

rynkiki zagraniczyne

GOSPODARKA ŚWIATOWA · HANDEL MIĘDZYNARODOWY · POLSKI EKSPORT-IMPORT

BIBLIOTEKA GEOWY
Akademii Ekonomicznej
W P O
1989-02-22

Cena 80 zł

Nr 22 (4955) Rok XXXII

Warszawa, wtorek, 21 lutego 1989 r.

Z dnia

Kanal Nikaraguański czy drugi Panamski?

Pojawiła się nowa koncepcja usunięcia wąskiego gardła w ruchu oceanicznym, jakim stał się Kanał Panamski. Jest nią zbudowanie drogi wodnej przez Nikaraguę, wykorzystując istniejące jezioro i rzekę w pobliżu granicy z Kostaryką. Wstępne szacunki kosztów opiewają na 10-15 mld dol. Udziałem finansowym w projekcie zainteresowane są konsorcja z Europy Zachodniej i Ameryki Łacińskiej, podczas gdy USA i Japonia opowiadają się raczej za budową drugiego Kanału Panamskiego.

Radziecki ambasador przy EWG

Deficyt budżetowy ZSRR na wokandzie

(jz) Zmniejszenie deficytu budżetu w roku bieżącym i zapewnienie trwałej równowagi wpływów i wydatków z kasy państwowej ZSRR jest ostatnio stałym punktem debat gospodarczych w najwyższych gremiach partyjnych i państwowych w tym kraju. Ilustruje to powagę sytuacji finansowej ZSRR.

Przyjęty jesienią 1988 roku budżet państwowy, zamykający się deficytem 36,4 mld rubli, zaskakujący wielu obserwatorów, zdaniem niektórych ekonomistów zbyt optymistycznie ocenia sytuację finansową państwa. W chwili przyjmowania tego planu finansowego nie uwzględniono wszystkich przyszłych potrzeb kraju. Znany ekonomista radziecki, Oleg Bogomolow na łamach pisma „Argumenty i Fakty” oblicza, iż zwiększone wydatki likwidacją klęsk ży-

stwowy ZSRR udzielić ma 64 mld kredytów bezprocentowych na pokrycie wydatków państwowych w roku bieżącym. Przyjmując to zobowiązanie bank chciałby jednak uzyskać pewne oprocentowanie kredytu.

Problemy równoważenia dochodów i rozchodów budżetowych rozważało w ubiegłym tygodniu Biuro Polityczne KC KPZR. Jakkolwiek pakiet środków ograniczania deficytu budżetu nie został jeszcze ogłoszony, wiadomo już, iż dotyczyć one

Francusko-Polska Izba Handlowo-Przemysłowa

Rozmowa z prezesem PIHZ, TADEUSZEM ŻYŁKOWSKIM

● Kilka dni temu uczestniczył Pan w uroczystej inauguracji Francusko-Polskiej Izby Handlowo-Przemysłowej. Proszę bliżej przedstawić tę instytucję.

— Jest to dobrowolne zrzeszenie przedstawicieli biznesu francuskiego. Powstało ono przy Paryskiej Izbie Handlowej. Pierwszym prezesem został znany przemysłowiec pochodzenia polskiego Jean Zarzecki, a wiceprezesem reprezentującym stronę polską dyr. Janusz Porejko z Pol-Motu.

nego gestu, gdyż realia dzisiejszych stosunków francusko-polskich, nawet uwzględniając regres w porównaniu do lat 70. są nieporównanie bogatsze niż w okresie międzywojennym.

● Jaką rolę odgrywa w tym zrzeszeniu PIHZ?

— Jak wiadomo, PIHZ włączyła się bardzo aktywnie do współtworzenia tej organizacji francusko-polskiej i reprezentuje w niej jako członek zbiorowy wszystkich polskich przemysłowców i handlowców zainteresowa-

Zakres asortymentowy eksportu przedsiębiorstwa

Kształtowanie zakresu asortymentowego stanowi podstawowy element strategii przedsiębiorstwa. W przetargach i grze politycznej wpływa ona na władzę posiadaną przez przedsiębiorstwo. W grze konkurencyjnej decyduje często o możliwościach uzyskania i utrzymania przewagi nad konkurentami.

W konkurencji cenowej, której główną przesłanką jest uzyskanie przewagi kosztów (niższych kosztów jednostkowych niż konkurencji), odpowiednio kształtowanie zakresu asortymentowego może wywołać istotne efekty oszczędnościowe. Pierwszym z nich jest efekt skali działania. Przy dużej skali koszty stale rozkładają się na większy wolumen produkcji i sprzedaży, co prowadzi do spadku kosztów jednostkowych. Uzyskanie efektu skali wymaga zazwyczaj ograniczenia zakresu asortymentowego i skupienia się na głównych pozycjach asortymentowych.

Z efektem skali związane są efekty doświadczenia i specjalizacji. Duża skala działania umożliwia głębszą specjalizację pracowników produkcyjnych i marketingowych, zakup specjalistycznych urządzeń itp. W rezultacie rośnie wydajność pracy i spadają koszty jednostkowe. Z kolei tzw. krzywa uczenia się wskazuje, że z każdym podwojeniem produkcji i sprzedaży koszty jednostkowe spadają o 20-30 proc.

EFEKT SYNERGII

Kolejnym efektem oszczędnościowym, który może wynikać z zakresu asortymentowego przedsiębiorstwa, jest efekt synergii. Wystąpi on w odniesieniu do dwóch grup asortymentowych wtedy, gdy efekt skupienia tych grup w jednym przedsiębiorstwie jest większy niż suma efektów oddzielnego prowadzenia tych asortymentów w dwóch przedsiębiorstwach. W zakresie sprzedaży może to wynikać np. z wykorzystania wspólnej sieci sprzedaży dla dwóch produktów. W produkcji do zjawiska synergii przyczynia się wspólne wykorzystywanie urządzeń, wspólne inwestycje, lub prace badawczo-rozwojowe. Źródłem synergii w zarządzaniu może być wykorzystywanie podobnych źródeł informacji, posługiwanie się podobną technologią analizy, planowania i kontroli itp.

Należy zwrócić uwagę na to, że efekty synergii powstają zazwyczaj poprzez rozszerzenie zakresu asortymentowego przedsiębiorstwa. Może jednak wystąpić również potrzeba ograniczenia zakresu, w przypadku gdy dodanie pozycji asortymentowej powoduje zjawisko synergii negatywnej. Jest to np. sytuacja tzw. kanibalizmu produktów — gdy nowy produkt wypuszczonej przez przedsiębiorstwo wypiera z rynków („zjada”) inne jego wyroby.

RÓŻNICOWANIE

Przewagę konkurencyjną wywołującą w zakresie asortymentowego przedsiębiorstwa może osiągnąć również w konkurencji przez różnicowanie. W niektórych branżach i na niektórych rynkach istotnym atutem konkurencyjnym jest oferowanie pełnego zestawu asortymentowego w danej grupie towarowej, np. kompletów narzędzi. Niekiedy przewagę gwarantuje dostarczanie tzw. systemu produktów — zestawu produktów komplementarnych, zaspokajających pewną grupę potrzeb klientów, np. zestawów wyposażenia mieszkań

czy pełnych linii technologicznych. Postawienie na sprzedaż pełnego asortymentu czy sprzedaż systemów wymaga szerokiego zakresu asortymentowego przedsiębiorstwa.

Często jednak wymagane jest diametralnie odmienne postępowanie — specjalizacja w wąskim asortymencie. W branżach technologicznie zaawansowanych np. konieczne jest skupienie uwagi i nakładów na wybranych produktach, by dotrzymać kroku konkurencji. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw.

ZAKRES KONGLOMERATOWY

Kształtowanie zakresu asortymentowego przedsiębiorstwa ma znaczenie nie tylko dla uzyskania przewagi w konkurencji cenowej czy konkurencji przez różnicowanie. Jest też istotne dla utrzymania tej przewagi i ogólnie — pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Sposobem zabezpieczenia się przed ryzykiem finansowym jest tworzenie zakresów konglomeratowych, gdy przedsiębiorstwo działa w różnych, nie powiązanych ze sobą grupach asortymentowych, a nawet branżach. Sens takiego postępowania sprowadza się do liczenia na to, że niepowodzenia czy dekonstrukcja na jednym odcinku działania zostaną zrekompensowane dobrymi wynikami na innych odcinkach.

Utrzymywanie szerokiego zakresu asortymentowego może też służyć ograniczeniu pola manewru konkurentów. Ubocznie, marginesowe asortymenty mogą „zapychać” rynek, zniechęcając do wejścia nań konkurentów, którzy mogliby zagrozić głównym asortymentom sprzedawanym przez przedsiębiorstwo.

BADANIA

W przeprowadzonym w połowie 1988 roku badaniu 135 producentów-eksporterów z regionu pomorskiego (zob. „Rynki Zagraniczne” nr 141(4917) z 23.XI.1988 r.) część pytań dotyczyła zakresu branżowo-asortymentowych eksportu. Dążyliśmy do ustalenia aktualnego stanu w tej dziedzinie, uchwycenia kierunku zmian oraz stwierdzenia, czy można już mówić o pojawieniu się przejawów świadomego kształtowania zakresu asortymentowego eksportu jako elementu planowanej strategii eksportowej przedsiębiorstw.

Ze względu na charakter zaspokajanych potrzeb i stopień przetworzenia eksportowanych towarów wywóz zrealizowany przez badane przedsiębiorstwa można zaliczyć do następujących grup asortymentowych:

- surowce rolne i leśne oraz nisko przetworzona żywność — 19 przedsiębiorstw, stanowi to 14 proc. próbek,
- wysoko przetworzona żywność — 2 przedsiębiorstwa (2 procent próbek),
- surowce mineralne i nisko przetworzone materiały — 10 przedsiębiorstw (7 proc.),
- przetworzone, nieżywnościowe artykuły konsumpcyjne — 35 przedsiębiorstw (26 proc.),
- przetworzone artykuły in-

westycyjne — 54 przedsiębiorstwa (40 proc.),

- usługi budowlane, budownictwo — 7 przedsiębiorstw (5 procent),
- asortyment trudny do jednoznacznej zakwalifikowania — 8 przedsiębiorstw (6 proc. próbek).

Tak więc dominantą stanowią przedsiębiorstwa wytwarzające i sprzedające przetworzone wyroby dla celów inwestycyjnych. W przypadku przedsiębiorstw eksportujących kilka grup asortymentowych o różnym stopniu przetworzenia i różnym pochodzeniu, za podstawę klasyfikacji brano grupę(y) dominującą (e) w eksporcie przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że przyjęte grupy są „pojemne”. Na przy-

Marian Gorynia Wiesław J. Otta

kład do przetworzonych artykułów inwestycyjnych zaliczono proste konstrukcje stalowe, obrabiarki oraz wyroby „ocierające się” o zaawansowaną technologię.

W celu ustalenia struktury asortymentowej eksportu badanych przedsiębiorstw poproszono je, by określiły jaki udział w ich ogólnym eksporcie mają poszczególne grupy towarowe. W badaniu pilotowym okazało się jednak, że grupy towarowe według klasyfikacji SWW często zamazują różnicowanie asortymentu i nie eksponują czynnika marketingowego. Dlatego też w badaniu podstawowym poproszono przedsiębiorstwa, by słownie określiły grupy towarowe, które eksportują. Grupy miały różnić się przy tym w istotny sposób właściwościami technologicznymi i/lub użytkowymi. Zakłady przemysłu gumowego nie eksportowały w ten sposób „wyrobów gumowych”, lecz obuwie gumowe, lodzkie gumowe itp.

Analiza podawanych asortymentów nie wykazała zestawów typu konglomeratowego — grup asortymentowych nie powiązanych ani przez technologię produkcji, ani przez charakter potrzeb, które zaspokajają. Cele, którym mogły służyć eksportowane wyroby, były niekiedy bardzo różne — różne zastosowania konsumpcyjne, produkcyjne i inwestycyjne. Występował jednak istotny czynnik łączący — jednokowa lub podobna technologia produkcji.

WYNIKI

Na pytanie o strukturę asortymentową eksportu odpowiedzieli 15 przedsiębiorstw. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że:

1. w 97 przedsiębiorstwach (81 proc. udzielonych odpowiedzi) nie zaszła w latach 1979-1987 zasadnicza zmiana w strukturze asortymentowej eksportu, przy czym w 92 przedsiębiorstwach (77 proc. odpowiedzi) pozostał ten sam dominujący (ponad 50 proc. udziału) w eksporcie ogółem asortyment, a w 5 (4 proc. odpowiedzi) brak było dominującego asortymentu;
2. zasadnicza zmiana struktury asortymentowej wystąpiła w 23 przedsiębiorstwach (19 proc. odpowiedzi) — w 11 przedsiębior-

stwach (9 proc.) nastąpiła wymiana dominujących grup, w 6 (5 proc.) pojawił się dominujący asortyment oraz również w 6 zanikła dominacja jednej grupy asortymentowej; przystąpienie do eksportu po 1979 roku nowych eksporterów z dominującym asortymentem klasyfikowano jako brak zmian w strukturze asortymentowej.

Uzyskane wyniki wskazują na wysoką stabilność struktury asortymentowej eksportu i na bardzo wysoki stopień koncentracji asortymentowej.

Drążąc dalej zagadnienie struktury asortymentowej eksportu zapytano przedsiębiorstwa o to, ile grup towarowych znajdowało się w ich ofercie w poszczególnych latach. Na pytanie to odpowiedziały prawie wszystkie przedsiębiorstwa (5 braków odpowiedzi). Uzyskane wyniki przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Liczba grup towarowych w eksporcie przedsiębiorstw

rok	1 grupa		2-5 grup		6-10 grup		więcej niż 10 grup		brak odpowiedzi
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	
1979	30	51	42	61	3	5	4	6	21
1982	49	47	46	45	2	2	4	4	27
1987	46	37	88	51	14	12	2	1	3
1988	32	31	56	54	11	13	4	4	24

Uwaga: udział procentowy obliczono w stosunku do liczby przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi odnośnie do danego roku.

Dane zawarte w tab. 1 jeszcze raz potwierdzają znaczny stopień skupienia w strukturze asortymentowej eksportu. W 1987 roku tylko dwa przedsiębiorstwa eksportowały w ponad 10 grupach asortymentowych (konkretnie: 12 i 13). Charakterystyczna jest jednak wyraźna tendencja do dekoncentracji. O ile w 1979 roku ponad połowa przedsiębiorstw eksportowała tylko 1 grupę wyrobów, to w 1987 roku tych przedsiębiorstw było już tylko 37 proc., a plany na 1990 rok zakładają, że ich udział spadnie do 31 proc. Wzrasta natomiast liczba przedsiębiorstw eksportujących 6 i więcej grup towarowych — w 1979 r. było ich 6 proc., w 1982 roku — 8 proc., w 1987 r. — 12 procent oraz można przewidywać, że w 1990 r. będzie ich 15 proc.

Zastanawiająca jest dość duża liczba braków odpowiedzi na tak proste pytanie. Braki odpowiedzi dotyczące lat 1979 i 1982 wynikają w dużej części z tego, że wiele przedsiębiorstw zaczęło eksport w okresie późniejszym. Część respondentów podawała jednak odpowiedzi „brak danych”. Aż 20 przedsiębiorstw nie potrafiło ocenić, ile grup towarowych będzie eksportować w 1990 roku (a więc już za 2 lata). Świadczy to raczej o braku klarownej wizji strategii eksportowej i przypadkowym charakterze eksportu.

Ruch w liczbie oferowanych na eksport grup towarowych nie oddaje w pełni wagi zmian zachodzących w tej dziedzinie. Pełniejszy obraz staraliśmy się uzyskać zadając pytanie o udział w eksporcie nowych, wprowadzo-

nych od 1988 roku, grup towarowych. Na pytanie odpowiedziały 124 przedsiębiorstwa (brak 12 odpowiedzi). Wyniki badania przedstawia tab. 2.

Tab. 2. Udział nowych grup towarowych w eksporcie przedsiębiorstw

udział	liczba	%
brak (0%)	8	6
mały (1-25%)	13	10
średni (26-50%)	1	1
duży (51-75%)	1	1
całkow. (100%)	36	29

Ponad połowa przedsiębiorstw (55 proc.) nie wprowadziła do eksportu od 1985 roku nowych grup towarowych. Małe znaczenie ma „nowy” eksport dla 31 proc. badanych przedsiębiorstw. Jego znaczenie jest średnie

Tab. 3. Liczba grup towarowych w eksporcie przedsiębiorstw

rok	1 grupa		2-5 grup		6-10 grup		więcej niż 10 grup		brak odpowiedzi
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	
1979	30	51	42	61	3	5	4	6	21
1982	49	47	46	45	2	2	4	4	27
1987	46	37	88	51	14	12	2	1	3
1988	32	31	56	54	11	13	4	4	24

Uwaga: udział procentowy obliczono w stosunku do liczby przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi odnośnie do danego roku.

7 proc. respondentów, a dominuje w 21 (17 proc.), przy czym 56 przedsiębiorstw deklaruje, że nowe produkty eksportowe stanowią w nich całość eksportu. Z tej dwudziestki jednak 13 przedsiębiorstw zaczęło działalność na rynkach zagranicznych w 1982 roku lub później.

KONKLUZJA

Ogólnie rzecz biorąc trudno jest mówić w tej chwili o kształtowaniu zakresu asortymentowego jako o elemencie świadomego, długofalowej strategii eksportowej przedsiębiorstw. Tradycyjna struktura produkcji i sprzedaży jest drogą inercyjną przeniesioną na okresy następne. Nie jest to wyłącznie wina przedsiębiorstw. Przez długi czas nie miały one żadnych możliwości dokonywania zmian w strukturze asortymentowej produkcji i eksportu. Bariery w tej dziedzinie istnieją nadal. Niektóre przedsiębiorstwa, zwłaszcza te wytwarzające produkty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej (tzw. towary strategiczne), są właściwie ubezwłasnowolnione w podstawowym obszarze decyzji strategicznych, jakim jest wybór zakresu asortymentowego.

Zmiana zakresu przedsiębiorstwa jest posunięciem długofalowym. Plany w tej dziedzinie muszą wyprzedzać o wiele lat konkretne posunięcia i konkretne rezultaty. W tym kontekście niepokojące jest to, że duża część przedsiębiorstw nie potrafiła określić struktury asortymentowej swego eksportu i liczby eksportowanych grup towarowych w 1990 roku. Jest to symptom tego, że wielu eksporterów nie ma planowej strategii, a ich zachowania eksportowe są przypadkowy dryf.

Pocieszające jest to, że widok narastanie zmian w dziedzinie zakresu asortymentowego eksportu przedsiębiorstw. Być może są to sygnały wyłaniające się myślenia strategicznego.

REDAGUJE KOLEGIUM: Halina Binczak (kier. dz. produktów górniczych, hutnictwa i chemii), Janusz Brzosowski (kier. dz. gosp. światowej i finansów), Andrzej Kalicki (kier. dz. produktów rolnictwa, przem. spożywczo i lekkiego), Joachim Konieczny (kier. dz. krajów socjalistycznych), Janina Lenart (sekretarz redakcji), Tadeusz Łamczak (kier. dz. krajów kapitalistycznych), Zbigniew Mankiewicz (z-ca red. nac., kier. działu masz. i urz. oraz usług), Jolanta Naprzyszewska (II sekretarz redakcji), Wiesław Szyndler-Głowacki (redaktor naczelny), Elżbieta Tadeusis (z-ca sekretarza redakcji), Maciej Tekielni (z-ca red. nac. i kier. dz. polskiego hr.). REDAKTOR TECHNICZNY: Zygmunt Sadkowski.


ADRES REDAKCJI: Warszawa, ul. Trębacka 4. ADRES POCZTOWY: 00-930 Warszawa, skr. poczt. 361. TELEKS: 614361.

VELEFONY: Redaktor naczelny 26-00-42, z-cy red. naczelnego 27-73-45, sekretarz redakcji 26-23-96, centrala 26-02-21.

DRUK: Zakłady Graficzne „Dom Słowa Polskiego”. Nr ind. 4933.

WYDAWCA: Instytut Asortymentowy i Instytucja pracy w miastach wojewódzkich i pozostałych w których są Oddziały RSW „Prasa i Książka-Ruch” zamawiają prenumeratę w tych oddziałach (zakłady pracy w miejscowościach bez oddziałów RSW opłacają prenumeratę w urzędach pocztowych). Uwaga: w cennikach prasy „RZ” figurują w dziale dzienników TERMINY: do dnia 1 każdego miesiąca na następną miesiąc. CENA: miesięcznie 1000 zł, kwartalnie 3000 zł, półrocznie 6000 zł, rocznie 12 000 zł.

rynki zagraniczne
wydaje
POLSKA IZBA
HANDLU
ZAGRANICZNEGO



WYDZIAŁ WARSZAWSKI
ul. WILKÓW 10A
00-250 WARSZAWA