wyłącznie na rynkach zagranicznych nie powoduje powstawania dodatkowych kosztów związanych m.in. z zatrudnieniem specjalistów czy też wyposażeniem biura. Opcji takiej nie powinno jednak zastosować przedsiębiorstwo, które zaangażowane jest w działalność eksportową na szeroką skalę lub rynki zagraniczne, na których operuje, są bardzo zróżnicowane. W tej sytuacji odpowiedniejsze będzie utworzenie odrębnego działu eksportu, który ulegałby rozbudowywaniu wraz z rozwojem współpracy z zagranicą[35] i/lub wyodrębnienie zakładu produkcyjnego wytwarza-

[33] Termin *dział eksportu* traktowany jest tutaj umownie. Może to być prosta sekcja, dział bądź rozbudowany pion podzielony według produktów, rynków, klientów.

[34] J. R y m a r c z y k, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 170.

[35] Przykład m.in.: Tonsil S.A. Września (wariant drugi). W przedsiębiorstwie funkcjonuje rozbudowany dział eksportu z podziałem na obszary geograficzne (eksport stanowi ilościowo i wartościowo około 50% ogólnej sprzedaży firmy). Produkcja odbywa się natomiast w systemie liniowym przede wszystkim ze względu na koszty linii montażowych, a także brak większego zróżnicowania produktów pomiędzy wyrobami przeznaczonymi na eksport i tymi na rynek krajowy. Taka organizacja produkcji, aczkolwiek uzasadniona, utrudnia niekiedy szybkie reagowanie na potrzeby klienta.

jącego tylko wyroby przeznaczone na eksport. Tworzenie takiego układu (wariant czwarty) jest uzasadnione w przypadku, gdy produkty eksportowane różnią się zasadniczo od tych oferowanych na rynku krajowym lub sprzedawane są wyłącznie na rynkach zagranicznych. Wyodrębnienie działu produkcji daje możliwość większej kontroli produkcji i szybszego reagowania na potrzeby klientów. Traci się wtedy jednak efekt synergii, jeżeli urządzenia potrzebne do wytwarzania produktów eksportowych są nie w pełni wykorzystane, a mogłyby służyć do produkcji wyrobów przeznaczonych na rynek krajowy. Jeżeli ewentualne koszty związane z niewykorzystaniem maszyn są wysokie, a dodatkowo wyroby eksportowane nie różnią się znacznie od tych oferowanych na rynku krajowym, najkorzystniejszym układem jest wówczas wariant drugi (lub pierwszy, jeżeli rozmiary eksportu są niewielkie).

Rozwiązanie trzecie, gdzie nie ma wyodrębnionego działu eksportu, ale stworzone zostało specjalne gniazdo produkcyjne wytwarzające na eksport, ma miejsce przeważnie w przypadku produkcji wyrobów jednostkowych. Powodem utworzenia odrębnego działu produkcyjnego jest wówczas nie tyle fakt, że wyroby te przeznaczone są na eksport, lecz specyfika ich wytwarzania[36]. Trzeba zaznaczyć, że ten wariant organizacji handlu i produkcji powinien mieć miejsce tylko w przypadku traktowania działalności eksportowej jako ubocznej.

2.3. Działalność eksportowa jako instrument likwidujący objawy nieprzystosowania

Poza wymogiem przestrzegania procedury tworzenia strategii decyzja zaangażowania się przedsiębiorstwa w działalność eksportową niesie ze sobą dodatkowe konsekwencje. Związane są one ze specyfiką konkurowania na rynkach zagranicznych, która wyraża się m.in. w:

- ograniczonym dostępie do źródeł informacji dotyczących m.in. historycznej i przewidywanej atrakcyjności danego rynku, znajomości liczby, pozycji konkurentów działających na danym rynku, ich powiązań z odbiorcami i dostawcami, charakteru występującej tam walki konkurencyjnej itd.;
- związanej z brakiem wystarczających informacji zwiększonej niepewności przy podejmowaniu decyzji strategicznych, a co za tym idzie podwyższonego ryzyka działalności na rynkach zagranicznych[37];

---

[36] Przykłady m.in.:

– ZUG Gazomet w Rawiczu; produkcja konstrukcji stalowych przeznaczonych na eksport. Wytwarzanie konstrukcji stalowych stanowi wypełnienie wolnych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, które zajmuje się głównie produkcją i sprzedażą urządzeń gazowniczych na rynku krajowym.

– Metalchem – Kościan S.A. Produkcja konstrukcji stalowych, aparatury chemicznej.

[37] Patrz również: M. G o r y n i a, *Rynek krajowy i rynek zagraniczny jako składniki otoczenia przedsiębiorstwa eksportującego*, „Handel Zagraniczny" 1985 nr 1.

• różnicach w regulacjach prawnych, dotyczących m.in. wymogów jakościowych oferowanych wyrobów (np. konieczność uzyskania certyfikatów jakości obowiązujących w danym kraju nie tylko na wyrób finalny ale także na jego poszczególne części składowe i sposób wykonania[38]), uregulowań dotyczących warunków dostaw i płatności na danym rynku;

• różnicach pod względem liczby i rodzajów instytucji handlowych działających na rynkach zagranicznych;

• różnicach w prowadzonej polityce gospodarczej i handlowej krajów eksportera i kraju importera[39];

• różnicach kulturowych[40]. Obejmują one różnice w gustach nabywców i szeroko pojętych potrzebach zgłaszanych w stosunku do wyrobów, sposobu ich dystrybucji, opakowania, obsługi posprzedażnej, warunków wymiany oraz postrzeganie czasu, przestrzeni, abstraktu, wartości, przyjaźni itd. Różnice kulturowe nie tylko determinują charakter i sposób konkurowania na danym rynku, ale wpływają również zasadniczo na charakter negocjacji i porozumień kontraktowych[41];

• barierach językowych, polegających nie tylko na oczywistych utrudnieniach technicznych w trakcie prowadzenia współpracy (np. konieczność tłumaczeń dokumentacji technicznych, różny zakres pojęciowy terminów), ale również na odmiennym pojmowaniu znaczeń używanych terminów i pojęć.

Zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność na rynkach zagranicznych stawia więc przed nim większe wymagania od tych związanych z funkcjonowaniem wyłącznie na rynku krajowym. Niezbędna jest wiedza z zakresu prawa międzynarodowego, w tym w szczególności prawa przewozowego i celnego, umiejętność posługiwania się instrumentami płatniczymi stosowanymi w obrocie

[38] Na przykład w przypadku produkcji niektórych dóbr inwestycyjnych typu cysterny paliwowe, zbiorniki ciśnieniowe i ich eksportu na teren Niemiec obowiązuje technologia spawania określona specjalnymi normami.

[39] Szerzej: *ibidem*, s. 8.

[40] W. Nasierowski, M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994. Badania różnic i podobieństw kulturowych przeprowadzone przez G. Hofstede na 116 000 pracownikach IBM w 72 krajach pozwoliły zaobserwować istotne różnice pomiędzy narodowościami oraz wyodrębnić 4 główne wymiary, na podstawie których można je opisywać. Wymiary te to: zasięg władzy, stopień unikania niepewności, indywidualizm, męskość/kobiecość.

[41] Znamienny przykład stanowić może współpraca Tonsil S.A. we Wrześni z japońskim koncernem Pioneer. Odmienne od europejskiego podejście do kontaktów handlowych zmusiło przedstawicieli polskiego przedsiębiorstwa do swoistej reorientacji postaw na rzecz wymaganego przez Japończyków niespiesznego, ostrożnego budowania długotrwałych więzi handlowych. Przyjęcie zasad postępowania wyznawanych przez dalekowschodnich partnerów zaowocowało rozszerzeniem współpracy od początkowej fazy internacjonalizacji-eksportu na szeroko zakrojone inwestycje bezpośrednie.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

międzynarodowym, znajomość języków obcych, technik negocjacyjnych uwzględniających różnice kulturowe i zasad konstruowania odpowiednich umów. Konieczna jest ciągła analiza zachodzących zmian w prawie, technologiach wytwarzania, obowiązujących normach jakościowych na rynkach zagranicznych itd. Sprostanie tym wymaganiom podnosi kwalifikacje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zwiększa się również elastyczność całej organizacji ze względu na konieczność wychwytywania i odpowiedniej reakcji na sygnały dochodzące z wielu rynków, a nie jak dotychczas jednego (krajowego). Wypracowywane są również odpowiednie rutyny organizacyjne – standardowe procedury działania – tak istotne dla kształtowania długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa[42].

Poprzez konkurowanie na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwo ma szansę na zaobserwowanie i skorzystanie z wielu rozwiązań stosowanych przez konkurentów (zakup technologii, know-how, budowa podobnych sieci dystrybucji na rynku lokalnym, skopiowanie pewnych elementów walki konkurencyjnej, implementacja niektórych elementów zarządzania itd.). Nawiązane kontakty z odbiorcami mogą rozwinąć się w bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa (sprzedaż licencji, budowa filii).

Skuteczna likwidacja nieprzystosowania przedsiębiorstwa, zarówno w obrębie domeny (poprzez kompozycję produktów/rynków zapewniającą największy efekt synergii) i potencjału (poprzez podniesienie elastyczności, jakości i optymalizację jego struktury) możliwa jest tylko w przypadku konsekwentnego wypełniania zaplanowanych uprzednio działań.

Można zaryzykować jednak stwierdzenie, choć nie jest to jednoznacznie poparte szeroko zakrojonymi badaniami, że działania przedsiębiorstw postsocjalistycznych na rynkach zagranicznych zbliżają się do dryfu strategicznego[43]. Przyczyną tego stanu jest tylko częściowo burzliwość otoczenia, przejawiająca się w jego niskiej predyktywności. Kluczowe znaczenie wydaje się tu mieć brak wiedzy i umiejętności samodzielnego już planowania i zarządzania strategicznego, obejmującego nie tylko działalność na rynkach międzynarodowych.

Działaniom podejmowanym na szczeblu przedsiębiorstwa, zmierzającym do rozwiązania problemów przystosowawczych poprzez budowanie i wdrażanie przemyślanych strategii działania powinna sprzyjać prowadzona przez rząd polityka gospodarcza. Temu zagadnieniu poświęcona jest następna część artykułu.

---

[42] Patrz: B. Moingeon, A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London 1996.

[43] Działanie całkowicie zgodne z wizją strategiczną (planowaną strategią) ma charakter planowego kursu. Dryf strategiczny ma miejsce wtedy, kiedy zachowanie przedsiębiorstwa jest całkowicie przypadkowe. W praktyce strategia przedsiębiorstwa mieści się na kontinuum zawartym pomiędzy planowym kursem a dryfem strategicznym.

3. Udział polityki proeksportowej w rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw

Próba zdefiniowania pożądanej roli polityki proeksportowej w rozwiązaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw poprzedzona zostanie sformułowaniem kilku pytań:

1. Na ile rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw są zdeterminowane przez prowadzoną politykę gospodarczą, a na ile są one autonomiczne?
2. Co *de facto* oznacza polityka proeksportowa?
3. Kto jest adresatem polityki proeksportowej?
4. Jakie są wzajemne relacje między polityką proeksportową a innymi obszarami polityki gospodarczej?

3.1. Zachowania przedsiębiorstw a polityka gospodarcza

Spór w ekonomii odnośnie do wpływu polityki gospodarczej na zachowania podstawowych podmiotów – przedsiębiorstw i gospodarstw domowych jest bardzo stary. Wyróżnić można dwie skrajne koncepcje ujmowania tego wpływu:

- wysoki stopień determinizmu zachowań podmiotów przez politykę gospodarczą;
- wysoki stopień autonomii zachowań podmiotów (niezależność od prowadzonej polityki gospodarczej).

Politycy gospodarczy mają do obu koncepcji stosunek bardzo elastyczny. Jeśli procesy gospodarcze zmierzają w pożądanym, pozytywnym kierunku (np. tak jak w Polsce w latach 1993-1996), to politycy skłonni są twierdzić, że dzieje się tak za sprawą prowadzonej polityki gospodarczej (przykładem takiego podejścia były szeroko nagłaśniane opinie wicepremiera G. Kołodki). Jeśli gospodarka nie zmierza w kierunku zaplanowanym przez polityków gospodarczych mimo zastosowania instrumentów mających zapewnić realizację zamierzeń, to zazwyczaj podkreśla się, że życie gospodarcze cechuje wysoki stopień inercji, a zachowania podmiotów gospodarczych rządzą się swoimi prawami i są mało wrażliwe na stosowane środki oddziaływania.

Wydaje się, że załamanie się administracyjnego sposobu regulacji gospodarek socjalistycznych stanowić powinno dla zwolenników konstruktywizmu dużą lekcję pokory. Przyjmowanie wysokiego stopnia determinizmu zachowań podmiotów przez politykę gospodarczą zaliczyć można do przejawów postawy konstruktywistycznej, zdefiniowanej przez F. von Hayeka. Przez konstruktywizm lub postawę konstruktywistyczną Hayek rozumie pewien sposób myślenia i/lub postępowania, zgodnie z którym systemy i instytucje społeczne można „konstruować" według

świadomie przyjętego planu[44]. W tym znaczeniu socjalizm był przejawem krańcowego konstruktywizmu.

Powyższe uwagi zdają się wskazywać, że prowadzoną przez państwo politykę gospodarczą należy traktować jako jedną z determinant zachowań podmiotów gospodarczych, która jednak w żadnym razie nie przesądza definitywnie o kierunku tych zachowań. Zachowania się podmiotów gospodarczych cechują się bowiem znacznym stopniem spontaniczności i jednocześnie niewrażliwości na stosowanie środków polityki gospodarczej.

Na wysoce zrelatywizowaną rolę polityki gospodarczej wskazuje także M. E. Porter w swojej koncepcji „diamentu". Porter wyróżnia cztery podstawowe determinanty uzyskania przez kraj międzynarodowej przewagi konkurencyjnej[45]:

- wyposażenie w czynniki wytwórcze;
- czynniki popytowe;
- kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych);
- warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Cztery wyżej wymienione czynniki wyznaczające możliwości uzyskania przewagi narodowej określane są mianem „diamentu". Należy je traktować jako system – nie tyle istotne jest oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą się wzajemnie wspomagać lub też osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez wszystkie czynniki łącznie.

Spotykane są jednak także sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z oddziaływania tylko jednego lub dwóch czynników. W tym ostatnim przypadku często dochodzi do erozji przewagi, trudno jest ją utrzymać.

Według Portera czynniki wchodzące w skład „diamentu" mają charakter podstawowy i pierwotny. Autor ten podkreśla, że koncepcja „diamentu" nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania przewagi narodowej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze dwóch dodatkowych czynników. Pierwszy z nich, zwany *chance*, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagłe, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu, która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament". Porter podkreśla, że aczkolwiek jest taka pokusa, by traktować politykę gospodarczą jako piątą determinantę narodowej przewagi konkurencyjnej, to jednak jego zdaniem byłoby to nieprawidłowe i nieużyteczne. Rolę rządu

[44] F. von Hayek, *The Errors of Constructivism*, w: *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Ideas*, Macmillan, London 1978.

[45] M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1991.

należy widzieć jako rolę czynnika wpływającego na cztery pierwotne czynniki. Związek między polityką gospodarczą a składnikami „diamentu" nie jest jednostronny, lecz ma charakter sprężenia zwrotnego. Polityka gospodarcza jest bowiem współokreślana przez cztery główne determinanty. Porter zwraca także uwagę, że wpływ polityki gospodarczej na wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Autor ten twierdzi wreszcie, że choć polityka gospodarcza ma ważny wpływ na narodową przewagę konkurencyjną, to jednak jej rola jest nieuchronnie częściowa (*inevitably partial*). Polityka gospodarcza zakończy się niepowodzeniem, jeśli będzie pozostawać jedynym źródłem narodowej przewagi konkurencyjnej. Polityka gospodarcza prowadzi do sukcesu w tych branżach, gdzie obecne są podstawowe determinanty przewagi narodowej i gdzie polityka wzmacnia je. Porter zaznacza ponadto, że rola polityki gospodarczej jest często przez badaczy wyolbrzymiana, gdyż popełniają oni błąd polegający na tym, że nie analizują ekonomicznych podstaw sukcesu, albowiem ich badania z założenia skierowane są na określenie roli rządu. Inne spotykane w badaniach błędy to ograniczenie się do wąskiego, nie reprezentatywnego zestawu analizowanych branż lub zbyt małej liczby krajów.

Wprawdzie przedstawione uwagi Portera dotyczą rozwiniętych gospodarek ze zdecydowaną przewagą rynkowego sposobu regulacji, to jednak wydaje się, że cechuje je wysoki stopień adekwatności w odniesieniu do transformowanych gospodarek postsocjalistycznych. Samo prowadzenie takiej lub innej polityki gospodarczej nie rozwiąże problemów przystosowawczych przedsiębiorstw, a sama polityka proeksportowa (w tradycyjnym ujęciu) nie zapewni polskim przedsiębiorstwom osiągnięcia i utrzymania w dłuższym okresie korzystnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. W tym miejscu należy z uznaniem zauważyć, że w analizach praktyki transformacji w krajach postsocjalistycznych oprócz poglądów przeceniających wyraźnie rolę państwa i rządu w „kierowaniu" przekształceniami można spotkać również opinie relatywizujące wpływ państwa na przebieg procesów transformacji[46]. Z Hockuba pisze na ten temat: „W perspektywie spojrzenia na transformację, jako na spontaniczne wyłanianie się porządku z gospodarki chaosu, przemiana systemowa jest długotrwałym procesem dokonującym się według własnych praw. Ten problem ma w sobie coś z organicznego wzrostu, którego zasad nie można kształtować według świadomie określonego planu. Można nań jedynie wpływać poprzez kształtowanie środowiska, w jakim wzrost ten się dokonuje. Nie można zmusić ludzi do zachowań rynkowych, do przedsiębiorczości, nie można odgórnie stworzyć rynku, lecz co najwyżej prawnoinstytucjonalne warunki jego działania"[47].

[46] Zob. Z. Hockuba, *Gospodarka chaosu. Transformacja a regulacja ekonomiczna*, „Ekonomista" 1993 nr 4.

[47] *Ibidem*.

3.2. Istota polityki proeksportowej

Użyte w tytule określenie „polityka proeksportowa" jest w niniejszym opracowaniu rozumiane w szerokim znaczeniu jako podstawowy wybór w dziedzinie prowadzenia polityki współpracy gospodarczej z zagranicą, odnoszący się do kwestii czy realizować strategię proeksportowego rozwoju gospodarki, czy też strategię antyimportowego rozwoju gospodarki. Powyższy dylemat można wyrazić inaczej jako opozycję pomiędzy strategią rozwoju gospodarki otwartej, z jednej strony i strategią rozwoju gospodarki zamkniętej, z drugiej strony.

Formułując tytuł artykułu w sposób jak wyżej, autorzy chcieli ustosunkować się do zasygnalizowanej kwestii i wyrazić opinię, że w warunkach transformacji gospodarczej występującej w Polsce bardziej obiecujące wydaje się przyjęcie strategii proeksportowego rozwoju gospodarki. Takie podejście sprzyja osiąganiu wyższego tempa wzrostu gospodarczego, wyższego tempa wzrostu produkcji i popytu, lepszemu wykorzystaniu zasobów, podwyższaniu konkurencyjności produkcji krajowej, stwarza warunki do odnoszenia korzyści skali, a także podwyższa prawdopodobieństwo sprostania wymogom obsługi zadłużenia zagranicznego[48].

Jednocześnie autorzy chcieliby w tym miejscu odciąć się od spotykanej niekiedy w literaturze interpretacji polityki proeksportowej jako zestawu narzędzi o specjalnym charakterze mających stymulować eksport, traktowany jako enklawa w systemie gospodarki narodowej.

Rdzeń polityki proeksportowej powinna stanowić polityka kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych. Celem polityki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinno być doprowadzenie do zwiększenia podaży towarów i usług konkurencyjnych pod względem jakościowym i cenowym, które mogłyby być z powodzeniem oferowane na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. W sensie, o który tutaj przede wszystkim chodzi, jest to konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw postsocjalistycznych. Trzeba przy tym jednak zaznaczyć, że w miarę postępującego otwierania się gospodarki różnice pomiędzy konkurowaniem na rynkach międzynarodowych a konkurowaniem na rynku krajowym będą się zmniejszać. Punkt wyjścia polityki gospodarczej powinien , jak się wydaje, stanowić cel polegający na ogólnym, uniwersalnym podwyższeniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Dalszą konsekwencję poprawy potencjału konkurencyjnego stanowi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi i skuteczne konkurowanie z nimi na rynkach międzynarodowych.

Polityka kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie powinna w związku z powyższym traktować handlu za-

---

[48] Por. M. L u b i ń s k i, *Polityka handlu zagranicznego Polski*, „Gospodarka Narodowa" 1994 nr 11.

granicznego jako subsystemu wyobcowanego z reszty gospodarki[49]. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie może być celem samym w sobie. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej tych przedsiębiorstw powinno być budowane na solidnych podstawach, które stanowi poprawa ogólnego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

Wydaje się, że powyższe kryteria postawione przed polityką kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych spełnia koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej[50].

Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Wprawdzie narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, to jednak ich cechą wspólną, w większości, jest niezróżnicowany w żadnym przekroju, jednolity charakter.

W liberalno-instytucjonalnej polityce przemysłowej można wyróżnić cztery główne kierunki:

1) politykę popierania rozwoju,
2) politykę popierania konkurencji,
3) politykę prywatyzacji ,
4) politykę popierania samorządności gospodarczej,

Powyższe rozróżnienie ma charakter analityczny. W rzeczywistości narzędzia stosowane w ramach wymienionych kierunków pokrywają się lub częściowo na siebie zachodzą.

W ramach polityki popierania rozwoju na szczególną uwagę zasługują następujące grupy działań:

- popieranie inwestycji;
- popieranie inwestycji infrastrukturalnych;
- popieranie innowacji, badań i rozwoju;
- popieranie edukacji i kształcenia;
- rozłożenie ryzyka gospodarczego;
- popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji.

W polityce popierania konkurencji wyróżnić można dwa nurty. Pierwszy ma za zadanie niedopuszczenie do powstawania niekonkurencyjnych struktur rynku i zachowań podmiotów na nim działających (nurt prewencyjny). Drugi zorientowany jest na przywracanie warunków konkurencji w tych przypadkach, gdy zosta-

[49] M. Gorynia, W. J. Otta, *Proeksportowa orientacja strategii gospodarczej?* „Handel Zagraniczny" 1994 nr 2.

[50] M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1995.

ły one naruszone (nurt represyjny). Główne zadanie polityki konkurencji określić można jako kreowanie i utrzymanie pożądanej struktury rynków branżowych w danej gospodarce.

Niezbędną przesłankę efektywności i skuteczności liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej stanowi odpowiednia struktura własnościowa gospodarki. Zadowalającą podatność na oddziaływanie środków polityki popierania rozwoju i polityki popierania konkurencji wykazywać będzie tylko gospodarka z odpowiednio wysokim udziałem sektora prywatnego.

Cechą liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej w szerokim tego słowa znaczeniu powinno być także przywiązywanie należytej wagi do inicjowania, stymulowania i wspomagania powiązań pozarynkowych pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego. Chodzi o powiązania pozarynkowe uzupełniające działanie sił rynku, niesprzeczne z nimi. Wydaje się, że w tym celu można wykorzystać niektóre propozycje neokorporacjonizmu. Mogą one być przydatne przede wszystkim do właściwego zorganizowania instytucji samorządu gospodarczego – izb wykonujących głównie zadania z zakresu administracji publicznej, organizacji branżowych, związków pracodawców i różnorodnych stowarzyszeń tworzonych na zasadach ogólnych. Minimalnym wymogiem pod adresem polityki państwa jest stworzenie przejrzystych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania samorządu gospodarczego. Zasygnalizowane główne kierunki oddziaływania polityki gospodarczej określonej jako liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa cechuje generalne, uniwersalne podejście, w zasadzie nie przewidujące indywidualizacji interwencji w przekroju mezosystemów gospodarczych. Wydaje się jednak, że w niektórych, uzasadnionych przypadkach należy dopuścić do selektywnego posługiwania się wybranymi narzędziami. Zestaw takich przypadków jest następujący:[51]

1) występowanie niesprawności rynku (*market failure*),
2) występowanie sytuacji *second-best*,
3) występowanie sytuacji *infant industry*.

Z wymienionych przypadków, z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym artykule, na największą uwagę zasługuje sytuacja *infant industry*. Z udzielaniem pomocy początkującym branżom (*infant industries*) zgadzają się nawet neoliberałowie, przy czym w obawie przed nadużywaniem tego argumentu swoją akceptację ograniczają do *genuine infant industries*, czyli rzeczywiście, faktycznie początkujących branż[52]. Branże mogą jednakże pozostawać pod ochroną pod warunkiem, że będzie ona udzielana przejściowo w precyzyjnych ramach

[51] M. G o r y n i a, *Polska polityka przystosowawcza w latach 1990-1993*, „Gospodarka Narodowa" 1994 nr 2.

[52] Por. R. K a p l i n s k y, *Industrialization in Botswana: How Getting the Prices Right Helped the Wrong People?* w: *States or Markets*, Ch. Colclough, J. Manor (ed.), Clarendon Press, Oxford 1991, s. 148.

czasowych oraz że pomoc nie będzie nadmierna (*excessive support*)[53]. Zasadniczą przesłanką przemawiającą za selektywną polityką pomocy dla *infant industries* jest stwierdzenie, że w pierwszym okresie działalności przedsiębiorstwo będzie mieć wysokie koszty jednostkowe, które po pewnym czasie obniżą się na skutek pojawienia się korzyści doświadczenia. Po okresie ochrony firma stanie się konkurencyjna i pomoc przestanie być potrzebna.

A. Lipowski wypowiada się na ten temat bardzo sceptycznie, pisząc[54]: „Koncepcja ta w większości krajów była realizowana w okrojonej postaci, zredukowanej do wprowadzenia ceł ochronnych i/lub zakazów i ograniczeń ilościowych w stosunku do danej branży, jednakże bez określenia z góry terminu ich zniesienia, nie mówiąc już o zasadzie degresji. Bariery te obowiązują tak długo, aż przychodzi faza ogólnej liberalizacji w danej gospodarce. Można więc sformułować pogląd, że koncepcja *infant industry* w odniesieniu do polityki protekcyjnej jest w świetle długofalowego doświadczenia światowego trudna, a może nawet wręcz niemożliwa do praktycznego stosowania".

Mając z jednej strony świadomość olbrzymich potencjalnych trudności, na jakie napotyka konsekwentna realizacja koncepcji *infant industry*, a z drugiej strony chcąc uniknąć pułapki neoliberalnego dogmatyzmu, trzeba wspomnieć o udanych przypadkach jej zrealizowania. Szczegółowe studium przypadku brazylijskiej branży komputerowej przedstawiają H. Schmitz i T. Hewitt[55].

W przedstawionej koncepcji polityki gospodarczej na czoło wysuwają się posunięcia ofensywne, promujące rozwój, przedsiębiorczość, które mają prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi. W polityce tej przewiduje się także określoną rolę dla środków defensywnych, utrudniających w uzasadnionych sytuacjach dostęp do rynku krajowego. Stosowanie branżowo zróżnicowanych instrumentów protekcji nie powinno jednak prowadzić do ochrony monopolistów na rynku krajowym oraz powinno mieć charakter przejściowy (granice czasowe powinny zostać zdefiniowane przed wprowadzeniem w życie środków ochronnych)[56]. To ostatnie założenie koresponduje z koniecznością występowania przesłanek do wypracowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości w czasie do zakończenia okresu ochronnego.

---

[53] B. Balassa uważa np., że stopa protekcji nie powinna przekraczać 20% dla okresu 5-8 lat i 10% w następnych latach. Zob. B. B a l a s s a i inni, *Development Strategies in Semi-Industrial Countries*, John Hopkins University Press, Baltimore 1982, s. 69.

[54] A. L i p o w s k i, *Protekcjonizm w polityce gospodarczej Korei Południowej i Taiwanu. Mity i fakty*. Materiały seminaryjne nr 4, INE PAN, Warszawa 1995.

[55] H. S c h m i t z, T. H e w i t t, *Learning to Raise Infants: A Case-study in Industrial Policy*, w: *States or Markets*, *op.cit.*, s. 173-196.

[56] M. G o r y n i a, W. J. O t t a, *Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.

Rola rządu w zarysowanej koncepcji polityki gospodarczej jest bardzo specyficzna. Oddziaływania polityki gospodarczej powinny tworzyć środowisko, w którym przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Rola rządu ma charakter pośredni. Polityka rządu nie jest, bo ze swej natury być nie może, głównym i samoistnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Może być tylko czynnikiem wspomagającym, sprzyjającym (lub przeszkadzającym) tworzeniu przewagi.

Rzeczywista rola rządu polega więc na wpływaniu na cztery główne determinanty wchodzące w skład „diamentu" Portera.

3.3. Adresaci polityki proeksportowej

Wyżej przyjęta interpretacja polityki proeksportowej rodzi określone implikacje co do tego, kto jest jej adresatem. Polityka proeksportowa winna być zorientowana zarówno na podmioty eksport już realizujące (cele: rozwój eksportu, podtrzymanie eksportu, obrona pozycji na rynkach zagranicznych, zapobieganie osłabianiu pozycji na rynkach zagranicznych, ułatwienie dostępu do nowych rynków, itp), jak i na podmioty nie będące eksporterami, a mające przesłanki po temu, aby podjąć się sprzedaży na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do tej grupy podmiotów szczególnie istotne są działania umożliwiające uświadomienie sobie faktycznie posiadanej przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi i podjęcie wejścia na rynki zagraniczne. Podmioty dotychczas nie eksportujące na rynki zagraniczne mogą znajdować się bowiem w jednej z wymienionych typowych sytuacji:

1) brak przewagi konkurencyjnej → świadomość braku przewagi konkurencyjnej → brak eksportu,

2) przewaga konkurencyjna → brak świadomości przewagi konkurencyjnej → brak eksportu.

Wydaje się, że rola polityki gospodarczej w odniesieniu do podmiotów znajdujących się w sytuacji 2. jest stosunkowo prosta i może dać efekty w relatywnie krótkim okresie. Bardziej skomplikowane i długotrwałe działania należy natomiast podejmować w odniesieniu do firm znajdujących się w sytuacji 1. Szanse odniesienia sukcesu będą oczywiście zróżnicowane w zależności m.in. od tego, jak duży jest dystans potencjału konkurencyjnego (*competitive disadvantage*) dzielący dany podmiot od rywali zagranicznych.

3.4. Polityka proeksportowa a polityka przemysłowa

Polityka handlu zagranicznego i liberalno-instytucjonalna polityka gospodarcza różnią się co do zasadności stosowania specjalnych środków polityki gospodarczej stanowiących instrumenty polityki handlu zagranicznego. Są to środki ogólnej polityki gospodarczej przyjmujące specjalną wartość dla podmiotów zaangażowa-

nych w prowadzenie handlu zagranicznego. Środki te mają między innymi stworzyć warunki uzyskiwania wyższych zysków z eksportu niż z produkcji krajowej. Tak rozumiana polityka handlu zagranicznego (polityka proeksportowa) nie może być efektywna, gdyż skazuje sektor nieeksportowy na subsydiowanie rozwoju sektora eksportowego. Praktyka ta była typowa dla realnego socjalizmu, gdzie w ten sposób rozwiązywało się problemy obsługi długu[57].

W niektórych koncepcjach polityki gospodarczej polityka proeksportowa utożsamiana jest z selektywną polityką przemysłową. Należy podkreślić, że rekomendacje wysuwane przez zwolenników selektywnej polityki przemysłowej pozostają w silnej opozycji do zarysowanej koncepcji liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej. Twierdzą oni, że istnieją racjonalne przesłanki i efektywne narzędzia różnicowania polityki gospodarczej adresowanej do różnych branż. Wskazuje się na konieczność określenia branż preferowanych, przyszłościowych, które byłyby traktowane przez politykę gospodarczą w sposób indywidualny, wyjątkowy. Jednym z uzasadnień takiego postępowania ma być chęć przyciągnięcia kapitału zagranicznego. Z. Sadowski pisze na ten temat: „Zasadniczą i wciąż niedocenianą rolę w stabilizowaniu warunków dla kapitału zagranicznego odgrywa właśnie posiadanie przez rząd jasnej i oficjalnie przyjętej i opublikowanej strategii długookresowej, określającej obszary popierane i metody ich popierania; stanowi to deklarację intencji, która budzi zaufanie"[58].Wnioski z doświadczeń krajów, które w stosunkowo szerokim zakresie posługiwały się instrumentami bezpośredniej polityki przemysłowej, różnicowanymi branżowo, nie są jednoznaczne[59]. Nie ulega jednak wątpliwości, że koncepcja ta budzi wiele kontrowersji. W ostatnich latach zdaje się zwyciężać pogląd, że krótkookresowa polityka popierania określonych branż, jest szkodliwa na dłuższą metę dla ich konkurencyjności, gdyż obniża skłonność do innowacji, przeciwdziała zmianom itp.

W tym miejscu raz jeszcze należałoby przytoczyć argument o wątłych podstawach informacyjnych przygotowania koncepcji selektywnej polityki przemysłowej. W. Jakóbik podnosi, że: „Prowadząc politykę przemysłową, administracja jest obarczona obowiązkiem podejmowania decyzji strukturalnych na podstawie rachunku alternatywnych korzyści. Jednakże niezbędna informacja ekonomiczna, dotycząca np. prognozowanych zmian popytu krajowego, jest w warunkach transformacji naznaczona błędem, co zmniejsza prawdopodobieństwo sukcesu w dziedzinie kreowania tą metodą efektywności przemysłu"[60].

---

[57] A. L i p o w s k i, *Polityka przemysłowa*, „Gospodarka Narodowa" 1991 nr 5.

[58] Z. S a d o w s k i, *Podstawowe założenia strategii rozwoju Polski* , „Ekonomista" 1993 nr 2.

[59] A. L i p o w s k i, *Przemiany strukturalne*, PWN, Warszawa 1994.

[60] W. J a k ó b i k, *Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu*, „Gospodarka Narodowa" 1992 nr 2-3.

Długą listę wątpliwości dotyczących możliwości przygotowania i wdrożenia koncepcji selektywnej polityki przemysłowej przedstawiono i przedyskutowano w wielu opracowaniach[61]. W tym miejscu ograniczymy się do przytoczenia nowszych argumentów, stosunkowo rzadziej podnoszonych w literaturze przedmiotu.

Znaczne ryzyko preferowania określonych branż wiąże się z tym, że większość rządów skłonna jest przy ich wyborze stosować podobne, tradycyjne metody, bazujące głównie na wyposażeniu kraju w określone czynniki lub na korzyściach skali. Zalecane metody selekcji obszarów zainteresowań polityki przemysłowej skupiają uwagę na[62]:

- analizie wielkości potencjału i już osiągniętej pozycji na rynku;
- analizie szans przewidywanego wzrostu popytu;
- analizie konkurencyjności wynikającej z rachunku kosztów komparatywnych – np. metoda produktywności kapitału i pracy w cenach rynku światowego (*domestic resources costs-DRC*);
- rankingu efektywnościowym branż.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że metody te cechuje ograniczona trafność przewidywań, wynikająca m.in. z niewiedzy lub niepełnej wiedzy o posunięciach innych rządów. Podobieństwo warunków zasobowych w różnych krajach oraz podobieństwo stosowanych metod wyboru zwiększa ryzyko podjęcia zbliżonych decyzji w kilku krajach, co może prowadzić do nadprodukcji w określonej branży i spadku cen. Ryzyko nietrafnych decyzji dotyczy oczywiście także przedsiębiorców prywatnych, jednakże odpowiadają oni za swe pomyłki zupełnie inaczej aniżeli rządy.

Poza tym od raz uruchomionych preferencji branżowych o charakterze bezpośrednim bardzo trudno jest odejść. Należy także podkreślić, że nawet w krajach uważanych za wzorcowe w stosowaniu środków bezpośredniej, selektywnej polityki przemysłowej obserwuje się odchodzenie od rozwiązań o charakterze wertykalnym w kierunku rozwiązań horyzontalnych[63].

Na uwagę zasługuje ponadto okoliczność, że pozytywne opinie o polityce przemysłowej krajów Azji Wschodniej, stawianych jako przykłady udanej interwencji państwa, są często przesadzone. Wyczerpującego przeglądu badań dotyczących tego zagadnienia dokonał A. Lipowski[64]. Jego zdaniem sprzeczność opinii różnych badaczy wynika głównie z braku pogłębionych studiów empirycznych o charakterze przyczynowo-skutkowym na rzecz przerostu analiz eksponujących

[61] Na przykład M. G o r y n i a, *Teoria...*, *op.cit.*

[62] A. K a r p i ń s k i, *Założenia polityki przemysłowej – pozytywy i słabości*, „Kontrola Państwowa" 1993 nr 6.

[63] *Industrial Policy in OECD Countries*. Annual Review 1992, OECD, Paris 1992.

[64] A. L i p o w s k i, *Kontrowersje wokół polityki przemysłowej azjatyckich tygrysów*, „Ekonomista" 1996 nr 1.

związki korelacyjne. Wspomniany autor analizuje politykę przemysłową Korei Płd. i Tajwanu pod względem skuteczności, istotności i efektywności. Stwierdza on, że polityka ta w zasadzie zdała test skuteczności, tzn., że rządy Korei i Tajwanu osiągały to, co zaplanowały w zakresie podnoszenia zdolności produkcyjnych w dziedzinach priorytetowych. Z kolei ustalenie, czy interwencje te były istotne, a więc czy kreowały coś nowego w stosunku do samoregulacji rynkowej, jest w świetle obecnego stanu wiedzy empirycznej niemożliwe. Nie można więc wykluczyć, że bez dokonanych interwencji przedmiotowa struktura inwestycji, a później produkcji eksportowej byłaby taka sama lub podobna na skutek wyborów dokonanych przez same przedsiębiorstwa. Jeszcze więcej kontrowersji budzi ocena efektywności interwencji polityki przemysłowej tych krajów. Nie wykazano dotychczas w sposób przekonujący, że selektywna polityka przemysłowa przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności przemysłu obu krajów.

Należy wreszcie zaznaczyć, że potencjalna „przenośność" rozwiązań zastosowanych w krajach Azji Wschodniej do Europy Środkowo-Wschodniej jest bardzo wątpliwa[65]. Istotny jest bowiem całościowy kontekst wykorzystania tych koncepcji, a nie wyrwane z całości pojedyncze czynniki lub koncepcje cząstkowe.

W dyskusjach dotyczących pogranicza polityki proeksportowej i selektywnej polityki przemysłowej pojawia się koncepcja tzw. strategicznej polityki handlowej (*strategic trade policy*)[66]. W odniesieniu do polskiej polityki gospodarczej okresu transformacji z propozycją zbliżoną do tej koncepcji wystąpiła D. Hübner, podnosząc argument selektywnej koncentracji procesu inwestycyjnego, która zdaniem tej Autorki jest ważna z dwóch powodów[67]:

1) korzyści skali uzyskiwane dzięki integracji z gospodarką światową,
2) zdobywanie umiejętności tworzenia przewagi konkurencyjnej.

D. Hübner pisze na ten temat następująco: „Udzielanie pomocy producentom krajowym w konkurowaniu z producentami i dostawcami zagranicznymi, mimo relatywnie wysokich kosztów krajowych, może doprowadzić do zwiększania ich produkcji do takiego poziomu, w którym korzyści skali i transakcyjne koszty importu umożliwiają uzyskanie pozycji konkurencyjnej bez dalszej pomocy państwa. Ważne jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której ta pomoc może być zaniechana. Tylko wtedy taka polityka ma sens".

Wydaje się, że propozycja D. Hübner powinna stanowić zachętę do powtórnego przedyskutowania koncepcji strategicznej polityki handlowej. Koncepcja ta od-

[65] J. Kulig, *Strategia proeksportowa a restrukturyzacja gospodarki*, „Ekonomista" 1996 nr 1.

[66] J. A. Brander, B. J. Spencer, *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*, „Journal of International Economics" 1985 nr 2; P. Ikanowicz, *Polityka przemysłowa kraju wysoko rozwiniętego*, „Ekonomista" 1991 nr 2-3.

[67] D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista" 1994 nr 3.

nosi się do branż, które charakteryzuje niedoskonała konkurencja. W branżach takich często się zdarza, że ze względu na występowanie korzyści skali zyski może realizować tylko niewielka liczba producentów. W tej sytuacji twierdzi się, że polityka przemysłowa państwa zaczyna odgrywać rolę strategiczną. Władze gospodarcze, dysponując narzędziami polityki gospodarczej, mogą dopomóc określonej firmie (firmom) w wyborze i realizacji strategii, której firma ta nie byłaby w stanie samodzielnie podjąć. Interwencja władz może przechylić szalę preferencji rynku międzynarodowego na rzecz firmy krajowej i przyczynić się do zagarnięcia przez nią większego udziału w rynku i w zyskach. Po spełnieniu określonych warunków polityka interwencji może spowodować przepływ dodatkowych zysków w takiej wysokości, ażeby usprawiedliwić przyznanie subsydiów lub zastosowanie innych narzędzi i doprowadzić do wzrostu dobrobytu w całym kraju[68]. Subsydia eksportowe mogą wydawać się atrakcyjnym środkiem polityki, ponieważ poprawiają relatywną pozycję firmy danego kraju w niekooperacyjnej rywalizacji z firmami zagranicznymi, umożliwiając jej zdobycie większego udziału w rynku i zwiększanie zysków. Subsydia zmieniają początkowe warunki konkurencji. Pogarszają się *terms of trade* kraju subsydiującego, ale jego poziom dobrobytu może się podwyższyć, ponieważ w warunkach niedoskonałej konkurencji cena przewyższa koszty marginalne[69]. Międzynarodowa równowaga niekooperacyjna polega na subsydiowaniu eksportu przez kraje, nawet jeśli jest ono obustronnie suboptymalne z punktu widzenia tych krajów razem wziętych.

Przeciwko rozumianej w powyższy sposób *strategic trade policy* przemawiają jednak liczne argumenty. Najważniejsze z nich są następujące:

1. Rządy krajów konkurentów mogą także rozpocząć subsydiowanie. „Wojna subsydiów" doprowadzi do spadku ceny na rynku międzynarodowym i może doprowadzić do spadku dobrobytu w obu subsydiujących krajach.
2. Kraj docelowego subsydiowanego eksportu może podjąć środki odwetowe (cła, opłaty wyrównawcze, kontyngenty itp.).
3. Subsydia udzielane w kilku krajach równocześnie mogą doprowadzić do przeinwestowania w subsydiowanych, uznanych przez inwestorów z tych krajów za atrakcyjne, branżach.
4. Niskie ceny subsydiowanych towarów na rynku międzynarodowym mogą być fałszywym sygnałem dla przyszłych potencjalnych inwestorów z krajów trzecich.
5. W krajach o niezrównoważonym budżecie istotny jest problem zapewnienia środków na subsydia.

---

[68] P. I k a n o w i c z, *op.cit.* oraz G. Y a r r o w, *Strategic Issues in Industrial Policy*, „Oxford Review of Economic Policy" 1985 nr 3.

[69] J. A. B r a n d e r, B. J. S p e n c e r, *op.cit.*

6. Subsydia eksportowe są w myśl obowiązujących porozumień międzynarodowych zakazane. Takie stanowisko w tej sprawie prezentowano w Kodeksie o Subsydiach Rundy Tokijskiej GATT. Zawarte w Akcie Końcowym Rundy Urugwajskiej i obowiązujące w ramach Światowej Organizacji Handlu Porozumienie o Subsydiach i Cłach Wyrównawczych wprowadza względnie precyzyjną i rozszerzoną definicję subsydiów. Subsydia eksportowe należą do subsydiów zakazanych.

***

Rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw postsocjalistycznych służyć powinno między innymi budowanie strategii eksportowych lub, szerzej, strategii współpracy gospodarczej z zagranicą. Celem tych strategii winno być osiągnięcie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do zagranicznych rywali.

Poprawna polityka gospodarcza państwa powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Polityka gospodarcza adresowana do przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinna mieć na uwadze podnoszenie ogólnej konkurencyjności tych przedsiębiorstw, a więc sprzyjanie podwyższeniu ich potencjału konkurencyjnego. Polityka gospodarcza powinna traktować wspieranie budowania konkurencyjności w sposób integralny, tzn. nie dokonywać nieuzasadnionego różnicowania instrumentów wspierania konkurencyjności eksporterów na rynkach zagranicznych i konkurencyjności producentów krajowych na otwartym rynku krajowym. Innymi słowy, kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez politykę gospodarczą powinno w zasadzie dotyczyć w równym stopniu eksporterów i producentów sprzedających na rynku krajowym, ci ostatni są bowiem narażeni na konkurencję ze strony rywali zagranicznych eksportujących do Polski.

Summary

Marian Gorynia, Beata Stępień, Monika Sulimowska

Problems of adjustment of enterprises under transformation vs proexport policy

In the period of transition to market economy enterprises frequently have to deal with the so-called adjustment problem, i.e. inability of a firm to function in an environment regulated by the market mechanism. Adjustment problem usually relates to all aspects of the functioning of an enterprise, i.e. to its activity on the home and foreign markets.

The adjustment problem in an enterprise can be analysed on three planes: system regulation, institutional plane and structural plane. The symptoms of maladjustment on particular planes as well as its macro and microeconomic consequences, including economic cooperation with foreign countries (mainly exports) are presented in the first part of the article.

To solve the problem of adjustment two kinds of activities must be undertaken:

- at the micro- level - preparation and implementation of adjustment strategies,
- at the macro-level - economic policy which favours adjustment programmes.

The second part of the article is devoted to activities undertaken at the micro-level. Maladjustment may be liquidated through properly prepared adjustment programmes. Devising and implementing export strategies can be useful in solving the problems connected with export activities.

The third part of this paper deals with the role of the government's economic policy, including proexport policy. It is an attempt to answer the following questions: To what extent the real behaviours of economic entities are determined by the economic policy and to what extent are they autonomous? What does „proexport policy" mean? Who is it addressed to? What are the mutual relations between the proexport policy and other areas of economic policy?