

W dwu poprzednich artykułach analizowaliśmy zachowania 135 producentów-eksporterów z regionu pomorskiego w odniesieniu do opcji strategicznych związanych z kształtowaniem ich zasięgu. Badaliśmy przesłanki integracji wstecznej i przejmowania wytwarzania dotychczas kupowanych materiałów i komponentów do produkcji eksportowej. Staraliśmy się określić czy przesłanki te znajdują odbicie w bezpośrednich posunięciach integracyjnych, czy przedsiębiorstwa raczej decydują się na wejście w układy kooperacyjne, tworzone dla poprawy zaopatrzenia. Badaliśmy również przesłanki integracji do przodu i ekspansji producentów w sferę handlu zagranicznego. Rozważaliśmy przy tym różne formy i sposoby postępowania przedsiębiorstw – całkowite przejmowanie uprawnień do prowadzenia handlu zagranicznego, udział w spółkach handlu zagranicznego, rozwijanie sieci techniczno-handlowej na rynkach zagranicznych.

Zasięg przedsiębiorstw eksportujących (III)

Skutki inercji

Marian Gorynia, Wiesław J. Otta

W tym artykule prezentujemy wyniki analizy zestawu czynności handlu zagranicznego już wykonywanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne oraz możliwości przejęcia czynności, które do tej pory pozostawały poza tymi przedsiębiorstwami. Decyzje dotyczące stopnia zaangażowania się w sferę handlu zagranicznego nie zawsze bowiem muszą przejawiać się poprzez zmianę formy instytucjonalnej – uzyskanie uprawnień do prowadzenia handlu zagranicznego lub przystąpienia do spółki handlu zagranicznego. Może zdarzyć się, że zestaw czynności wykonywanych przez producenta bez koncesji będzie bogatszy pod wieloma względami niż takiż zestaw przedsiębiorstwa koncesjonowanego.

Postaramy się też dokonać podsumowania obserwacji dotyczących kształtowania zasięgu przedsiębiorstw eksportujących. Będziemy starali się stwierdzić to, czy ten obszar decyzyjny stał się już elementem planowej strategii eksportowej przedsiębiorstw, czy mamy raczej do czynienia z przypadkiem i niekontrolowanym dryfem.

Czynności operacyjne

Przedsiębiorstwom przedstawiono listę 14 typowych czynności operacyjnych handlu zagranicznego i poproszono by wskazały te czynności, które już wykonują. Respondenci mogli też uzupełnić listę realizowanych czynności. Na pytanie nie odpowiedziało 20 przedsiębiorstw. W pozostałych 115 najczęściej wykonywane było przygotowanie towaru do wysyłki za granicę, obejmujące fizyczne przygotowanie oraz opracowanie dokumentacji przewozowej i celnej. Oświadczyły tak 104 przedsiębiorstwa, czyli 90 procent odpowiadających. Jest ciekawe, że 11 przedsiębiorstw nie wykonuje nawet tych operacji.

90 przedsiębiorstw (78 procent) przygotowuje dane do ofert opracowywanych przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Oznacza to, że 25 przedsię-

Dr M. Gorynia, doc. dr hab. O. J. Otta – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

biorstw całkowicie zdaje się w tej materii na pośrednika. Najprawdopodobniej są to przedsiębiorstwa oferujące standardowe produkty.

Stosunkowo dużo producentów – 82 (71 procent) uczestniczy u boku przedsiębiorstw handlu zagranicznego w negocjacjach handlowych. Świadczyłoby to o tym, że w grupie badanych przedsiębiorstw większość oferuje produkty niekatalogowe, wymagające współudziału producenta w negocjowaniu warunków kontraktu.

Ponad połowa respondentów wykonuje jeszcze następujące operacyjne czynności handlu zagranicznego:

- uczestniczy w międzynarodowych imprezach targowych i wystawienniczych organizowanych w Polsce – 77 przedsiębiorstw, czyli 67 procent tych, którzy udzielili odpowiedzi,
 - dostarcza przedsiębiorstwom handlu zagranicznego i zagranicznym agentom materiały reklamowe – 69 przedsiębiorstw (60 procent),
 - uczestniczy w targach i wystawach gospodarczych organizowanych za granicą – 59 przedsiębiorstw (51 procent).
- Pokaźna liczba przedsiębiorstw – 48 (42 procent) współuczestniczy w akcjach organizowanych na rynkach zagranicznych przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Znacznie już mniejsza, ale nadal znacząca liczba przedsiębiorstw:
- wykonuje usługi transportowe i dostarcza towar bezpośrednio do odbiorcy zagranicznego – 38 przedsiębiorstw (33 procent),
 - samodzielnie opracowuje oferty eksportowe – 32 przedsiębiorstwa (28 procent),
 - prowadzi serwis naprawczy i zapewnia obsługę gwarancyjną i pogwarancyjną – 23 przedsiębiorstwa (20 procent).

Do operacyjnych czynności handlu zagranicznego bardzo rzadko wykonywanych w eksportujących przedsiębior-

stwach przemysłowych należą: samodzielne prowadzenie akwizycji (11 przedsiębiorstw – 10 procent), samodzielne podpisywanie kontraktów zagranicznych (7 przedsiębiorstw – 6 procent), prowadzenie rozliczeń z partnerem zagranicznym (7 przedsiębiorstw – 6 procent), samodzielne prowadzenie reklamy na rynkach zagranicznych (5 przedsiębiorstw – 4 procent).

Podpisywanie kontraktów i dokonywanie rozliczeń dewizowych wymaga oczywiście posiadania koncesji na prowadzenie handlu zagranicznego (z wyjątkiem towarów zwolnionych z obowiązku koncesjonowania). W badanej grupie znajdowało się 8 przedsiębiorstw koncesjonowanych, z których jedno nie wykorzystowało koncesji (stąd tylko siedem wskazań na wykonywanie czynności kontraktowych i rozliczeniowych). Jest ciekawe to, że nie wszystkie przedsiębiorstwa koncesjonowane prowadziły samodzielnie akcje reklamowe za granicą.

Listę wykonywanych czynności handlu zagranicznego uzupełniono w kilku przypadkach o czynności takie, jak dokonywanie montażu i prowadzenie prac budowlanych za granicą.

Częstotliwość wykonywania poszczególnych czynności handlu zagranicznego w przedsiębiorstwach eksportujących wskazuje raczej na bierną postawę większości z nich w tej dziedzinie. Inicjatywą w zakresie nawiązywania i utrzymywania kontaktów z rynkami zagranicznymi oddawana jest w ręce przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Pozytywne jest to, że wiele przedsiębiorstw zaczyna współdziałać z pośrednikami w akcjach reklamowych, akwizycyjnych i w składaniu ofert oraz bierze udział w negocjacjach handlowych. Może stanowić to punkt wyjścia i okazję zgromadzenia doświadczeń tak, aby w przyszłości bardziej aktywnie występować w kontaktach z odbiorcami zagranicznymi, a nawet by przejąć kontrolę nad tą sferą działań.

Po określeniu przez przedsiębiorstwa tego, jakie operacyjne czynności wyku-

Możliwości przejścia dotąd nie wykonywanych czynności handlu zagranicznego Tab. 1

czynności	ocena możliwości				brak oceny	średnia M	odchylenie standardowe S
	0	1	2	3			
a) akwizycja wspólnie z phz	22	13	6	2	0 (48)	0,7	0,9
b) samodzielna akwizycja	49	11	3	6	0 (11)	0,5	0,9
c) targi i wystawy w Polsce	12	6	4	3	0 (77)	0,9	1,0
d) targi i wystawy za granicą	18	15	2	3	0 (59)	0,7	0,9
e) dostarczanie materiałów rekl.	12	8	6	0	0 (69)	0,8	0,8
f) samodzielna reklama	42	23	3	1	4 (5)	0,5	0,7
g) dane do ofert	4	1	7	5	0 (90)	1,8	1,1
h) samodzielna oferta	13	20	15	7	0 (32)	1,3	0,9
i) współudział w negocjacjach	6	6	6	4	0 (82)	1,4	1,1
j) podpisywanie kontraktów	40	9	17	4	1 (7)	0,8	1,0
k) przygotowanie towaru	5	0	1	3	0 (104)	1,2	1,4
l) transport	33	11	4	2	0 (38)	0,5	0,8
m) rozliczenia dowizowe	52	12	5	2	0 (7)	0,4	0,8
n) serwis/usługi	37	6	4	0	8 (23)	0,3	0,6

Tab. 2

czynności	częstotliwość								brak oceny
	nigdy		rzadko		często		zawsze		
	liczba %	%	liczba %	%	liczba %	%	liczba %	%	
a) badanie koniunktury	86	69	27	22	8	6	4	3	3
b) prognozy popytu	72	58	33	27	11	11	5	4	4
c) porównywanie produktów	29	23	50	40	38	31	7	6	4
d) porównywanie cen	34	27	43	34	36	29	12	10	3
e) porównywanie kanałów distr.	72	59	35	28	15	12	1	1	5
f) plany wieloletnie	26	21	35	29	33	27	28	23	6
g) plany roczne	3	2	1	1	7	6	116	91	1
h) obliczanie WF	5	4	12	10	15	12	93	74	3
i) obliczanie rentowności	5	4	14	11	16	13	89	72	4
j) analizy strukt. eksp.	39	33	30	25	32	27	18	15	9
k) an. opłacalności rynków	24	19	22	18	33	26	46	37	3
l) an. opłacalności wyrobów	10	8	10	8	22	18	82	66	4

niują, poproszono je by oceniły możliwość przejścia czynności pozostałych. Oceny tej dokonały na skali czterostopniowej, na której 0 oznaczało brak możliwości, 1 – małe możliwości, 2 – średnie możliwości oraz 3 – duże możliwości przejścia przez przedsiębiorstwo danej czynności. Oceny dokonało 78 przedsiębiorstw ze 115, które udzieliły odpowiedzi na pytanie odnośnie do wykonywanych czynności. 37 przedsiębiorstw nie było w stanie określić swoich możliwości w zakresie wykonywania czynności handlu zagranicznego. Rozkład ocen przedstawia tablica 1.

Dla zbiorczego oszacowania możliwości przejścia czynności handlu zagrani-

cznego przez przedsiębiorstwa przemysłowe istotne są oceny w przypadku tych czynności, które dotąd były rzadko lub bardzo rzadko przez nie wykonywane. Dla orientacji w kolumnie „brak oceny” podano w nawiasach liczbę przedsiębiorstw, które daną czynność wykonują.

Wymowa danych zawartych w tab. 1 jest jednoznaczna – możliwości rozszerzenia zakresu czynności handlu zagranicznego w przedsiębiorstwach przemysłowych są mniej niż małe. Jedynie w przypadku samodzielnego prowadzenia akcji ofertowych przedsiębiorstwa oceniały swe szanse jako nieco większe niż małe. Nie było przy tym zasadniczych rozbieżności zdań, o czym świadczą

umiarkowane wartości odchylenia standardowego.

Braki oceny w przypadku świadczenia usług serwisowych można interpretować jako niewystępowanie tego rodzaju czynności w działalności eksportowej przedsiębiorstw, które uchyliły się od oceny. Takie postępowanie w odniesieniu do samodzielnej reklamy jest raczej wyrazem braku możliwości przejścia tej czynności przez przedsiębiorstwa.

Czynności badawcze, planistyczne i analityczne

Kolejne pytanie zmierzało do wykrycia tego, jakie czynności badawcze, planistyczne i analityczne są wykonywane w przedsiębiorstwach eksportujących i z jaką częstotliwością. Respondentom przedstawiono listę 12 takich czynności i poproszono by odpowiedzieli czy wykonują poszczególne czynności zawsze, często, rzadko lub nigdy. Można było też uzupełnić listę czynności. Na pytanie nie odpowiedziało 7 przedsiębiorstw. Wyniki zebrano w tablicy 2.

Czynnością zawsze wykonywaną w znakomitej większości przedsiębiorstw (91 procent udzielonych odpowiedzi) jest opracowywanie rocznych planów eksportu. Ciekawostką jest to, że 4 przedsiębiorstwa zadeklarowały, że w ogóle nie planują eksportu.

Duża część przedsiębiorstw zawsze oblicza wskaźnik efektywności WF (74 procent) oraz rentowność brutto i netto eksportu (72 procent). Ciekawe jest to, że 14 procent przedsiębiorstw nie obliczało wskaźnika WF w ogóle lub obliczało go rzadko. Wskaźnik ten odgrywa bowiem istotną rolę w obliczaniu ulg podatkowych z tytułu eksportu. Podobnie wskaźniki rentowności łatwo obliczyć na podstawie standardowej informacji sprawozdawczej.

Duża część przedsiębiorstw oblicza tylko globalny wskaźnik WF. Wskazują na to odpowiedzi stwierdzające, że analizę opłacalności poszczególnych wyrobów prowadzi tylko 66 procent respondentów, a analizę opłacalności poszczególnych rynków tylko 37 procent. Wskaźnik globalny ma małe wartości analityczne, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o szerokim zakresie asortymentowym i rynkowym. Poszczególne pozycje asortymentowe i poszczególne rynki mogą wykazywać zasadnicze nawet różnice w opłacalności. Ujęcie globalne wrzuca je do „jednego worka” i zamazuje różnice.

W większości przedsiębiorstw nigdy lub rzadko wykonywane są analizy koniunktury na rynkach zagranicznych (nigdy – 69 procent odpowiedzi, rzadko – 22 procent), analizy kanałów dystrybucji (nigdy – 59 procent, rzadko – 28 procent), prognozy popytu zagranicznego (nigdy – 38 procent, rzadko – 27 procent). Jest jednak ciekawe, że kilkunastu respondentów deklaruje, że wykonuje te czynności często lub zawsze. Przeprowadzone studia „głębinowe” nie ujawniły bowiem ani jednego przypadku prowa-



Udział Polski w eksporcie światowym obniżył się z 1,17 procenta w roku 1975 do 0,48 procenta w roku 1987

dzenia formalnych badań koniunktury, opracowywania prognoz i analiz systemów dystrybucji na rynkach zagranicznych. Być może w niektórych przedsiębiorstwach jest to dokonywane w sposób nieformalny, nie znajdujący odbicia w dokumentacji. Zagadnienia te są po prostu brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji eksportowych.

W połowie i więcej z badanych przedsiębiorstw nie wykonuje się nigdy lub wykonuje rzadko takie istotne czynności badawcze, jak:

- analiza i porównywanie produktów eksportowych z produktami konkurentów (nigdy – 23 procent, rzadko – 40 procent),
- analiza i porównywanie cen eksportowych z cenami konkurencji (nigdy – 27 procent, rzadko – 34 procent),
- opracowywanie wieloletnich planów eksportu (nigdy – 21 procent, rzadko – 29 procent),
- analiza struktury asortymentowej i geograficznej eksportu (nigdy – 33 procent, rzadko – 25 procent).

W obrazie działań jakie przedsiębiorstwa podejmują w procesie formułowania swej strategii eksportowej dominują ciemne, pesymistycznie nastrojające barwy. Poza rutynowymi czynnościami, które w dużej mierze utrzymywały się siłą inercji (plany roczne, obliczanie „grubych” wskaźników opłacalności, dawniej wynikających z potrzeb sprawozdawczości, a obecnie z zasad systemu podatkowego), przedsiębiorstwa nie przejawiają większej aktywności w dziedzinie informacyjnego przygotowania decyzji eksportowych.

Planowanie roczne eksportu jest realizowane w prawie wszystkich badanych przedsiębiorstwach. Ciekawe będzie stwierdzenie, jaka jest szczegółowość tych planów – co one zawierają? Przedsiębiorstwom zadano pytania o ceny stosowane w planowaniu (ceny realizacji i ceny transakcyjne), o szczegółowość w określaniu kierunków eksportu i o szczegółowość specyfikacji asortymentu eksportowego. Nie otrzymano odpowiedzi od 3 respondentów.

Wyłącznie w cenach realizacji planują 34 przedsiębiorstwa (26 procent udzielonych odpowiedzi). W cenach realizacji i w cenach transakcyjnych ujmowane są plany 80 przedsiębiorstw (61 procent). Oznacza to, że większość przedsiębiorstw bierze w planowaniu pod uwagę takie istotne czynniki, jak ceny zagraniczne i kursy walutowe. 18 przedsiębiorstw (13 procent) nie podało w jakich cenach planuje eksport.

38 przedsiębiorstw (29 procent) stwier-

dziło, że plany eksportowe przygotowywane są w rozbiu na I i II obszar płatniczy. 40 respondentów (30 procent) opracowuje swe plany w układzie poszczególnych rynków. Można sądzić, że reszta przedsiębiorstw (41 procent) sporządza jedynie globalny plan eksportu.

Szczegółowo specyfikuje strukturę asortymentową eksportu 95 przedsiębiorstw (72 procent). Bez rozbiu na poszczególne asortymenty planuje 6 przedsiębiorstw (5 procent). Ponad 20 procent respondentów nie określiło stopnia szczegółowości swych planów eksportowych w zakresie asortymentu.

Pozytywnym zjawiskiem jest stosunkowo duży odsetek przedsiębiorstw uwzględniających w planowaniu ceny transakcyjne. Zapewnia to docieranie do nich sygnałów z rynków zagranicznych (zmiany cen) oraz sygnałów sterujących w systemie regulacji handlu zagranicznego (zmiany kursów walut). Niepokoi natomiast niski stopień szczegółowości większości planów w odniesieniu do kierunków eksportu. Jest to objaw braku polityki rynkowej w przedsiębiorstwach eksportujących.

Podsumowanie

Zachowanie się przedsiębiorstw przemysłowych w sferze handlu zagranicznego trzeba widzieć w kontekście potrzeb i warunków udziału Polski w wymianie międzynarodowej. Kontekst ten charakteryzują:

1. stały spadek udziału Polski w eksporcie światowym – według statystyk ONZ udział Polski obniżył się z 1,17 procenta w roku 1975 do 0,48 procenta w roku 1987,
2. stałe narastanie zadłużenia zagranicznego, którego suma przekroczyła już 40 mld USD,
3. wyczerpanie się możliwości wzrostu produkcji i sprzedaży eksportowej surowców i nisko przetworzonych materiałów (ze względów ekonomicznych, ekologicznych, społecznych),
4. pewne możliwości wzrostu eksportu produktów rolnych, ze względu jednak na wskaźniki opłacalności ograniczone do niektórych grup towarowych, zwłaszcza przetworzonej żywności i przetworzonych produktów rolnych.

W sytuacji, w której wzrost eksportu jest niezbędny, takie możliwości występują przede wszystkim w odniesieniu do przemysłu przetwórczego. Ten właśnie przemysł reprezentowała większość przedsiębiorstw poddanych przedstawionym wyżej badaniom.

Warunkiem powodzenia eksportu

w przemyśle przetwórczym, zwłaszcza w odniesieniu do towarów wyżej przetworzonych, jest głębokie zaangażowanie się producenta-eksportera w działalność w handlu zagranicznym. Strategia eksportowa winna być kształtowana przez producenta. On też powinien posiadać pełną kontrolę nad jej realizacją.

W cyklu trzech artykułów omówiliśmy wyniki badań jednego z głównych elementów strategii przedsiębiorstwa, a mianowicie kształtowania zasięgu jego działalności. Uzyskane wyniki można podsumować w trzech punktach. Po pierwsze, obserwujemy nadal bierną postawę producentów-eksporterów w odniesieniu do działalności na rynkach zagranicznych. Dążenia do przejęcia inicjatywy są rzadkie. Wiąże się to, z jednej strony, ze słabą orientacją proeksportową większości przedsiębiorstw – eksport stanowi niezbyt wielki i mało znaczący obszar ich działalności gospodarczej. Z drugiej strony, jest to dziedzictwo dziesiątków lat, podczas których producenci byli spychani do roli ubezwłasnowolnionych dostawców „masy eksportowej”.

W większości przypadków trudno mówić o świadomym kształtowaniu zasięgu przedsiębiorstwa w handlu zagranicznym jako elementu planowej strategii eksportowej. Trzeba jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa dopiero stosunkowo niedawno uzyskały kompetencje decyzyjne w tej dziedzinie. Nadal istnieją bariery administracyjne. Kształtujący się zasięg przedsiębiorstw eksportujących jest raczej rezultatem inercji niż efektem planowej strategii.

Po trzecie, wreszcie pojawiają się pewne oznaki zmiany postaw przedsiębiorstw wobec zagadnień eksportu. Są to na razie sygnały zbyt słabe, by można już mówić o przełamywaniu bierności, tym niemniej stanowią one dobry prognostyk na przyszłość. Trzeba tu wskazać na zainteresowanie tworzeniem spółek (również z partnerami zagranicznymi) dla poprawy dostaw dla produkcji eksportowej, na wysoki odsetek przedsiębiorstw należących do spółek handlu zagranicznego oraz na stosunkowo dużą liczbę przedsiębiorstw w jakiś sposób współpracujących z przedsiębiorstwami handlu zagranicznego w ich działaniach na rynkach zagranicznych.

Przedstawione tu wyniki dotyczą tylko jednego aspektu strategii eksportowej przedsiębiorstw – kształtowania zasięgu ich działań w sferze handlu zagranicznego. Podobne są jednak również wyniki uzyskane z analizy zachowań przedsiębiorstw w odniesieniu do innych „wymia-



Rozstrzygnięcie Konkursu nagród naukowych TNOiK im. K. Adamieckiego

Jedną z form działalności TNOiK, jako promotora nowoczesnej wiedzy i innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania, są przyznawane co 2 lata nagrody naukowe im. K. Adamieckiego (prekursora tej dziedziny nauki i działań praktycznych w Polsce i jednocześnie współzałożyciela Towarzystwa w 1925 roku).

Celem Konkursu jest wybiórka, nagradzanie i popularyzowanie prac naukowych i praktycznych, stanowiących wybitne osiągnięcie w organizacji i zarządzaniu. Nagrody te przyznawane są w drodze otwartego konkursu. Zgodnie z regulaminem Konkursu rozpatrywane są prace pojedynczych autorów lub zespołów autorskich opublikowane i wdrożone do praktyki w ostatnich 3 latach. Nagrody przyznawane są przez niezawisły Sąd Konkursowy, powołany przez Zarząd Główny TNOiK.

Na Konkurs w 1988 r. wpłynęło 20 prac (w tym 15 prac indywidualnych i 5 zespołowych) z Katowic, Krakowa, Łodzi, Pozna-

nia, Szczecina i Warszawy. Autorami nadesłanych prac byli głównie pracownicy nauki: akademii ekonomicznych, uniwersytetów, politechnik, instytutów PAN i resortowych. Dominowały prace naukowe publikowane w formie książkowej w następujących wydawnictwach: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne (7 pozycji), Wydawnictwa Szkół Wyższych (5 pozycji), Wydawnictwa TNOiK (2 pozycje) oraz PWN, MAW, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności (po jednej pozycji). Pozostałe to prace wdrożeniowe Huty Warszawa.

Wszystkie nadesłane na Konkurs prace poddane zostały ocenie przynajmniej przez dwóch recenzentów (odpowiednich specjalistów) wyznaczonych przez Sąd Konkursowy. Posiedzenie końcowe Sądu Konkursowego pod przewodnictwem prof. dra hab. Wł. Radzikowskiego (przewodniczącego GRN TNOiK) odbyło się 29 listopada 1988 roku. W trakcie posiedzenia S.K. przedstawione zostały charakterystyki

wszystkich nadesłanych prac oraz recenzje. Po wnikliwej dyskusji, zgodnie z regulaminem konkursu, Sąd Konkursowy w tajnym głosowaniu uwzględniając liczbę, rodzaj i wysokość nagród określonych przez ZG TNOiK przyznał następujące nagrody:

– I Nagrodę (w wysokości 100.000 zł) otrzymał Piotr Sienkiewicz za pracę pt. „Inżynieria systemów kierowania”, wydaną przez PWE w 1988 roku,

– dwie równorzędne II Nagrody (po 50.000 zł) otrzymali:

a) Zbigniew Martyniak za pracę pt. „Organizatoryka” wydaną przez PWE w 1988 roku,

b) zespół pracowników Huty Warszawa: Jerzy Trześniewski, Władysław Kóteczko, Kazimierz Bochyński, Ryszard Surmak, Henryk Kubala, Maria Gotkiewicz i Andrzej Peszyński za pracę pt. „Opracowanie i wdrożenie zespołowych (grupowych) form organizacji pracy i wynagradzania w procesach produkcyjnych

i remontowych Huty Warszawa” Huta Warszawa 1988 rok.

– dwa równorzędne wyróżnienia otrzymali (po 20.000 zł):

a) Bohdan Gliński za pracę pt. „Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej”, wydaną przez PWE w 1985 roku,

b) Krzysztof Oblój za pracę pt. „Zarządzanie. Ujęcie praktyczne”, wydaną przez PWE w 1986 roku.

Dnia 15 grudnia 1988 roku w czasie posiedzenia Prezydium ZG TNOiK odbyło się uroczyste wręczenie nagród laureatom konkursu. Gratulacje złożyli członkowie Sądu Konkursowego oraz członkowie kierownictwa TNOiK.

Przekazując powyższe wyniki orzeczeń Sądu Konkursowego do publicznej wiadomości gratulujemy jeszcze raz wszystkim laureatom i zachęcamy wszystkich zainteresowanych do udziału w następnym konkursie.

W imieniu Sądu Konkursowego
Sekretarz Sądu Konkursowego
doc. dr Marian Egeman

SKUTKI INERCJI

ów” decyzji strategicznych – polityki rynkowej, polityki produktu, strategii konkurencyjnej.

Ogólny wniosek, jaki nasuwa się po przestudiowaniu uzyskanych rezultatów doprowadza się do stwierdzenia, że nie można spodziewać się szybkiego ożywienia eksportu przemysłu przetwórczego. Większość przedsiębiorstw nie widzi możliwości głębszego zaangażowania się w działalność handlu zagranicznego i nie wykazuje zdecydowanych zamiarów w tej dziedzinie. Rysujące się pozytywne tendencje będą wymagały długiego czasu do przekształcenia się w realnie odczuwalne efekty eksportowe.

Czy nic nie można zrobić dla szybszego wykształcenia się proeksportowej orientacji przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego? Wydaje się, że takie możliwości istnieją. Są one związane z:

1. usuwaniem barier administracyjnych, hamujących potencjał rozwojowy przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw drobnego przemysłu prywatnego i spółdzielczego,

2. prowadzeniem proeksportowej polityki finansowej (podatkowej i kredytowej), zapewniającej dopływ środków finansowych do tych, którzy potrafią je

najefektywniej zamienić w przyrost rezultatów eksportowych. Duże nadzieje można wiązać z projektowanym funduszem rozwoju eksportu.

3. popieraniem rozwoju infrastruktury usługowej i pomocniczej handlu zagranicznego. W dużej części eksportujących przedsiębiorstw skala ich działania nie będzie pozwalała na efektywne wykonywanie wielu czynności handlu zagranicznego. Musi powstać bogata i zróżnicowana sieć firm świadczących usługi agencyjne, consulting finansowy i walutowy, usługi reklamowe, badawcze, wykonujących czynności marketingowe, itp. Konieczna jest znaczna rozbudowa sieci banków obsługujących operacje importowe i eksportowe. Niezbędny jest rozwój telekomunikacji.

4. stworzeniem atrakcyjnych warunków finansowych i prawnych, przyciągających obcy kapitał i zapewniających dopływ zaawansowanej technologii z zagranicy.

5. masowym szkoleniem kadr w zakresie handlu zagranicznego. Szczególnie słabe punkty w tej dziedzinie to:

– formułowanie strategii eksportowej i zarządzanie jej realizacją (mamy bar-

dzo mało kierowników wyspecjalizowanych w businessie międzynarodowym, nawet w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego jest więcej komiwojażerów niż menedżerów),

– badania rynków zagranicznych i analityka (zwłaszcza finansowa),
– organizacja i technika handlu zagranicznego,
– zagadnienia walutowe i rozliczenia zagraniczne,
– prawne zagadnienia obrotu międzynarodowego.

Na koniec należy zastanowić się czy tak daleko idące wnioski można wysunąć na podstawie obserwacji ograniczonej próbki 135 producentów-eksporterów regionu pomorskiego. Wydaje się, że tak. Wprawdzie eksport regionu to poniżej 5 procent eksportu polskiego, ale w przemyśle przetwórczym ten udział wzrasta do około 10 procent, a w niektórych branżach jest jeszcze wyższy. Poza tym jest to region o wyższej od przeciętnej kulturze gospodarczej, organizacyjnej i handlowej. Można przypuszczać, że przeciętny „standard” zachowań eksportowych jest niższy.

Marian Gorynia, Wiesław J. Otta