

**WIELKOPOLSKI ODDZIAŁ
TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI
I KIEROWNICTWA W POZNANIU**

**MATERIAŁY NA
KURSOROKONFERENCJĘ NAUKOWĄ
NA TEMAT:**

**DYREKTOR
a innowacje
w przedsiębiorstwie**

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
ODDZIAŁ WIELKOPOLSKI W POZNANIU

Materiały na
kursokonferencję naukową
na temat:

D Y R E K T O R
A INNOWACJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

P o z n a ń - 1 9 8 5

S P I S T R E Ś C I

	str.
1/ Alicja Sajkiewicz DYREKTOR WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA JEGO ZACHOWAŃ	5
2/ Andrzej Matysiak AKTUALNY STATUS PRZEDSIĘBIORSTW I JEGO WPLYW NA INNOWACJE	19
3/ Wiktor Gabrusewicz STRATEGIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA I JEJ KSZTAŁTO - WANIE	27
4/ Marian Gorynia KIERUNKI TWÓRCZYCH ZMIAN W EKSPORCIE I ICH DETER - MINANTY	37
5/ Waldemar Frąckowiak INNOWACJE PRZEDSIĘBIORSTWA A WYNALEZCZOŚĆ I RACJO - NALIZACJA PRACOWNICZA	47
6/ Jan Galicki ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM NASTAWIONYM NA INNOWA - CJE	63
7/ Henryk Jamuszek SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORST - WIE	75

- - - - -

KIERUNKI TWÓRCZYCH ZMIAN W EKSPORCIE I ICH DETERMINANTY

1. Miejsce handlu zagranicznego w obecnie realizowanej strategii rozwoju

Utrzymywanie wymiany gospodarczej z zagranicą jest uwarunkowane takim rozdysponowaniem posiadanych przez kraj czynników wytwórczych, ażeby pewna ich część została skierowana za granicę bezpośrednio lub w postaci wytworzonych przy ich użyciu produktów, które nie zostaną spożyte w kraju /eksport globalny/, przy jednoczesnej rezygnacji z przeznaczenia części zasobów do wytwarzania innych produktów /częściowo lub całkowicie/, które stają się przedmiotem importu.

Jaki jest sens ekonomiczny takiej operacji? Dzięki takiej alokacji zasobów kraj może osiągnąć produkt zmateralizowany w imporcie taniej, mniejszymi nakładami pracy, niż gdyby taki sam co do wielkości produkt usiłowano wytworzyć w kraju. Gdyby więc zasoby zaangażowane w produkcji eksportowej zostały skierowane do wytwarzania produktu importowanego, efektywność tego rodzaju alokacji byłaby niższa niż w przypadku sprowadzania tego produktu z zagranicy.

Uczestnictwo w międzynarodowym podziale pracy umożliwia realizację trzech zasadniczych celów:

a/ zmianę struktury produktu wytworzonego na strukturę produktu do podziału zgodnie z uznanymi preferencjami społeczno-politycznymi,

b/ zwiększenie masy produktu do podziału w stosunku do sytuacji gospodarki samowystarczalnej,

c/ przyspieszenie wzrostu gospodarczego poprzez wzrost wolumenu i efektywności inwestycji /w szczególności osiągnięcie korzyści skali produkcji, które w gospodarce zamkniętej jest niemożliwe* ze względu na ograniczone rozmiary rynku wewnętrznego/.

Handel zagraniczny stał się w naszym kraju jedną z najbardziej dotkliwych barier w płaszczyźnie ekonomicznej. Główne komponenty bariery handlu zagranicznego to bariery zaopatrzeniowa i zadłużenia, które sprowadzają się do niemożności pokrycia uzyskiem z eksportu potrzeb dewizowych w zakresie importu i obsługi długu zagranicznego. Chęć wyniesienia wspomnianych wyżej korzyści z międzynarodowego podziału pracy nakłada na gospodarkę polską obowiązek znacznego zwiększenia

szenia eksportu. Chodzi bowiem o uzyskanie możliwie dużej ilości obcych środków płatniczych, służących do pokrycia niezbędnych potrzeb importowych i obsługi zadłużenia zagranicznego. Potrzeba zwiększenia wpływów z eksportu jest tym bardziej oczywista, że poważna część aparatu wytwórczego w naszym kraju jest niewykorzystana ze względu na niedobory zaopatrzeniowe spowodowane brakiem środków płatniczych na pokrycie importu surowców i materiałów. Szacuje się, że przy znacznym stopniu niewykorzystania zdolności produkcyjnych, tam gdzie jest to spowodowane brakami zaopatrzeniowymi, dodatkowy dolar wydatkowany na import zaopatrzeniowy spowodować może wzrost produkcji rzędu 6-8 dolarów. To z kolei może pozwolić na zwiększenie eksportu przykładowo o 2-4 dolarów, które po wydatkowaniu na dodatkowy import surowców i materiałów będą ponownie zwiększać produkcję, eksport, import i dochód narodowy. Dokładne oszacowanie mnożnikowego wpływu dodatkowego importu walutowego na powiększenie dochodu narodowego i eksportu nie jest możliwe. Krańcowa efektywność tego importu w wymienionych sferach może być bardzo wysoka, przy racjonalnym jego wykorzystaniu, choć zapewne malejąca w miarę sukcesywnego powiększania importu.

Miejsce handlu zagranicznego w wychodzeniu z kryzysu i realizacji procesów wzrostu gospodarczego w naszym kraju nie zostało, jak dotąd, jednoznacznie określone. Wyróżnić tutaj można dwa podstawowe rozwiązania:

a/ dalsze ograniczanie importu i eksport maksymalnych ilości dóbr i usług, niemal za wszelką cenę, w celu wygospodarowania środków dewizowych na obsługę długu, przy jednoczesnej rezygnacji z zaciągania nowych kredytów,

b/ kompleksowe refinansowanie zadłużenia oraz zaciąganie nowych kredytów uruchamiających dodatkową produkcję i eksport.

Rozwiązanie pierwsze czyli koncepcja spłaty zadłużenia środkami uzyskiwanymi z nadwyżek obrotów bieżących, bez uciekania się do dodatkowych kredytów, oznacza obciążenie gospodarki na wiele lat obsługą długu bez możliwości radykalnego zwiększenia eksportu, który limitowany będzie przecież przez ściśle racjonowany import.

Jakkolwiek większość zabierających głos w tej sprawie opowiada się za rozwiązaniem drugim, to jednak jego praktyczna realizacja napotyka na liczne trudności. Optując za przyjęciem drugiego wariantu wskazać trzeba na następujące okoliczności:

a/ skala naszego zadłużenia, jakkolwiek duża, wydaje się ogromna dopiero w zestawieniu z bardzo niskim poziomem naszego eksportu,

- b/ rozwiązania dylematu należy szukać przede wszystkim w zwiększeniu eksportu, a nie w zmniejszeniu importu i zadłużenia,
- c/ zadłużenia nie trzeba spłacać, trzeba je natomiast terminowo obsługiwać.

Z powyższego wynika więc, że jednym z podstawowych warunków odnoszenia przez Polskę korzyści z międzynarodowego podziału pracy jest znaczny wzrost eksportu. W przeciwnym razie kraj nasz zepchnięty zostanie na peryferie produkcji i wymiany międzynarodowej. Możliwości eksportowe naszej gospodarki zależą z kolei od dwóch rodzajów uwarunkowań: zewnętrznych i wewnętrznych. Uwarunkowania te zostaną w dalszej części referatu omówione w sposób, z konieczności, bardzo selektywny.

2. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju polskiego eksportu

Możliwości eksportowe naszej gospodarki zdeterminowane są przez liczne czynniki. Spośród zewnętrznych uwarunkowań za najważniejsze uznać należy:

- a/ obsługę zadłużenia zagranicznego i warunki jego restrukturyzacji,
- b/ dostęp do źródeł i warunki pozyskiwania energii, surowców i materiałów,
- c/ możliwości pozyskiwania nowoczesnych technologii dla procesów produkcyjnych.

Konieczność obsługi zadłużenia sprawia, iż możliwości importowe naszej gospodarki są ściśle ograniczone. Import zapewniać powinien przede wszystkim niezbędne zaopatrzenie sfery produkcyjnej. Ze wstępnych ocen możliwości wzrostu eksportu wynika, że aby możliwe było utrzymanie niezbędnego importu konieczna jest restrukturyzacja zadłużenia wobec rozwiniętych państw kapitalistycznych przy spełnieniu założenia, że koszt obsługi długu nie będzie pochłaniał więcej niż 20-25 % uzyskiwanych wpływów bieżących z eksportu. Można przewidywać, że każde obniżenie sum przeznaczonych na obsługę zadłużenia /np. przez zmniejszenie poziomu odsetek od kredytów gwarantowanych/ stanowiłoby bardzo istotny element, wpływający na procesy rozwoju gospodarki polskiej.

Założenie, że wytworzony dochód narodowy będzie wzrastał w oparciu o proporcjonalne zwiększanie zaopatrzenia materiałowego sfery produkcyjnej jest nierealistyczne. Przesądza o tym ograniczony potencjał krajowej produkcji paliw, surowców i materiałów oraz ograniczone możliwości importowe, spowodowane czynnikami, o

których była mowa wyżej. Trudności płatnicze powodują, że w nadchodzącym pięcioleciu Polska może jedynie oczekiwać na utrzymanie dostaw paliw, surowców i materiałów z krajów RWPG na poziomie z lat 1984-1985. Bez dostępu do znaczących kredytów nie będzie także możliwe w latach 1986-1990 odczuwalne zwiększenie dopływu zaopatrzenia materiałowego dla gospodarki polskiej z II obszaru płatniczego.

Postępujący proces dekapitalizacji majątku produkcyjnego, który w miarę upływu czasu będzie się nasilał wywołuje już obecnie za potrzebowanie na modernizację i odtworzenie majątku. Nie można też wykluczać, że w okresie do 1990 r. utrzyma się, a być może i nasili się, polityka ograniczeń transferu technologii i związanych z nią dostaw sprzętu inwestycyjnego stosowana przez niektóre państwa kapitalistyczne wobec krajów socjalistycznych. Nawet osłabienie koniunktury przewidywane od 1986 r. nie wpłynie prawdopodobnie na złagodzenie tej restrykcyjnej polityki. Utrzymywanie przez państwa Zachodu wobec Polski ograniczeń kredytowych będzie powodowało ograniczone możliwości importu dóbr inwestycyjnych. Tym samym nie należy liczyć na możliwość uzyskania szerszego dostępu do zachodnich źródeł techniki i technologii.

Przy rozważaniu kierunków zmian w eksporcie polskim konieczne jest także wzięcie pod uwagę kolejnego uwarunkowania zewnętrznego o podstawowym znaczeniu, a mianowicie przewidywanych przemian w sferze techniki i technologii wytwarzania. Można wskazać na następujące przypuszczalne kierunki przemian:

a/ racjonalizacja wykorzystania surowców, zarówno przez rozwój technologii materiałooszczędnych, jak i uszlachetnianie samych materiałów, podnoszenie ich wytrzymałości oraz wprowadzanie nowoczesnych metod wydobycia, pozwalające na lepsze wykorzystanie zasobów,

b/ oszczędność zużycia energii oraz substytucja różnego rodzaju paliw pierwotnych, jak również upowszechnienie wykorzystania nowych źródeł energii,

c/ procesy racjonalizowania gospodarki żywnościowej, głównie przez upowszechnianie intensywnych metod uprawy i hodowli, unowocześnianie prefabrykacji, konserwacji i przechowywania żywności,

d/ rozwój technologii odzyskiwania i zagospodarowywania wszelkiego rodzaju odpadów,

e/ szerokie zastosowanie robotyzacji, automatyzacji i informatyki w procesach produkcji i usługach,

f/ szersze stosowanie osiągnięć ekologii /ochrona czystej wody, powietrza i krajobrazu/,

g/ wykorzystanie lotów kosmicznych dla poszukiwań nowych złóż zasobów kopalnych i określania ekonomicznych warunków ich eksploatacji, a także dla uzyskiwania nowych stopów metali i innych materiałów, .

h/ skokowe przemiany w metodach upowszechniania i przyswajania wiedzy przez rozwój informatyki, technik wideo, telekomunikacji satelitarnej itp.

3. Wewnętrzne uwarunkowania możliwości eksportowych naszego kraju

Wewnętrzne uwarunkowania możliwości eksportowych Polski obejmują szeroki zestaw czynników. W sferze realnej są to: poziom i rytmika produkcji, stan rynku wewnętrznego, sytuacja zaopatrzeniowa, sytuacja na rynku pracy, poziom kwalifikacji siły roboczej, jakość aparatu wytwórczego, poziom techniczny i jakościowy produkcji i tp. W sferze regulacyjnej natomiast decydujące znaczenie posiadają rozwiązania przyjęte w zakresie systemu planowania i zarządzania.

Odnosnie sfery realnej, w której sytuacja w znacznej mierze zdeterminowana jest przyjętymi rozwiązaniami normatywnymi w sferze regulacyjnej, sformułować można tezę, iż sytuacja w obrębie większości czynników nie przedstawia się korzystnie z punktu widzenia konieczności zwiększania eksportu. W wielu branżach poziom produkcji odniesiony do zapotrzebowania krajowego nakazywałby rezygnację z eksportu. Liczni producenci towarów eksportowanych uskarżają się na deficyty zaopatrzeniowe. Podobnie przedstawia się problem zatrudnienia. Aparat wytwórczy, aczkolwiek relatywnie nowoczesny, w wielu wypadkach ulega dekapitalizacji ze względu na szczupłe rozmiary środków przeznaczonych na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne oraz z powodu trudności z importem części zamennych. Poziom techniczny i jakościowy produkcji nie poprawia się, a w wielu dziedzinach następuje jego pogarszanie się, często spowodowane ograniczeniami w imporcie potrzebnych surowców, materiałów i komponentów.

Niezmiernie istotnym uwarunkowaniem zmian w eksporcie są działania regulacyjne Centrum dotyczące proeksportowej orientacji rozwoju gospodarki. Wśród ekonomistów, zarówno teoretyków, jak i praktyków, panuje na ogół zgodność poglądów co do tego, że ryzykowne i nieracjonalne jest pozostawianie tworzenia specjalizacji produkcji

i specjalizacji eksportu w szczególności, samemu mechanizmowi ekonomicznemu. Trzeba bowiem zauważyć, że w większości krajów o gospodarce rynkowej istnieją rządowe programy specjalizacji wyraźnie wskazujące na branże, które rząd chce popierać.

W go podarce rozwinętej orientacja proeksportowa musi prowadzić do specjalizacji produkcji obejmującej setki tysięcy elementów. Na szczeblu centralnym nie sposób zadekretować takiej specjalizacji wewnątrzbranżowej. Jej samoczynnemu kształtowaniu się sprzyja wieloletnie stosowanie rachunku ekonomicznego jako podstawy decyzji podejmowanych przez jednostki gospodarcze. Nie oznacza to jednak, że władza centralna może się ograniczyć tylko do czekania na rezultaty działania jednostek gospodarczych. Pożądane jest bowiem świadome kształtowanie pewnych specjalności w sposób skoordynowany i długookresowy. Na przykład rozwój eksportu usług konsultingowych wymaga rozwijania odpowiednich kierunków studiów wyższych, rozwój eksportu unikalnej aparatury pomiarowej wymaga odpowiedniego ustawienia placówek naukowych itp. Gdyby zatem pozostawić opracowanie takiego programu wyłącznie jednostkom wytwórczym i handlu zagranicznego, prowadzić by to mogło do nieefektywnej alokacji środków i do umocnienia się tendencji do rozwijania wszystkich branż, które mają ambicje być rozwojowymi, a nie koniecznie najbardziej opłacalnymi.

Przy opracowaniu i realizacji programu proeksportowego rozwoju gospodarki należy uwzględnić szereg kryteriów.

Pierwszym, oczywistym kryterium są obecne i prognozowane możliwości zbytu towaru za granicą.

Drugim kryterium są istniejące zasoby naturalne, infrastruktura oraz kadra fachowa. Uwzględniając te czynniki należałoby preferować rozwój produkcji obejmującej możliwie dużo stadiów przetworstwa w kraju.

Trzecim kryterium jest efektywność bieżąca i przewidywana. Produkcja nieopłacalna przy danych centralnych parametrach rachunku nie powinna być podejmowana mimo, że istnieje na nią popyt za granicą.

Czwartym kryterium jest wpływ inwestycji oraz rozwoju określonych rodzajów produkcji na bilans płatniczy. Oznacza to, że w wypadku produkcji towarów opłacalnych i mających zbyć za granicą należałoby preferować - w okresach istnienia dużych napięć w bilansie płatniczym - rozwój tych branż i wyrobów, które są najmniej importochłonne bądź zapewniają najszybsze spłacenie nakładów importowych dodatkowym eksportem.

Kolejne kryterium stanowi poziom nowoczesności wyrobów.

Do inicjowania programu proeksportowego rozwoju gospodarki powinni być włączeni producenci, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, biura radców handlowych oraz operatywne zagraniczne ogniwa zbytu i zakupu. Koordynacyjna rola w tych pracach przypada władzom centralnym, ministerstwu handlu zagranicznego, a także w pewnym zakresie ministerstwu branżowym. Powinien to być zatem program integrujący całość działalności szeroko rozumianego aparatu handlu zagranicznego.

Centralna władza gospodarcza powinna więc być odpowiedzialna za stworzenie koncepcji specjalizacji oraz zbudowanie zestawu instrumentów pobudzania i preferowania specjalizacji w ogóle, a w tym również specjalizacji eksportowej. Należałoby wypracować metody kompromisowych rozstrzygnięć uwzględniających cele Centrum i przedsiębiorstw. Nie ulega jednak wątpliwości, że ostateczna decyzja powinna należeć do przedsiębiorstwa, gdyż to właśnie ono, a nie Centrum ponosi ryzyko.

Uwzględniając przedstawione kryteria budowy programu proeksportowej orientacji gospodarki naszego kraju zaproponować można cztery kierunki działania, którym należałoby nadać szczególną rangę w naszej polityce gospodarczej i restrukturyzacji handlu zagranicznego.

Pierwszy kierunek to rozwój kooperacji przemysłowej. Cechuje się ona dużą odpornością na wahania koniunkturalne oraz wysoką rentownością. Mamy dla jej rozwoju takie przesłanki, jak niezbędne doświadczenie techniczne, zasoby kwalifikowanej kadry, relatywnie tania siła robocza oraz nowoczesny majątek produkcyjny w niektórych branżach.

Drugi kierunek to zwiększenie eksportu wyrobów przemysłu przetwórczego pracującego w oparciu o krajową bazę surowcową. W wielu branżach możliwe jest odnoszenie korzyści wynikających z zasady kosztów komparatywnych. Poza tym liczne dziedziny wytwórczości działające w oparciu o surowce krajowe są wysoko rentowne. Stwierdzenie to odnosi się do tzw. chemii "specjalizowanej" /chemikalia dla elektroniki, dla rolnictwa, dla medycyny, środki ochrony roślin, środki dla potrzeb ochrony środowiska/. Dalekie od pełnego wykorzystania są również możliwości wzrostu eksportu materiałów budowlanych i instalacyjno-wyposażeniowych, przemysłu szklarskiego i ceramiki szlachetnej. Uwagę zwrócić należy także na szanse tkwiące w rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego oraz przemysłu mleczarskiego.

Trzecim kierunkiem szczególnie popieranym w ramach restrukturyzacji powinien być eksport budownictwa. Ta dziedzina może być wysoce dochodowa, zapewnia promocję sprzedaży własnych materiałów budowlanych i urządzeń na rynku partnera, charakteryzuje się dużą elastycznością przemieszczania między różnymi krajami, a w rezultacie stosunkowo łatwo poddaje się dostosowaniom do zmian sytuacji koniunkturalnej. Dla rozwoju tego eksportu mamy szczególnie dogodne warunki: znaczny potencjał w budownictwie i duże doświadczenie, kwalifikowaną kadrę techniczną. Na przeszkodzie rozwojowi eksportu budownictwa stoi, jak dotychczas, nie zawsze dostateczna jego rentowność. Nie wynika ona jednak z przyczyn obiektywnych, o czym świadczą wyniki osiągane przez inne kraje, ale przede wszystkim z niedostatków w sferze organizacji oraz z przerostów kadrowych. Należałoby więc stworzyć lepsze, efektywniejsze formy organizacyjne - np. proponuje się stworzenie firm prywatno-państwowych, zajmujących się realizacją kontraktów za granicą.

Czwarty preferowany kierunek działania to rozwój usług eksportowych. Jest on szczególnie opłacalny ze względu na niski wsad surowcowy i na ogół duży wkład myśli technicznej i organizatorskiej. Jest to też eksport szczególnie odporny na wahania koniunkturalne. Szczególnie dogodne warunki ma Polska dla rozwoju usług tranzytowych, ze względu na swe centralne położenie w Europie, dla rozwoju usług przewozowych floty, która już dziś zajmuje drugie miejsce w dostarczaniu dewiz po przemyśle węglowym, a także turystyki tranzytowej. Polska może też lepiej niż obecnie wykorzystywać swe zasoby kadrowe do rozwoju eksportu usług ekspertów i konsultantów, zwłaszcza z zakresu służby zdrowia, geologii, geodezji, kultury.

Wystąpienie pożądaných zmian w eksporcie sprowadzające się do zajęcia przez nasze przedsiębiorstwa postawy proeksportowej i specjalizacyjnej uzależnione jest przede wszystkim od wprowadzenia zasadniczych zmian systemowych realizowanych częściowo w ramach reformy gospodarczej. Kierunki tych zmian można lapidarnie ująć w kilku punktach:

a/ Przedsiębiorstwa powinny mieć swobodę wyboru profilu produkcji zgodnie z wymaganiami rynku oraz ich własnym interesem. Władza centralna może tu wkraczać tylko poprzez zamówienia rządowe. W ten sposób można osiągnąć większą elastyczność działania, tj. wzrost zdolności adaptacyjnej naszych przedsiębiorstw wobec warunków zewnętrznych. Władza może również wpływać na decyzje przedsiębiorstwa

poprzez odpowiednie manipulowanie instrumentami polityki kredytowej, celnej i podatkowej.

b/ Przedsiębiorstwa powinny mieć dostęp do środków dewizowych na opłacenie importu. Specjalizacja w produkcji jednych wyrobów oznacza zwykle wzrost importu innych. W tym celu - nawet przed wprowadzeniem wymienialności złotego - przedsiębiorstwa powinny dysponować szerzej rachunkami odpisów dewizowych oraz mieć możliwości korzystania z dewizowych kredytów bankowych. Oznacza to konieczność uzyskania znacznego zastrzyku dewizowego z zagranicy /efekt rozrusznika/ dla wzmocnienia funkcji kredytodawczej naszych banków.

c/ Należy stopniowo, ale bardziej konsekwentnie porządkować rachunek ekonomiczny w naszej gospodarce. Należy przywrócić i podnieść wartość złotego. Osiągnie się to poprzez uporządkowanie systemu cen i kosztów krajowych, przywrócenie stymulacyjnej funkcji płac, podniesienie jakości i dyscypliny produkcji oraz doprowadzenie do wymienialności naszej waluty.

d/ Określając funkcje przedsiębiorstw w naszym kraju, należy mieć na uwadze, że ich bezpośrednim i wymiernym zadaniem nie jest zaspokajanie potrzeb społecznych, lecz - co ma związek z dobrą pracą tych przedsiębiorstw - ich akumulacja pieniężna /zysk, podatki, amortyzacja/.

- - - - -