

Handel

zagraniczny

PL ISSN 0017-7245

1'86



Handel Zagraniczny

Nr 1 1986 ROK XXXI

SPIS TREŚCI

HANDEL ZAGRANICZNY W GOSPODARCE

- Prowymienna restrukturyzacja gospodarki Polski — Aleksander Czepurko** 3
Rynek krajowy i rynek zagraniczny jako składniki otoczenia przedsiębiorstwa eksportującego — Marian Gorynia 7

MIĘDZYNARODOWE STOSUNKI GOSPODARCZE

- Liberalizacja handlu a porozumienie handlowe RWPG—EWG. Część II — Andrzej Muńko, Wojciech Rybowski** 10

KRAJE ROZWIJAJĄCE SIĘ

- Nowo uprzemysłowione kraje Dalekiego Wschodu w latach osiemdziesiątych — Jan Bossak** 14
Ofensywa żegluga nowo uprzemysłowionych krajów Dalekiego Wschodu — Janusz Lewandowski 18

Z PROBLEMÓW ARBITRAŻU GOSPODARCZEGO W RWPG

- Koszty postępowania w sporach arbitrażowych — Andrzej Tynel** 21

RECENZJE

- Handel zagraniczny europejskich krajów RWPG w opiniach zachodnich ekonomistów — Urszula Płowiec** 26
Książka o rozwoju gospodarki Chin Ludowych — Maciej Deniszczyk 29

LISTY

INFORMACJE

- Umowy gospodarcze** 31

Handel Zagraniczny

WYDAWCA: POLSKA IZBA HANDLU ZAGRANICZNEGO

Redaguje Komitet Redakcyjny: Maciej Deniszczyk (redaktor naczelny), Stanisław Gruźewski, Andrzej Onacik, Wojciech Opalko, Tadeusz Ruzik, Hanna Simbierowicz, Bogusław Sosnowski, Witold Trzeciakowski, Wojciech Piotrowski (redaktor techniczny).

Proj. graf. okładki Andrzej Radziejewski.

Stale współpracują: Aleksander Czepurko, Andrzej Dorosz, Aleksander Jung, Jędrzej Krakowski, Urszula Płowiec, Stanisław Polaczek, Józef Soldaczuk, Włodzimierz Strzyżewski, Józef Wierzbowski.

Redakcja: Warszawa, ul. Czackiego 15/17, tel. 26-62-71 w. 75, 175, 288, tel. bezpośredni 27-70-52.

ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ В ЭКОНОМИКЕ

Прообменная реструктуризация польской экономики — Александер Чепурко

3

Отечественный и зарубежный рынки в качестве факторов действия экспортирующего предприятия — Мариан Горыня

7

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Либерализация торговли и торговые соглашения СЭВ-ЕЭС. Часть II — Анджей Муńко, Войцех Рыбовски

10

РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ

Новопромышленные страны Дальнего Востока в 80-е годы — Ян Боссак

14

Судоходное наступление новопромышленных стран Дальнего Востока — Януш Левандовски

18

К ВОПРОСУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АРБИТРАЖА В СЭВ

Расходы по судопроизводству в арбитражных спорах — Анджей Тынель

21

РЕЦЕНЗИИ

Внешняя торговля европейских стран СЭВ в суждениях западных экономистов — Уршуля Пловец

26

Книга на тему развития экономики КНР — Мацей Денищук

29

ПИСЬМА

ИНФОРМАЦИЯ

Экономические соглашения

31

FOREIGN TRADE IN THE ECONOMY

The Exchange-oriented Restructurization of the Polish Economy — Aleksander Czepurko

The Domestic and Foreign Markets as an Environment Component of an Exporting Enterprise — Marian Gorynia

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Liberalization of Trade and the CMEA—EEC Commercial Agreement. Part II — Andrzej Muńko, Wojciech Rybowski

DEVELOPING COUNTRIES

The New Industrial Countries of Far East during the Eighties — Jan Bossak

The Shipping Offensive of the New Industrial Countries of Far East — Janusz Lewandowski

OF THE PROBLEMS OF THE ECONOMIC ARBITRATION IN THE CMEA

The Arbitration Procedure Costs — Andrzej Tynel

BOOK REVIEWS

Foreign Trade of the European CMEA Countries in the Opinions of Western Economists — Urszula Płowiec

A Book on the Development of the People's China Economy — Maciej Deniszczuk

LETTERS

INFORMATION

Economic Agreements

W numerze piszą m.in.:

dr hab. Jan Bossak — adiunkt w Instytucie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych SGPIŚ

doc. dr hab. Aleksander Czepurko — zastępca dyrektora Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego

dr Marian Gorynia — adiunkt w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

dr Janusz Lewandowski — specjalista w Polskich Liniach Oceanicznych

dr Andrzej Muńko — Instytut Ekonomiki Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego

dr hab. Urszula Płowiec — profesor w Instytucie Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego

doc. dr hab. Wojciech Rybowski — Instytut Ekonomiki Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego

MARIAN GORYNIA

Rynek krajowy i rynek zagraniczny jako składniki otoczenia przedsiębiorstwa eksportującego

Zagadnienia zależności między otoczeniem a przedsiębiorstwem (lub szerzej — organizacją) zajmują w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania dużo miejsca¹. W większości prac jednak otoczenie przedsiębiorstwa opisuje się przy użyciu tylko jednej (niekiedy dwóch) zmiennej. Podejście polegające na rozpatrywaniu jednej zmiennej niezależnej (np. stopnia turbulencji otoczenia) i określanej przez nią jednej zmiennej zależnej jest bardzo wygodne, ale nadto chyba upraszcza problem. Wydaje się, że zabieg taki może być uzasadniony tylko w przypadku niedostępności odpowiednich danych. Ponadto, w pracach tych otoczenie jest zazwyczaj traktowane jako całość, choć jest ono agregatem nader złożonym i cechy jego części składowych mogą występować i w rzeczywistości występują z różnym nasileniem. Zgodzić się przy tym można z opinią, że cechy otoczenia jako całości nie dają się zredukować do cech poszczególnych jego składników. Przykładowo, jeśli mówimy, że otoczenie przedsiębiorstwa jest zmienne, to nie oznacza to, iż wszystkie rynki, na których działa przedsiębiorstwo, zmieniają się w jednakowym stopniu. Uzasadnia to celowość dezagregacji kategorii „otoczenie” i badania cech wyróżnionych elementów. Dezagregacja ta jest szczególnie pożądana, gdy poszczególne części składowe otoczenia są silnie zróżnicowane ze względu na badane cechy.

W niniejszym artykule podejmuje się próbę rozpatrzenia części otoczenia przedsiębiorstwa — otoczenia rynkowego, jako kategorii wielowymiarowej. Zakłada się, że polskie przedsiębiorstwa produkcyjne wytwarzające wyroby przeznaczone zarówno na rynek krajowy jak i na eksport działają w otoczeniu, w którym wyróżnić można dwa podstawowe składniki: rynek krajowy i rynek zagraniczny. Rynki te charakteryzują się pewnymi odrębnymi cechami mającymi wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw².

Za najważniejsze z nich można uznać następujące:

Rynek krajowy	Rynek zagraniczny
rynek sprzedawcy	rynek nabywcy
stabilność	zmiennosc
jednorodność	różnorodność
dominacja	konkurencyjność
pewność	ryzyko

Opis obu rynków oparty na analizie wymienionych, przeciwstawnych cech ma oczywiście charakter uproszczony, może jednak doprowadzić do wielu istotnych konkluzji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rynek sprzedawcy — rynek nabywcy

To, że rynek eksportowy jest zazwyczaj rynkiem nabywcy, w istotny sposób wpływa na jakość oferowanych produktów i ich opakowań, terminowość dostaw itp. Silny związek między jakością a ceną charakterystyczną dla tego rynku, zmusza bowiem producenta do dbania o jakościowy poziom wyrobów. Niepodporządkowanie się odpowiednim wymaganiom odbiorcy grozi wypadnięciem z rynku albo prowadzi może do uzyskiwania znacznie niższych cen, co w efekcie wpływa na zmniejszenie dochodów z eksportu.

Na rynku krajowym natomiast będącym rynkiem sprzedawcy, nie występuje podobny mechanizm wymuszania jakości. Odbiorca zasadniczo nie jest w stanie zrezygnować z kupna dóbr o niezadowalającej jakości. Gdyby tak uczynił, nie mógłby — w przypadku dóbr konsumpcyjnych — zaspokoić określonych potrzeb, lub byłby — w przypadku środków produkcji — narażony na bieżące perturbacje w produkcji, a w przyszłości mógłby paść ofiarą sankcji ze strony dostawcy za „niesubordynację”³. Producent nie musi się więc liczyć z życzeniami nabywcy, gdyż i tak zbyt jego towarów jest zapewniony.

W tych warunkach produkcja przeznaczona na eksport, jest bardziej pracochłonna i kłopotliwa dla producenta niż produkcja przeznaczona na zaopatrzenie rynku wewnętrznego. Wymuszona istnieniem rynku sprzedawcy akceptacja niskiej jakości produktów prowadzi do wystąpienia trudności w zapewnieniu odpowiedniej podaży towarów na eksport. Stąd niezbędne jest stosowanie odpowiedniego systemu odcinkowych, wyspecjalizowanych bodźców stymulujących eksport. Jest to uzasadnione zarówno wtedy, gdy zadania planowe określane są w formie centralnych dyrektyw planistycznych (spełniony jest wówczas postulat równoległości nakazów i zachęt), jak i tym bardziej w sytuacji, gdy wielkość i struktura eksportu ustalane są samodzielnie przez producentów. W tym drugim przypadku tylko wyższa opłacalność eksportu w stosunku do sprzedaży krajowej jest w stanie skłonić producenta do dodatkowego wysiłku wynikającego z konieczności zapewnienia wyższej jakości towarów przeznaczonych na eksport.

Istotną cechą rynku nabywcy jest parametryczność cen, na którą składają się: niezależność ceny względem producenta, wrażliwość producenta na cenę oraz giętkość cen⁴. Rynek sprzedawcy charakteryzują natomiast ceny nieparametryczne, których główne cechy to: zależność cen od producenta (niezależnie od szczebla, na jakim są ustalane), ich stabilność (brak elastyczności), mała wrażliwość odbiorców na zmiany

¹ Por. m.in. F. E. Emery, E. L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, „Human Relations”, sierpień 1983, s. 20—26; T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961; P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, czerwiec 1967, s. 1—47; R. H. Hall, *Organizations. Structure and Process*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1972; F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, Mc Graw-Hill, New York 1974; H. E. Aldrich, *Organizations and environments*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1975; R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 390—394; H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

² Należy podkreślić, że w rzeczywistości zestawienie cech rynku krajowego i zagranicznego nie ma tak jednoznacznego charakteru, jak to przedstawiono niżej.

³ Por. W. Piotr, *Problemy jakości produktów w eksporcie*, w: *Organizacja działalności eksportowej w przemyśle*. Materiały konferencyjne, TNOiK, Poznań 1980.

⁴ Por. A. Lipowski, *Ceny dla dostawców w teorii i praktyce gospodarki socjalistycznej*, PWN, Warszawa 1978, s. 49.

cen⁵. Ta dwoistość cen, z którą w praktyce styka się przedsiębiorstwo eksportujące uniemożliwia prowadzenie prawidłowego rachunku ekonomicznego integrującego wynik ze sprzedaży krajowej z wynikiem ze sprzedaży eksportowej; innymi słowy, brak jest ekonomicznym przesłankę dokonywania wyboru między eksportem a sprzedażą w kraju oraz między importem a zaopatrzeniem u krajowych dostawców⁶.

Ponadto, również w zakresie promocji rynek nabywcy cechuje się o wiele większymi wymaganiami niż rynek sprzedawcy.

Stabilność — zmienność

Zmiany popytu na rynku krajowym są dla producenta łatwiejsze do przewidzenia niż jego zmiany na rynkach eksportowych. Zresztą zmiany popytu krajowego nie stanowią dla przedsiębiorstwa przemysłowego istotnego ograniczenia, gdyż charakter rynku sprawia, iż sprzedaż wyrobów nie stwarza większych problemów. O wiele dotkliwsze są wahania w produkcji krajowej i imporcie materiałów zaopatrzeniowych, których konsekwencją jest częściowe niewykorzystanie mocy produkcyjnych oraz znaczna nierytmiczność produkcji.

Stopień zmienności zagranicznych rynków zbytu jest różny w zależności do tego, czy są to rynki krajów socjalistycznych czy krajów kapitalistycznych. Dzięki planowaniu rozwoju gospodarczego krajów socjalistycznych odbywa się w zasadzie bez znaczących i gwałtownych wahań podstawowych wskaźników. Niemniej istnieją pewne obiektywne przyczyny, które mogą wywoływać fluktuacje popytu i podaży na tych rynkach. Najważniejsze z nich to⁷:

1) zasady tworzenia cen w obrotach wzajemnych tylko częściowo neutralizujące wahania cen na rynku kapitalistycznym.

2) zmiany strukturalne zachodzące w gospodarce związane z tempem rozwoju gospodarczego, zmianami technik wytwarzania itp.

3) różnicowanie struktury produkcji, rozwój postępu technicznego, przechodzenie do zdecentralizowanego modelu zarządzania gospodarką.

4) zmiany incydentalne, sezonowe.

Występujące w stosunkach z krajami socjalistycznymi zmiany wielkości i struktury wymiany nie mają zasadniczo charakteru gwałtownego, skokowego. Konsekwencje zmian popytu w tych krajach dla możliwości zbytu polskiego producenta łagodzone są przez zawieranie między państwowych umów gospodarczych. Są to umowy wieloletnie, w ramach których podpisywane są protokoły (umowy roczne). Ustalenia czynione są zazwyczaj raz do roku i w takich okresach zapewniona jest stabilność zbytu produkcji eksportowej. Protokoły mają charakter obligatoryjny w ujęciu wartościowym, a także w zakresie rodzajów i ilości towarów wymienionych w listach towarowych, będących integralną częścią umów.

O dużej zmienności rynków krajów kapitalistycznych decyduje wiele różnorodnych zjawisk, których wymiernym efektem są zmiany wielkości rynkowych, takich jak podaż, popyt i ceny⁸. Największą rolę odgrywają:

1) cykle koniunkturalne i inne charakteryzujące się ciągłymi nawrotami ekspansji i kurczenia się w okresach, które nie są stałe ani niezmiennie,

2) zmiany ciągle związane z postępowaniem technicznym, wzrostem liczby ludności itp.,

3) wahania o stałym rytmie spowodowane porami roku, czynnikami instytucjonalnymi, zwyczajami itp.,

4) wahania nieciągłe, powodowane licznymi, nie powtarzającymi się przyczynami przypadkowymi.

Częściową neutralizacją zmienności rynków krajów kapitalistycznych zapewniają umowy zawierane przez Polskę z tymi krajami. Znaczenie tych umów dla stabilizacji eksportu jest jednak o wiele mniejsze niż umów z krajami socjalistycznymi. Umowy z krajami kapitalistycznymi mają bowiem jedynie ramowy charakter. Kontrakty dochodzą do skutku w dużej mierze z inicjatywy przedsiębiorstw i mogą znacznie odbiegać od list towarowych, mających charakter kontyngentów. Listy takie zobowiązują tylko państwa podpisujące umowę gospodarczą do wydawania pozwoleń wywozu i przywozu, jeżeli wynika to z polityki handlowej tych państw.

Jednorodność — różnorodność

Współczesny rynek światowy, w przeciwieństwie do rynku krajowego, nie jest kategorią jednorodną. Obejmuje on, najogólniej rzecz ujmując, trzy sektory: rynek krajów socjalistycznych, rynek wysoko rozwiniętych krajów kapitalistycznych i rynek krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Ponadto w obrębie poszczególnych rynków-sektorów występuje znaczne zróżnicowanie związane z istnieniem dużej liczby rynków krajowych. Różnice między poszczególnymi rynkami narodowymi wynikają z poziomu rozwoju gospodarczego, z prowadzonej polityki gospodarczej i handlowej (w tym zwłaszcza ze stosowania takich instrumentów jak: zakazy wywozu i przywozu, ograniczenia kontyngentowo-licencyjne, cła, podatki, normy sanitarne i i weterynaryjne, wymagania techniczne i bezpieczeństwa, przepisy prawne regulujące problem marki handlowej i jej ochrony, przepisy dotyczące praw patentowych, przepisy antydumpingowe, przepisy dotyczące oznakowania i opakowania, regulacje dotyczące kontroli cen i organizacji monopolistycznych, przepisy dotyczące prowadzenia działalności reklamowej), ze stopnia stabilizacji polityczno-gospodarczej, z czynników powodujących indywidualizację popytu (moda, klimat, tradycja, religia itp.).

Rynki zagraniczne zróżnicowane są również pod względem liczby i rodzajów instytucji handlowych, z jakimi może się spotkać polski dostawca. O ile struktura krajowej sieci zbytu jest na ogół dla producenta znana i przejrzysta, o tyle znaczna liczba różnego typu pośredników zagranicznych (a więc i realizowanych przez nich zakresów funkcji) wymagać może podjęcia stosownych badań.

Prowadzenie badań marketingowych w kraju jest oczywiście łatwiejsze niż za granicą. Dokładniej znana jest krajowa struktura sieci zbytu, łatwiejsze jest ustalenie grup nabywców, lepiej znana i łatwiejsza do zbadania ich psychika (np. reakcja na podstawowe bodźce zakupu), znany jest również doskonale język nabywców (z czym wiąże się np. łatwość stosowania różnych metod badań ankietowych).

Kolejny aspekt niejednorodności rynku światowego to heterogeniczność towarowej struktury międzynarodowej wymiany handlowej. Wynika z niej trudność, a czasem nawet niemożliwość porównania jakości poszczególnych dóbr.

Dominacja — konkurencyjność

Z charakteru rynku krajowego wynika często dominująca pozycja producenta w stosunku do ogniw handlowych lub ostatecznych odbiorców. Możliwość złagodzenia negatywnych następstw występowania produ-

⁵ Por. J. Śliwa, Ceny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 1979, s. 83.

⁶ Por. M. Bijak, E. Karasiński, Komisowa forma powiązań między przemysłem a handlem zagranicznym w warunkach gospodarki socjalistycznej, „Handel Zagraniczny” 1974, nr 12.

⁷ J. Krynicki, T. Kronsjo, Z. Zawada, Ekonomia handlu zagranicznego, PWE, Warszawa 1972, s. 213—214.

⁸ Tamże, s. 212—213.

centów-monopolistów za pośrednictwem konkurencyjnego importu są ograniczone trudną sytuacją w bilansie płatniczym.

Monopolistyczne praktyki na rynku krajowym przejawiają się głównie na windowaniu cen (w latach siedemdziesiątych polegało to na wymuszaniu uznania przez Państwową Komisję Cen nieuzasadnionych kosztów wynikających ze złej, marnotrawnej gospodarki; obecne zasady cenotwórstwa stwarzają również znaczne możliwości nadużyć). Inne przejawy dominacji wytwórcy to nawiązywanie nierównoprawnych stosunków, bezkarne naruszanie warunków umowy, zmuszanie odbiorców do przyjmowania wyrobów nie odpowiadających obowiązującym standardom⁹.

Nawet w tych dziedzinach wytwórczości, w których występuje kilku producentów jednego towaru, przewaga popytu nad podażą powoduje, że niemożliwe jest w praktyce wykorzystanie głównych zalet konkurencyjności, takich jak: przeciwdziałanie tendencjom do stagnacji, stworzenie zewnętrznego wobec przedsiębiorstw przymusu przystosowywania się do sytuacji rynkowej, doskonalenie metod wytwarzania i obniżanie kosztów.

W przeciwieństwie do warunków panujących na rynku krajowym, sytuacja na rynkach rozwiniętych krajów kapitalistycznych określona jest przez występowanie silnej konkurencji. Wyraża się ona nie tylko w istnieniu dużej liczby potencjalnych i rzeczywistych dostawców, ale także w różnorodności stosowanych przez nich metod i narzędzi prowadzących do ulokowania towaru na rynku. Trwałe występowanie na rynku międzynarodowym wymaga od jego uczestnika kompleksowego traktowania zagadnienia konkurencyjności, tzn. podejmowania właściwych decyzji dotyczących wszystkich jej elementów, takich jak ceny, jakość, warunki dostaw, świadczenie usług posprzedażnych itp.

Należy także podkreślić, że wpływ producenta na uzyskiwane ceny dewizowe jest minimalny (odwrotnie niż na rynku krajowym). W związku z tym opłacalność eksportu może być zwiększona tylko przez obniżanie kosztów produkcji eksportowej¹⁰.

Pewność — ryzyko

Niepewność określić można jako niezaspokojenie potrzeb informacyjnych producenta dotyczących działalności eksportowej, czyli występowanie luki między informacją wymaganą do podjęcia decyzji a informacją posiadaną w momencie wystąpienia sytuacji decyzyjnej. Tak rozumiana niepewność wiąże się ze słabszym na ogół rozpoznaniem rynków zagranicznym niż rynku krajowego. Wynika to z niezadowalającego stanu badań rynków zagranicznych, znacznych kosztów takich badań oraz obiektywnych trudności w dotarciu do niektórych źródeł informacji.

W przypadku, gdy produkt przeznaczony na eksport jest bardzo złożony, a zwłaszcza gdy wykonywany jest na specjalne zamówienie zagranicznego klienta, znacznie maleje predyktowność wykonywanych zadań, np. nasilają się trudności z zsynchronizowaniem prac projektowych odnoszących się do poszczególnych elementów przedsięwzięcia, zwiększa się niepewność co do możliwości otrzymania od kooperantów poszczególnych podzespołów itp. Pociąga to za sobą przeciążenie kanałów komunikacyjnych i wydłużenie czasu reakcji na ewentualne zmiany.

W efekcie znacznego tempa zmian na rynku zagra-

nicznym bieżące sygnały rynkowe są dalece niedoskonałym instrumentem redukcji niepewności występującej przy określaniu strategii eksportowej producenta. Szczególnie dotkliwy jest brak wystarczających przesłanek podejmowania decyzji dotyczących uczestnictwa producenta w wymianie handlowej z zagranicą w dłuższym okresie.

Czynnikiem ograniczającym zbiór możliwych zachowań przedsiębiorstwa produkcyjnego wytwarzającego na eksport jest swoisty determinizm technologiczny. Możliwości zmiany profilu bądź dywersyfikacji produkcji są silnie uzależnione od aktualnego stanu technologii, co ogranicza zdolność do dostosowywania się do zmieniających się wymagań rynków zagranicznych.

Ryzyko, na jakie jest narażony producent angażujący się w wymianę handlową z zagranicą podzielić można na:

- 1) w sferze produkcji — ryzyko nowatorskie, ryzyko eksploatacyjne, ryzyko produkcji na skład, ryzyko kooperacji,
- 2) w sferze obrotu — ryzyko towarowe, ryzyko handlowe, ryzyko polityczne¹¹.

Oczywiście, większość z wymienionych rodzajów ryzyka występuje także na rynku krajowym, jednakże w przypadku działalności na rynku międzynarodowym są one zdecydowanie większe.

Przedstawione różnice między rynkiem krajowym i rynkiem zagranicznym mogą pociągać za sobą istotne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeśli przyjmiemy, że otoczenie wpływa na organizację, to dualizm tego otoczenia musi być uwzględniony w zarządzaniu organizacją. Innymi słowy, z podstawowych różnic, jakie występują między rynkiem krajowym i rynkiem zagranicznym wynika konieczność prowadzenia przez przedsiębiorstwo odmiennych działań wobec każdego z nich. Można więc sformułować tezę, że im silniejsza polaryzacja tych rynków, tym większa odrębność funkcji przedsiębiorstwa zorientowanych na rynek krajowy i zagraniczny. Prawdopodobnie ta powinna być uwzględniona w trakcie budowy systemu zarządzania przedsiębiorstwami.

Po pierwsze, różnice występujące między obydwoimi rynkami powinny być analizowane i brane pod uwagę przy określaniu tych elementów systemu zarządzania, które ustalane są centralnie. Odnosi się to w szczególności do konstrukcji narzędzi ekonomicznych stosowanych przez centrum, takich jak kurs walutowy, zasady naliczania i podziału zysku, podatki, oprocentowanie kredytów czy cła. Narzędzia te powinny dawać wyraz preferencjom władzy gospodarczej (jeśli takie występują) co do kierunków sprzedaży, tzn. zachęcać do sprzedaży krajowej lub eksportowej. Za szczególnie dyskusyjną uważana jest koncepcja wyodrębnienia wyników z eksportu i wykorzystania ich w budowie systemu motywacyjnego. Wydaje się, że w tej sprawie słuszną decyzję podjąć można właśnie po wnikliwym przeanalizowaniu odrębności rynku krajowego i zagranicznego.

Kiedy występuje konieczność zwiększenia eksportu, zasady podatkowe, kredytowe, kurs walutowy oraz inne narzędzia powinny być tak ustalone, aby rozwijanie eksportu przynosiło przedsiębiorstwu więcej korzyści aniżeli zwiększenie sprzedaży krajowej. Jednakże jest to tylko warunek konieczny. Stymulacja eksportu będzie dawała zamierzone rezultaty tylko wtedy, gdy dodatkowe korzyści z eksportu będą się cechowały odwiednim stosunkiem do dodatkowych nakładów. Stopień, w jakim narzędzia ustalone centralnie różniłyby się od pozostałych, powinien więc być zależny od stopnia zainteresowania rozwojem eksportu.

Po drugie, również w budowie wewnętrznego syste-

⁹ Por. M. Pohorille, Tyle monopolu, ile konieczne, tyle konkurencji, ile możliwe, „Życie Gospodarcze” 1983, nr 2 i 3.

¹⁰ W rzeczywistości istnieje jeszcze jedna możliwość poprawy opłacalności eksportu dla producenta, a mianowicie skorzystanie z rachunku wyrównawczego.

¹¹ Por. L. Osiatyński. Ryzyko w transakcjach handlu zagranicznego, PWE, Warszawa 1973.

mu zarządzania przedsiębiorstwem produkującym na eksport należałoby uwzględnić konsekwencje odmienności rynku krajowego i zagranicznego. Odnosi się to przede wszystkim do konstrukcji systemu motywacyjnego, który choć uwzględni narzędzia centralne, cechuje się jednak znacznym stopniem autonomii i w związku z tym może pogłębiać lub stępiać preferencje centrum. Jako przykłady wymienić tutaj można podział nagród eksportowych z tytułu realizacji tzw. umów zadaniowych lub wypłaty nagród ze środków pochodzących z ulg podatkowych z tytułu eksportu.

Ponadto, w projektowaniu struktury zarządzania odrębność rynków, na których działa przedsiębiorstwo, wpływać będzie na:

- ustalenie celem działania na poszczególnych rynkach,
- określenie czynności prowadzących do osiągnięcia tych celów,
- opracowanie zbiorów decyzji związanych z poszczególnymi celami,
- zapewnienie informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji,
- wyodrębnienie komórek organizacyjnych prowadzących działalność handlowo-marketingową,
- podział czynności i uprawnień do podejmowania decyzji między wyodrębnione komórki organizacyjne,
- określenie zatrudnienia i wyposażenia technicznego komórek organizacyjnych obsługujących rynki zbytu.

Obserwacja praktyki gospodarczej dostarcza wielu dowodów na to, że omówione różnice cech rynku zagranicznego i krajowego nie są doceniane i należyte uwzględniane przy tworzeniu zarówno centralnych narzędzi zarządzania, jak i wewnętrznych rozwiązań w poszczególnych przedsiębiorstwach. Obowiązujący system stymulowania eksportu zdaje się wyłącznie wychodzić z przesłanki o konieczności jego zwiększenia, natomiast kształt poszczególnych narzędzi, nie jest jak można sądzić, dostosowany do skali różnic, jakie muszą występować w działaniach producenta chcącego wytwarzać towary nie tylko na rynek krajowy, lecz także na rynek zagraniczny.

DOKOŃCZENIE ART. A. CZEPURKI ZE STR. 6

7) produkcja specjalizacyjna powinna być oparta na rachunku ekonomicznym, uwzględniającym koszty wytwarzania i zbytu oraz wielkości sprzedaży w okresie kilkuletnim, zarówno w kraju jak i za granicą. Rachunek ten powinien być systematycznie powtarzany w przedsiębiorstwach, mimo znacznej niedoskonałości jego parametrów w obecnych warunkach (ceny, kursy walut).

Jakikolwiek, nawet najlepiej opracowany i słuszny program prowymiennej restrukturyzacji produkcji, w tym szczególnie przemysłu przetwórczego, może w praktyce nie dać efektów bez wdrożenia wymienionych zasad oraz mechanizmów ekonomicznych określających systemowe warunki jego realizacji. Trafność i konsekwencja działań władzy gospodarczej w tym zakresie jest nawet ważniejsza od trafności dokonywanego przez centrum wyboru branż czy grup wyrobów mających pełnić funkcję nośnika prowymiennej restrukturyzacji przemysłu przetwórczego.

ANDRZEJ MUŃKO
WOJCIECH RYBOWSKI

Liberalizacja handlu a porozumienie handlowe RWPG—EWG

Część II

W części I artykułu, opublikowanej w nr 11—12/85 Autorzy zaprezentowali obszerną interpretację kategorii korzyści handlu oraz kosztów dostosowania do handlu na przykładzie polityki handlowej EWG. W publikowanej poniżej II części, wychodząc z ogólnych przesłanek jakie tworzą te kategorie Autorzy przedstawiają różne aspekty treści i form ewentualnego porozumienia handlowego między RWPG a EWG. Rozważania w tym przedmiocie mają — na obecnym etapie — znaczenie teoretyczne, przy czym sformułowane w artykule propozycje wyrażają jedynie osobiste poglądy Autorów.

Redakcja

Obecne ramy instytucjonalne handlu między krajami EWG a krajami RWPG sprawiają, że korzyści odnoszone przez obie strony z tego handlu są, ogólnie biorąc, niewielkie. Z punktu widzenia krajów socjalistycznych czynnikami ograniczającymi handel z EWG są: 1) posiadanie jedynie KNU, 2) nieposiadanie preferencyjnego dostępu do rynku EWG (z wyjątkiem Rumunii), 3) utrzymywanie przez EWG ograniczeń ilościowych (m.in. dyskryminacyjnych) na import niektórych („wrażliwych”) grup towarów, 4) istnienie tzw. bezumownego stanu stosunków handlowych (nie dotyczy to Rumunii), co m.in. utrudnia negocjowanie sektorowych umów o „dobrowolnym” samoograniczeniu przez kraje socjalistyczne eksportu tych grup towarów, w przypadku których wywóz ten (jego wielkość w stosunku do produkcji krajowej, tempo napływu) powoduje powstanie tzw. poważnej szkody lub groźby jej powstania dla producentów z EWG.

Z punktu widzenia producentów i eksporterów z krajów EWG najpoważniejszym czynnikiem ograniczającym wielkość korzyści odnoszonych z handlu z krajami Europy Wschodniej jest trudność utrzymania długookresowej specjalizacji w produkcji eksportowej kierowanej na ten rynek. Jest to następstwem istniejącej w wielu krajach RWPG centralnej reglamentacji środków dewizowych, a także w niektórych z nich centralnego rzeczowego planowania przywozu. Wynika to nie tylko z systemu kierowania gospodarką, ale i ze znanych trudności płatniczych.

Zakres problemów w europejskim handlu Wschód—Zachód jest zatem szeroki. Czy pozwalałoby je roz-