

# rynki zagraniczne

GOSPODARKA ŚWIATOWA · HANDEL MIĘDZYNARODOWY · POLSKI EKSPORT-IMPORT

Nr 63 (4527) Rok XXIX

Warszawa, wtorek, 27 maja 1986 r.

Cena 16 zł

## Sposób na przetrwanie i rozwój

Z jakimi warunkami działania na rynkach zagranicznych zetkną się w ostatniej dekadzie bieżącego stulecia przedsiębiorstwa uczestniczące w międzynarodowym obrocie towarowym? Udzielenie odpowiedzi na to dość zasadnicze pytanie jest albo bardzo trudne, albo wręcz niemożliwe. Nie sposób np. przewidzieć rozwoju koniunktury światowej (porównaj artykuł wstępny w poprzednim numerze „RZ”), przyszłej sytuacji w dziedzinie zaopatrzenia, nowych technik i form w handlu oraz rozliczeniach międzynarodowych, czy nowych typów powiązań produkcyjnych między przedsiębiorstwami. Jest jednak pewna, bardzo ważna sfera działalności firm, której kierunki rozwoju w latach dziewięćdziesiątych można już dziś dość precyzyjnie określić. Tą sferą jest zarządzanie, ze wszystkimi wynikającymi stąd skutkami dla działalności produkcyjnej i handlowej przedsiębiorstwa.

Niemal wszyscy zajmujący się tą problematyką są zgodni, że przyszłość należy do zdecentralizowanych modeli zarządzania. Hierarchiczna, scentralizowana struktura, mimo jej niewątpliwych zasług w rozwoju zarówno przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek (dotyczy to zwłaszcza państw zachodnich), na przełomie XX i XXI w. będzie anachronizmem. Przedsiębiorstwa, które będą trzymały się starych zasad organizacji i zarządzania same postawią się na straconej pozycji w walce konkurencyjnej. Nie tylko dlatego, że nie będą w stanie wyprodukować towarów o najwyższej jakości (ponieważ scentralizowany system taylorowski nie wypracował ani skutecznych metod kontroli jakości, ani środków zachęcających do wysokiej jakości pracy), ale również dlatego, że nie dotrzymają kroku konkurentom w bardzo ważnej dziedzinie rywalizacji międzynarodowej, jaką jest podejmowanie wszelkiego rodzaju innowacji.

Jeśli kilka czy kilkanaście lat temu kierownictwa przedsiębiorstw przemysłowych stały przed pytaniem, czy promować innowacje, to obecnie — a jeszcze bardziej w przyszłości — problemem będzie optymalizowanie procesu innowacyjnego z punktu widzenia interesów firmy. Innowacje stają się najważniejszym kluczem do rozwoju przedsiębiorstwa, a nawet główną gwarancją jego przetrwania.

Na czym — w ogólnych zarysach — polega zdecentralizowany system zarządzania przedsiębiorstwem? Przede wszystkim na uproszczeniu struktury hierarchicznej, przesunięciu w dół prawa do podejmowania decyzji, ryzyka i niepowodzenia produkcyjnego, dopuszczeniu zatrudnionych do udziału we własności i zyskach firmy. Dzięki maksymalnej identyfikacji celów załogi z celami przedsiębiorstwa wytwarza się szczególnie sprzyjający innowacjom klimat.

W takim przypadku decyzje o podejmowaniu zmian innowacyjnych i unowocześnieniu w wytwarzanym wyrobie czy w całym procesie produkcyjnym nie pochodzą tylko od mniej lub bardziej biurokratyzowanego aparatu kierowniczego przedsiębiorstwa, lecz również „z dołu”. Kierownictwo firmy określa wówczas ogólną wizję przyszłości przedsiębiorstwa oraz przejmuje inicjatywę odnośnie do innowacji wymagających wysokich nakładów inwestycyjnych i długich cykli wykonawczych, natomiast jeśli chodzi o wszelkiego rodzaju inne, bieżące, zmiany i unowocześnienia, ołbrzymie znaczenie mają idee i pomysły pochodzące z najniższych szczebli.

System taki może poprawnie funkcjonować wyłącznie wówczas, gdy nie tylko nie ma barier w przepływie idei i przesłód w wykorzystywaniu inicjatyw zatrudnionego w firmie personelu, lecz również istnieje autentyczne dążenie kierownictwa do przeprowadzania innowacji. To zaś wyraża się m.in. w tym, że prawdziwie innowacyjny pracownik jest zauważany i doceniany.

Innym kierunkiem zmian w promowaniu innowacji technicznych jest i będzie rozwój ściślejszej współpracy między przedsiębiorstwami przemysłowymi i naukowymi. Jako rozwiązania modelowe w tej dziedzinie mogą służyć powiązania Massachusetts Institute of Technology (MIT) z przemysłem. Domeną działalności Instytutu — z oczywistych względów — jest prowadzenie badań podstawowych, dodajmy: najwyższej jakości. Badania te są często — co też nie jest odkrywcze — zaczęciem dla bardzo praktycznych pomysłów, nowych rozwiązań technicznych, urządzeń itp. Istotne jest dopiero to, że zarówno Instytut, jak i przemysł robią wszystko, by udrożnić przepływ nowych rozwiązań i odkryć naukowych do praktyki.

Już w 1948 r. powstał w MIT program łączności z przemysłem, którego początkowym celem było świadczenie usług przedsiębiorstwom w zamian za darowizny dla Instytutu. W ostatnich latach współpraca niestychająca rozwinęła się, obejmując m.in. bezpośrednie finansowanie przez przemysł badań prowadzonych przez MIT, coraz intensywniejsze kontakty naukowców i przedsiębiorstw np. w formie udzielania konsultacji i porad oraz oferowanie przez MIT wszelkiego rodzaju informacji o rezultatach badań. Nie trzeba dodawać, że ten typ współdziałania opłaca się obu stronom. Zeby jednak taka kooperacja mogła się rozwinąć, konieczne są mechanizmy wymuszające dążenie do innowacji oraz tradycje w zbliżaniu działalności naukowej i przemysłowej.

Co jednak mają robić przedsiębiorstwa, które nie posiadają ani bogatych tradycji w promowaniu innowacji ani zbyt dużych skłonności w tym kierunku? Jeśli chcą egzystować na rynku światowym w latach dziewięćdziesiątych, muszą w swej działalności przynajmniej dążyć do tego, co się na świecie dzieje i wyciągać z tego wnioski.

JANUSZ BRZOZOWSKI

PRL — CSRS

## Wzbogacanie form współpracy

(Jok) Na zaproszenie I sekretarza KC PZPR, przewodniczącego Rady Państwa PRL, Wojciecha Jaruzelskiego, roboczą wizytę złoży w naszym kraju sekretarz generalny KC KPCz, prezydent CSRS, Gustav Husak.

Sąsiedztwo geograficzne, zbliżony poziom rozwoju ekonomicznego oraz komplementarność gospodarek stwarzają szczególnie dogodnie warunki dla polsko-czechosłowackiej współpracy. Znajdując to odzwierciedlenie w dynamicznym wzroście obrotów handlowych; przekryzysowy poziom wymiany zdołaliśmy najwcześniej odbudować właśnie z Czechosłowacją. Od dwóch lat pozostaje ona naszym drugim socjalistycznym partnerem handlowym. Pozycja ta zostanie z pewnością ugruntowana. Zgodnie bowiem z podpisanym pod koniec ub.r. protokołem o koordynacji planów oraz wieloletnią umową handlową, w latach 1986—90 nastąpi wzrost obrotów o blisko 40 proc. do 12,2 mld rubli.

W minionym roku wymiana handlowa z Czechosłowacją wzrosła o 11 proc. do 2,3 mld rubli. Na rok bieżący planuje się osiągnięcie poziomu 2,5 mld rubli. Pozytywnie należy ocenić nie tylko poziom i dynamikę obrotów, lecz również fakt ich wewnętrzno-zbilansowania.

W wymianie ukształtowała się korzystna dla obydwu stron i zarazem zbliżona struktura towarowa dostaw. W obrotach zdecydowanie przeważają maszyny i urządzenia, które wraz ze specjalistycznymi usługami budowlano-montażowymi w polskim eksporcie stanowią trzy czwarte dostaw. Blisko jedna piąta wymiany przypada na surowce i materiały, pozostała zaś część to wyroby powszechnego użytku oraz artykuły spożywcze.

Przy obecnej strukturze wymiany czynnikiem dynamizującym współpracę gospodarczą oraz obroty handlowe jest pogłębienie specjalizacji i kooperacji przemysłowej. Wobec niepokojącego regresu w tej dziedzinie w minionym okresie, zawarte niedawno porozumienia mają na celu aktywizację powiązań kooperacyjnych.

Przedłużono 18 dotychczas obowiązujących umów, a ponadto nawiązywane są nowe kontakty.

Klasyycznym przykładem kooperacji przemysłów Polski i Czechosłowacji jest współpraca w branży ciągnikowej. Ostatnio zaś zawarto porozumienie o kooperacji w produkcji urządzeń dla transportu kolejowego. Współpracują też producenci sprzętu górniczego, medycznego oraz elektroniki użytkowej. Czechosłowacja uczestniczy w rozbudowie zdolności wydobywczych polskiej siarki oraz finalizowaniu budowy fabryki elektrod grafitowych. Zakłada się, że rozszerzenie powiązań kooperacyjnych zwiększy udział wyrobów specjalistycznych we wzajemnych obro-

tach z dotychczasowych 17 do 25 proc. pod koniec ubiegłego pięciolecia.

Uzgodniony program polsko-czechosłowackiej współpracy naukowo-technicznej na lata 1986—90 przewiduje realizację wielu tematów w pełnym cyklu rozwojowym: od badań do produkcji. Dotyczy to takich dziedzin, jak energetyka, szczególnie jądrowa, racjonalizacja zużycia paliw i energii, biotechnologia, elektronizacja, automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych oraz ochrona środowiska.

Ogromne znaczenie dla kształtu długofalowego współdziałania będzie mieć wieloletni program polsko-czechosłowackiej współpracy gospodarczej i naukowo-technicznej do 2000 roku. Jego podpisanie ma nastąpić właśnie podczas warszawskiego spotkania na najwyższym szczeblu.

## Możliwość wznowienia importu żywności do EWG

(AD) Komisja EWG, w skład której wchodzi stali przedstawiciele rządów krajów członkowskich, rozpatrywała propozycję zniesienia po 31 maja br. zakazu importu żywności do Wspólnego Rynku ze wszystkich krajów Trzeciej. Rzecznik Komisji nie sprecyzował czy istnieje możliwość uchylecia tego zakazu jeszcze przed 31 maja w stosunku do poszczególnych produktów bądź krajów. Podał on, że co najmniej przez rok produkty importowane kontrolowane będą na obecność cezu, w drodze pobierania próbek. W szczególności będzie to dotyczyć produktów pochodzących z krajów położonych najbliższej Czernobyla.

Jeśli decyzja w sprawie zniesienia zakazu importu żywności do EWG nie zostanie podjęta w poniedziałek na posiedzeniu ministrów rolnictwa EWG, to nastąpi to w czwartek na sesji

ministrów zdrowia Wspólnego Rynku.

Na odbytym niedawno zjeździe zachodnioeuropejskiej CDU burmistrz Berlina Zachodniego Eberhard Dieppen wypowiedział się za zniesieniem zakazu importu żywności do EWG z siedmiu europejskich krajów socjalistycznych. Warto przy tym dodać, że niektóre kraje m. in. Włochy i Austria odwołały cały szereg rządzeń ograniczających transport, sprzedaż bądź spożywanie świeżych artykułów spożywczych.

Warto przypomnieć, że na forum GATT przedstawicielka Polski złożyła w imieniu naszego rządu protest przeciw decyzji EWG, podkreślając sprzeczność z zasadami GATT charakter tej akcji. Przedstawicielka Polski stwierdziła, że biorąc pod uwagę uznanie przez kompetentne organizacje międzynarodowe dane na temat stopnia skażenia radioaktywnego, decyzja EWG stanowi pogwałcenie wszelkich zasad obowiązujących w handlu międzynarodowym. Wskazując na zasięg terytorialny restrykcji, M. Secomska powiedziała, że są one w szczególności naruszeniem podstaw GATT opartych na zasadzie niedyskryminacji.

## Grupa 77 inicjuje obniżki cel

Na zakończonych w Brazylii obradach tzw. Grupy 77 — reprezentującej Trzeci Świat od 1964 roku, a skupiającej obecnie delegatów ze 127 krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji — postanowiono rozpocząć z dniem 1 października br. negocjacje w sprawie obniżki cel w handlu pomiędzy krajami rozwijającymi się i ustanowienia generalnego systemu preferencji w obrotach między tymi państwami. System taki miałby wejść w życie jesienią 1987 roku i przyczynić się do zdynamizowania obrotów wewnątrzregionalnych w Trzecim Świecie.

Jak zaznaczył gospodarz konferencji, minister spraw zagranicznych Brazylii, R. A. Sodre, inicjatywa Grupy 77 stanowi reakcję na szerzące się praktyki protekcyjnizacyjne w handlu światowym i impas w negocjacjach Północ-Południe, których pierwotnym celem było między innymi taryfowe rozbrojenie we wzajemnym handlu. Ponadto w inicjatywie liberalizacyjnej Trzeciego Świata zawarty jest — zdaniem ministra — swego rodzaju protest przeciwko drenażowi zasobów z Południa na Północ. Jak się oblicza, w ostatnich kilku latach Trzeci Świat wyzywał się na rzecz wysoko uprzemysłowionych krajów kapitalistycznych około 60 mld dol. rocznie w procesie obsługi swego zadłużenia; dalszych kilka miliardów dol. rocznie zniknęło wskutek niekorzystnej dla kra-

jów rozwijających się tendencji terms of trade.

Na uwagę zasługuje popularna na konferencji idea, iż negocjacje nad generalnym systemem preferencji celnych w Trzecim Świecie tworzą alternatywną do GATT platformę wielostronnych rokowań handlowych, co w pewnym sensie byłoby wyrazem e-rozji zasad genewskiego forum.

Równocześnie podkreślano, że Trzeci Świat nie zamierza się izolować i nadal pragnie rozwoju wymiany z grupą państw OECD. Ostatnia inicjatywa zmierza z jednej strony do podniesienia zakresu korzyści we współpracy gospodarczej w Trzecim Świecie, z drugiej — do zwiększania siły przetargowej z Północą oraz atrakcyjności gospodarczej partnerów z Południa w kontaktach z Północą.

(T.L.)

## W NUMERZE

- USA — RWPG
- Tendencje w wymianie handlowej w latach osiemdziesiątych
- Trudny rok dla Tunezji
- Zachodnioeuropejskie hutnictwo miedzi
- Przemysłowe manewry producentów sprzętu budowlanego
- Producent a negocjacje kontraktowe

Następny numer „RZ” ukaże się w sobotę, 31 bm.

