

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 266**

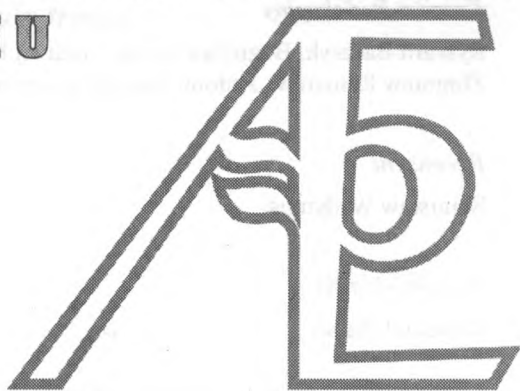
**STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTW
W WARUNKACH KONKURENCJI
MIĘDZYNARODOWEJ**

Poznań 1998

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 266**



**STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTW
W WARUNKACH KONKURENCJI
MIĘDZYNARODOWEJ**

**Redaktor naukowy
Eugeniusz NAJLEPSZY**

Poznań 1998

Komitet Redakcyjny

Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Edmund Kurtys,
Zbigniew Romanow, Antoni Sobczak (*sekretarz*), Halina Szulce (*przewodnicząca*)

Recenzent

Stanisław Wydymus

Projekt okładki

Krzysztof Baran

Tłumaczenie na język angielski

Ewa Kotkowska

Redakcja i korekta

Ewa Sobczak

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 1998

ISSN 0208-4902

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU
ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań, tel. 854-31-54, 854-31-55

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU
ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 854-38-05, 854-38-06

Skład i łamanie: Ewa i Tomasz OLESZKOWIE

Spis treści

Wstęp.....	5
Marian GORYNIA	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji.....	9
1. Definicje konkurencyjności	10
2. Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna.....	17
3. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności – pomiar zmiennych	22
Summary	30
Marian GORYNIA, Beata STĘPIEŃ, Monika SULIMOWSKA	
Problemy przystosowawcze przedsiębiorstw w okresie transformacji a polityka proeksportowa.....	31
1. Istota problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa postsocjalistycznego.....	32
2. Rola strategii eksportowej przedsiębiorstwa w rozwiązaniu problemu przystosowawczego.....	42
3. Udział polityki proeksportowej w rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw	52
Summary	65
Krzysztof FONFARA	
Analiza procesów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (wyniki badań empirycznych)	66
1. Zakres i metodologia badań.....	66
2. Wybrane wyniki badań.....	70
3. Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.....	74
Uwagi końcowe	78
Summary	79

Aleksandra GRZESIUK

Orientacja marketingowa jako element przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym	80
1. Przewaga konkurencyjna.....	81
2. Istota orientacji marketingowej.....	83
3. Orientacja marketingowa jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	85
4. Znaczenie orientacji marketingowej na rynku międzynarodowym.....	89
Summary	90

Jerzy SCHROEDER

Badania marketingowe a wybór formy internacjonalizacji firmy	91
Summary	100

Eugeniusz NAJLEPSZY

Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym	101
1. Model procesu wyboru bezpośrednich inwestycji międzynarodowych..	101
2. Identyfikacja możliwości inwestycyjnych za granicą	104
3. Ocena efektywności projektów inwestycji zagranicznych.....	107
4. Opcje wzrostu a ocena projektów inwestycyjnych	109
5. Analiza ryzyka politycznego.....	113
Summary	116

Robert SZCZEPAŃSKI

Opcje walutowe jako instrumenty osłony przedsiębiorstw przed ryzykiem walutowym	117
1. Istota wykorzystania instrumentów finansowych do osłony przed ryzykiem walutowym	117
2. Inne niż opcje terminowe instrumenty finansowe.....	119
3. Klasyczne opcje walutowe	121
4. Opcje egzotyczne	126
5. Rynek opcji w Polsce	129
Summary	132

Henryk WOJCIECHOWSKI

Działalność wspierająca państwa w handlu międzynarodowym (aspekty organizacyjne)	133
Summary	144

Marian Gorynia

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu określenia co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj określenie wymiarów konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w związku z przechodzeniem od systemu regulacji administracyjnej do systemu regulacji rynkowej. W miarę postępu procesu transformacji ustroju gospodarczego staje się ono tym ważniejsze, im bardziej gospodarka polska się otwiera. Dla przedsiębiorstw należących do gospodarek o średnich rozmiarach dopiero konfrontacja z rywalami zagranicznymi może być rzeczywistym probierzem ich umiejętności konkurencyjnych. Bezpośrednim uzasadnieniem wyboru problematyki podjętej w niniejszym artykule jest więc postępująca integracja gospodarki polskiej z jej otoczeniem zewnętrznym. Jednym z przejawów tej integracji jest wzrost natężenia walki konkurencyjnej pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. W tych warunkach zagadnienie pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw nabiera istotnego znaczenia.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej podjęto problematykę pojęciowo-definitywną. Dokonano krytycznego przeglądu i uporządkowania spotykanych w literaturze ekonomicznej definicji konkurencyjności. W części drugiej zarysowano proces zmierzający do osiągnięcia i/lub podtrzymania przewagi konkurencyjnej (utożsamionej z konkurencyjnością), czyli strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa. Część trzecia poświęcona jest zagadnieniu pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1. Definicje konkurencyjności

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkutowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak rozumianą konkurencyjność można odnosić do różnych poziomów bytu gospodarczego.

W ekonomii wyróżnia się pięć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- globalny¹

Dodatkowo można wyróżnić poziom regionalny (w odniesieniu do grupy krajów).

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale nie wszystkim poziomom bytu gospodarczego. Wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można orzec o danym podsystemie gospodarczym, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada jakiegokolwiek odniesienia do cech innych podsystemów, jakiegoś typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami². Nawet jeśli można sobie wyobrazić skalę do mierzenia konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest przede wszystkim cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która określana jest jako własności porównawcze³. Własności porównawcze obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub jakimś standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

¹ Por. M. Gorynia, *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista” 1993 nr 4.

² Por. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 97.

³ P. F. Lazarsfeld i H. Menzel wyróżniają trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz cechy kontekstowe. Definicję własności porównawczych podano w tekście. Własności relacyjne jednostek to takie, które określają jednostkę jako człon pewnego schematu jedno czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań. O cechach kontekstowych jednostki mówimy wtedy, kiedy w gruncie rzeczy charakteryzuje się nie tyle jej własności w porównaniu z innymi jednostkami, czy jej uwikłanie w pewne stosunki, układ zależności i oddziaływań między nią i otoczeniem, ile raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danej jednostce jedynie bycie w kontakcie z nim lub potencjalne podleganie jego oddziaływaniu. Zob. P. F. Lazarsfeld, H. Menzel, *On the Relation between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (wyd.), New York 1961, podaje za S. Nowak, *op.cit.*, s. 98.

Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcji brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)⁴. Natomiast w przypadku poziomu globalnego (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawić cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosowane są różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia przyczyn tego, że jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze⁵. O złożoności tego zagadnienia świadczyć mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści posługują się wprowadzając terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M. E. Porter w bardzo obszernej pracy *The Competitive Advantage of Nations* nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo że termin ten w książce wielokrotnie występuje⁶. R. Dornbusch i S. Fischer stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują⁷.

⁴ Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P. Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Zob. P. Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” 1994 nr 2.

F. Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprowadzić, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo”.

Zob. F. Chesnais, *Technical Co-operation Agreements between Firms*, „STI-Review” 1988 nr 4. Podają za: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.

⁵ W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *op. cit.*

⁶ M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.

⁷ R. Dornbusch, S. Fischer, *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 678-680.

M. Casson dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności⁸. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem, czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M. Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (*tradeable sector*). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. W tym przypadku miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M. Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra dokonuje ekspansji na obce rynki na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M. Cassona poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych w Wielkiej Brytanii. Wiąże się to z tym, że często narodowa przewaga konkurencyjna jest odbiciem przewag konkurencyjnych wielkich korporacji, które lokalizują swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności M. Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność⁹.

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych, M. E. Porter stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencyjności międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych czasów¹⁰. Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomyślności firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być położony na inne, węższe pytanie: Dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy mię-

⁸ *Global Research Strategy and International Competitiveness*, M. Casson (ed.), Basil Blackwell, Oxford 1991, s. 5-13.

⁹ M. Casson, *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.

¹⁰ M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, op.cit., s. 1.

dzynarodowych konkurentów w danej branży? albo inaczej: Dlaczego firmy osadzone w danym narodzie są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? oraz: Dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania, Porter proponuje zrezygnować z uproszczonych i niejednokrotnie sprzecznych określeń konkurencyjności (np. Konkurencyjność rozumiana jako zjawisko makroekonomiczne określone przez kursy walutowe, stopy procentowe i deficyty budżetowe, konkurencyjność utożsamiana z obfitą i tania siłą roboczą, konkurencyjność wiązana z posiadaniem zasobów naturalnych, konkurencyjność kreowana przez politykę gospodarczą, konkurencyjność tłumaczona jak efekt występowania określonego stylu zarządzania) na rzecz uznania, że konkurencyjność to produktywność. Istotne jest więc określenie determinantów produktywności nie dla gospodarki jako całości, lecz dla poszczególnych branż i segmentów w ramach branż. Według Portera istotne są cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych firm środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej:

1) warunki czynnikowe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura, potrzebne do konkurowania w danej branży;

2) warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży;

3) branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo;

4) strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji¹¹

Próby definiowania konkurencyjności można spotkać w opracowaniach międzynarodowych organizacji gospodarczych. M. Lubinśki, T. Michalski i J. Misala relacjonują te próby następująco¹².

„W *World Competitiveness Report 1994* konkurencyjność jest określana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych¹³

¹¹ *Ibidem*, s. 71.

¹² M. Lubinśki, T. Michalak, J. Misala, *op.cit.* s. 8 i 9.

¹³ *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lausanne 1994, s. 18.

Z kolei w badaniach OECD konkurencyjność jest definiowana jako zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie. Jest to zresztą definicja analogiczna do przyjętej w Stanach Zjednoczonych przez Prezydencką Komisję ds. Konkurencyjności Przemysłowej¹⁴. Komisja ta zaproponowała zarazem zestaw mierników służących ocenie konkurencyjności. Zaliczono do nich tempo wzrostu gospodarczego, stabilność cen, zatrudnienie, efektywność gospodarowania, saldo obrotów towarowych oraz saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego. Jest to więc klasyczny zestaw wskaźników służących ocenie stanu gospodarki. Zatem międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest przede wszystkim opisywana poprzez charakterystykę wyników ekonomicznych.

Natomiast w publikacjach EWG stwierdza się, że »przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie«¹⁵. W tej definicji zwraca uwagę niejednoznaczność używanych terminów, takich jak chociażby równowaga lub jej zgodność z efektami eksportu”.

W literaturze dotyczącej konkurencyjności gospodarki wyróżnia się trzy zbliżone pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność gospodarki krajowej, międzynarodowa zdolność konkurencyjna oraz międzynarodowa pozycja konkurencyjna gospodarki krajowej. Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki traktowane jest jako kategoria najbardziej ogólna¹⁶. D. Hubner pisze, że: „przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych”¹⁷. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna (określana też mianem konkurencyjności typu czynnikowego) to – zdaniem przywołanej wyżej autorki – „dynamiczna właściwość krajowego układu gospodarczego, obrazująca jego długookresową zdolność aktywnego i antycypowanego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych i innych, jako zdolność do działań

¹⁴ *Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness*. National Association of Manufacturers.

¹⁵ „European Economy” 1985 nr 25.

¹⁶ Zob. M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *op.cit.* Przywołani autorzy przedstawiają na deklaracji, że międzynarodowa konkurencyjność jest kategorią ogólną i bliską kategorii międzynarodowej zdolności konkurencyjnej. Nie przedstawiają jednak przesłanek pozwalających odróżnić te pojęcia.

¹⁷ D. Hubner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994 nr 3. Wydaje się, że jest to dość wąskie rozumienie konkurencyjności.

umożliwiających wzrost lub utrzymanie udziału w korzyściach wynikających z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy”¹⁸.

Natomiast pojęcie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej odnosi się „głównie do udziału gospodarki danego kraju w szeroko rozumianej międzynarodowej wymianie gospodarczej, tj. w międzynarodowej wymianie produktów (towarów i usług) oraz czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej”¹⁹.

Mówiąc o konkurencyjności określonego poziomu lub – precyzyjniej – obiektu należącego do określonego poziomu, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, bardziej czy mniej konkurencyjny jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce można przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż warunki innych uczestników obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc do producentów, sprzedawców itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić także do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący.

Jak pisze B. Bellon, konkurencyjność jest wielką przygodą przemysłową końca wieku (*la grande aventure industrielle de cette fin de siècle*)²⁰. Mamy do czynienia ze swoistą modą na posługiwanie się tym pojęciem w ramach takich subdyscyplin nauk ekonomicznych, jak: teoria zarządzania strategicznego, ekonomia branży, teoria konkurencji niedoskonałej, teoria przedsiębiorstwa itp. Pojęcie to jest też coraz częściej stosowane przez przedstawicieli tzw. ekonomik szczegółowych: ekonomiki przemysłu, rolnictwa, handlu, transportu itp.

Jak zaznaczono wcześniej, konkurencyjność to pojęcie o charakterze teoretycznym. Występuje ono w coraz liczniejszych teoriach i koncepcjach ekonomicznych. Jako pojęcie stosowane w teorii konkurencyjność przejawia specyficzną właściwość: abstrakcyjność²¹. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Nie jest więc związane z określonym kontekstem. Jest bardzo ważne w budowie teorii ekonomicznej, gdyż pozwala uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając wspólne właściwości podanych zdarzeń i sytuacji.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *op.cit.*

²⁰ B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani, Economica, Paris 1991, s. 482.

²¹ Na temat cech pojęć stosowanych w teorii zob. szerzej: J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 61-63.

Zasygnalizowane zagadnienie abstrakcyjności pojęcia konkurencyjności implikuje następujący problem: w jaki sposób możliwe jest powiązanie tego abstrakcyjnego pojęcia z aktualnie zachodzącymi zdarzeniami świata codziennego? Niezmiennie ważne jest to, że w pojęciach teoretycznych dokonuje się uogólnień w stosunku do określonego miejsca i czasu, ale równie istotnym zagadnieniem jest istnienie procedur, za pomocą których można dokonać powiązania tych abstrakcyjnych pojęć z obserwowalnymi sytuacjami i zdarzeniami. Bardzo trafne obserwacje odnośnie do poruszanego problemu czyni J. H. Turner. Píše on: „Jednak użyteczność abstrakcyjnego pojęcia można wykazać jedynie wówczas, gdy dotyczy ono pewnego określonego problemu, jaki napotykają badacze: w przeciwnym bowiem razie pojęcia zostają odizolowane od tych właśnie procesów, których zrozumienie miały, jak sądzono, badaczom ułatwić. Dlatego pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne. Dzięki definicjom tego rodzaju rozwiązany zostaje problem powiązania abstrakcyjnych pojęć ze zdarzeniami empirycznymi. W przypadku wysoce abstrakcyjnych pojęć obejmujących szeroki zakres zjawisk empirycznych powstaje zwykle konieczność dysponowania dużą liczbą definicji operacyjnych, z których każda opisywałaby procedury wydzielania poszczególnych sytuacji lub zdarzeń połączonych w jednym pojęciu. W rzeczywistości, im więcej jest definicji operacyjnych przypisywanych do danego pojęcia abstrakcyjnego, tym bardziej prawdopodobne, że pojęcie to służyć będzie wielu różnym badaczom dążącym do zrozumienia skomplikowanego przebiegu zdarzeń w świecie empirycznym”²².

W nawiązaniu do powyższych uwag należy postawić pytanie: W jaki sposób można dokonać „przełożenia” pojęcia konkurencyjności (które jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym) na obserwowalne w realnym życiu gospodarczym zjawiska?

W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa:²³

²² J. H. Turner, *op.cit.*, s. 62.

²³ Przykłady wykorzystania zbliżonej procedury znaleźć można w pracach polskich autorów zajmujących się badaniami struktur organizacyjnych. W tym przypadku pojęciem teoretycznym poddawany konceptualizacji i operacjonalizacji było pojęcie struktury organizacyjnej. Dokonano dekompozycji pojęcia na pięć innych pojęć teoretycznych: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pojęcia te nazwano wymiarami struktury organizacyjnej. Następnie każdy wymiar opisano za pomocą zmiennych ogólnych, zbiorczych i szczegółowych. Zmienne szczegółowe poddawano pomiarowi empirycznemu. Zob. K. M r e ł a, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34-40, K. M r e ł a, *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, IFiS PAN, Warszawa 1977.

1) konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;

2) operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

2. Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna

Jak zauważono wyżej konkurencyjność jest kategorią właściwą dla rynkowego sposobu regulacji. Jeśli pojęcie konkurencyjności odniesiemy do poziomu przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że w gospodarce rynkowej osiągnięcie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem koniecznym przetrwania firmy. W tym ujęciu pojęcie konkurencyjności można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną. W warunkach gry konkurencyjnej przedsiębiorstwo przetrwa, jeśli osiągnie względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Należy przy tym zwrócić uwagę, że tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać z perspektywy statycznej i dynamicznej. Konkurencyjność statyczna to posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie. Konkurencyjność widziana dynamicznie oznacza umiejętność osiągania i/lub podtrzymywania i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej. Jest to więc umiejętność zapewnienia takiej sekwencji stanów konkurencyjności statycznej, że w efekcie w jakimś rozpatrywanym okresie konkurencyjność końcowa (styczna) jest nie gorsza od konkurencyjności początkowej (stycznej).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej rozgrywają dwie podstawowe gry konkurencyjne – konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie. Gry te prowadzone są na poszczególnych rynkach branżowych. Pierwsza z nich sprowadza się do oferowania określonego standardu wyrobu po niższych cenach niż czynią to inni sprzedawcy na danym rynku. W konkurencji przez różnicowanie przedsiębiorstwa dążą do pozytywnego odróżnienia (w ocenie nabywców) swych produktów i/lub usług od oferty konkurentów, np. pod względem jakości, terminowości dostaw, mody itp.

Na większości rynków branżowych spotykamy zarówno konkurencję cenową, jak i konkurencję przez różnicowanie. Zazwyczaj jednak występują na danym rynku tendencje do dominacji jednego z typów konkurencji.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem *sine qua non* egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Będzie ono tym lepiej prosperować im jego przewaga dotyczy większej

liczby konkurentów. Proces osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc efektem realizowanej przez nie strategii konkurencyjnej.

Podstawowym typom konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania²⁴. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii - strategię koncentracji na danym segmencie rynku (focus). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – niccce (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię konkurencji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków grozi „ugrzęźnięciem” między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami.

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu;
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów;
- czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest za-

²⁴ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-55.

zwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizację swej działalności w krajach subsydiujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa są również związane tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może umożliwić lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, lepsze wykorzystanie gromadzonych informacji rynkowych itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych przypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2) < k_1(y_1, 0) + k_2(0, y_2)$$

gdzie:

k – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2 ,

k_1 – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1 ,

k_2 – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu y_2 .

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej. Może to polegać na:

- prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę;
- wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym);
- nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami (blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucyjnych);
- blokowaniu alternatywnych technologii poprzez wykup patentów;
- unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali.

Wynikają one m.in. stąd, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Duża skala działania może również pośrednio wzmocnić przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia wywołują korzyści skali u dostawców, natomiast duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Obaj więc są skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny – *trade-off*). Na przykład:

- zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestojów w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych;

- zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu;

- dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nie trafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystywane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie występuje nierównomierny rozkład popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon) i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen, poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkuren-

tami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

- wartości użytkowej produktu (usługi);
- wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi);
- miejsca i czasu oferowania produktu (usługi);
- warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru o lepszych cechach użytkowych niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągnięć, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje wysoka podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć szybciej niż inni wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejęcia własności – może nastąpić akt kupna – sprzedaży, towar może być wydzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności – za gotówkę lub na kredyt i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, np. wartości czy miejsca. Zazwyczaj jednak występuje pewien zestaw powiązanych przewag różniczkowych, np. towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.

Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Dynamiczne są rynki branżowe i dynamiczne jest ich otoczenie. Również przedsiębiorstwo jest układem dynamicznym. Możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej zależy od:

- charakteru źródeł przewagi,
- liczby odrębnych źródeł przewagi,
- stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi.

Wśród źródeł przewag konkurencyjnych można wyróżnić źródła niższego i wyższego rzędu. Do tych pierwszych zalicza się niskie koszty pracy, tanie su-

rowce, proste efekty skali itp. Są one łatwe do imitowania i konkurenci łatwo je pokonują. Źródłami wyższego rzędu mogą być: opatentowana technologia produkcji, unikatowe produkty i usługi, reputacja (image) marki handlowej, wysokie koszty przestawiania się dla odbiorców itp. Uzyskane w ten sposób przewagi trudno jest naśladować i „zabezpieczenie” przed konkurencją jest większe.

Trudniej jest też imitować zachowania konkurencyjne i pokonać lidera, jeśli ma on większą liczbę źródeł przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji zwiększa się bowiem bariera kosztów dla konkurentów, rosną wymagania odnośnie do zasobów, organizacji i zarządzania.

Konieczne jest wreszcie stałe „pilnowanie” przewagi i dokonywanie zwrotu strategicznego w odpowiednim momencie. Dwa główne punkty zwrotu strategicznego to:

1) przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu.

2) innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

Wykształcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego (np. inwestycja, w wyniku której uzyskuje się masową, taśmową produkcję i dystrybucję). Trwała stagnacja lub spadek popytu na wyroby branży sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego (lub jej ograniczenie) i poświęcenie uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłom nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu.

3. *Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności – pomiar zmiennych*

W dalszej części artykułu przyjmujemy, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*competitive strength*) i tzw. siły biznesu (*business strength*).

Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

W. J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku²⁵. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący:

- udział w rynku,
- relatywna jakość,
- poziom serwisu,
- reputacja,
- sprawność akwizycji,
- szybkość realizacji,
- opanowanie technologii,
- dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa²⁶. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup:

- 1) rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 2) kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 3) marka i zakorzenienie rynkowe,
- 4) kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- 5) rentowność i siła finansowa.

W przywołanej pozycji zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (*ex post*), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (*ex ante*)²⁷.

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa²⁸. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

²⁵ W. J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

²⁶ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

²⁷ *Ibidem*, s. 71.

²⁸ A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s. 116-117.

Pojęcie siły biznesu (*business strength*) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej²⁹. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa określane są przez następujące zmienne:

- relatywny udział w rynku;
- bezwzględny udział w rynku;
- relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa;
- relatywny poziom cen zbytu;
- stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży;
- stosunek nakładów na marketing do sprzedaży³⁰.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne:

- udział w rynku;
- służby sprzedaży;
- marketing;
- serwis;
- badania i rozwój;
- produkcja;
- dystrybucja;
- zasoby finansowe;
- image;
- szerokość linii asortymentowej;
- jakość i niezawodność;
- kompetencje w dziedzinie zarządzania³¹;

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania, lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moral-

²⁹ A. C. Hax, N. S. Majluf, *The Use of the Industry Attractiveness - Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: R. G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s. 73.

³⁰ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990, s. 188.

³¹ A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 156.

nie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podpadające pod koncepcję rent seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)³². Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta itp.).

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągania przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w metodzie SPACE (*strategic position and action evaluation*) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy³³.

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

- poziom techniczny wyrobów;
- zaplecze badawcze i rozwojowe;
- jakość produkcji;
- udział w rynku;
- faza cyklu życia;
- lojalność klientów;
- know-how;
- inne, np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy:

- rentowność;
- płynność finansowa;
- preferencje finansowe;
- wymagany poziom zapasów;
- ryzyko finansowe;
- inne, np. możliwości uzyskania zaliczek.

³² A. O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” 1974 nr 3.

³³ A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison – Wesley, Reading 1986.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo, np. duże rozbieżności występują pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery kategorie zmiennych.

1. Zmienne nominalne – mierzone za pomocą skal nominalnych; zmienne nominalne pozwalają ustalić relacje równości bądź różności dla dowolnej pary przedmiotów, nie pozwalają natomiast stwierdzić, że któryś przedmiot ma daną cechę w wyższym stopniu niż inny. Zmienne te nazywane są zmiennymi jakościowymi. Zmienne jakościowe pozwalają jedynie na podział swego zakresu na dwa czy więcej różnych pod danym względem podzakresów. Jeśli występują tylko dwa podzakresy, to zmienna jest określana jako dychotomiczna.

2. Zmienne porządkowe – mierzone za pomocą skal porządkowych; pozwalają dokonać wyczerpującego podziału zbioru na podzbiory według stopnia zawartości danej cechy.

3. Zmienne interwałowe (przedziałowe) – mierzone za pomocą skal porządkowych; umożliwiają pomiar zawierający cechy porządkowania z dodatkowym uwzględnieniem odległości między zmierzonymi stopniami zawartości danej cechy w różnych przedmiotach; wyznaczona w takim mierzeniu jednostka odległości między poszczególnymi elementami nazywa się jednostką miary. Cechą charakterystyczną tego typu zmiennej jest umowny charakter jej punktu zerowego.

4. Zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów; występuje tutaj również naturalny (nie konwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale i proporcji między różnymi ich wartościami³⁴.

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurowania na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Według

³⁴ Por. W. M. Grudzewski, K. Roślanowska-Plichcińska, *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 17-19.

drugiego sposobu znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 dla czynnika mało ważnego, 2 dla czynnika średnio ważnego i 3 dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu³⁵. Odmienne wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

Czwarty krok to przygotowanie skal, za pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych i samo dokonanie pomiaru. Skale muszą zawierać określoną liczbę stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami, spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

Piąty krok powinien doprowadzić do sprecyzowania kompleksowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać oceny częściowe, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

- 1) określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
- 2) ocena wagowa wybranych kryteriów,
- 3) ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- 4) ocena zbiorcza³⁶.

G. Gierszewska i M. Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

1. Zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rostrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup KCS (kluczowych czynników sukcesu). Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS.

2. Nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).

³⁵ Przykład różniącego się uszeregowania kilku badanych konkurentów w zależności od tego, czy przyjęto wagi identyczne czy też zróżnicowane, przedstawiają A. A. Thompson Jr i A. J. Strickland III, *op.cit.*, s. 118-119.

³⁶ STRATEGOR, *op.cit.*, s. 68.

3. Zastanów się, czy w Twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą czy mocną stroną, i nadaj im wartość punktową (1,2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4,5 punktów – mocna strona).

4. Pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.

5. Zrób zestawienie słabych (1,2 punktów) i mocnych (4,5 punktów) stron przedsiębiorstwa.

6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego.³⁷

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa³⁸. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = poważna ujemna przewaga (*severe competitive disadvantage*)
- średnia ujemna przewaga (*mild competitive disadvantage*)
- E pozycja równa średniemu konkurentowi (*equal competitive standing*)
- + średnia przewaga konkurencyjna (*mild competitive advantage*)
- ++ duża przewaga konkurencyjna (*great competitive advantage*).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

- problemy metodyczne z pomiarem;
- dostęp do danych;
- interpretacja wyników pomiaru;
- dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej;

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawiera-

³⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 220-221.

³⁸ A. C. Hax, N. S. Majluf, *op.cit.*, s. 162-163.

jącej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić, jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiernie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Chęć ich stosowania nie jest jednak czysto podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia szybsze dochodzenie do konsensu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych³⁹.

Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej zmienność w czasie. Określona *ex post* pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy *ex ante* nastrocza o wiele więcej trudności. Znane są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

* * *

Wydaje się, że zaprezentowane rozważania umożliwiają zapewnienie wyższego stopnia integracji w badaniach konkurencyjności odnoszących się do różnych poziomów analizy systemów gospodarczych. W dotychczasowej praktyce badawczej więcej uwagi poświęcano zagadnieniu konkurencyjności na poziomie całej gospodarki narodowej. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie było szczególnie rozwijane przez ekonomistów. W badaniach nad konkurencyjnością przedsiębior-

³⁹ Por. STRATEGOR, *op.cit.*, s. 70.

stwa można z powodzeniem zastosować dorobek przedstawicieli teorii zarządzania strategicznego. Szczególnie owocne może być wykorzystanie koncepcji takich, jak: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Summary

Marian Gorynia

Enterprise competitiveness – an attempt at conceptualisation and operationalisation

The article is an attempt to classify the problems connected with corporate competitiveness – its definition and use in theoretical studies and economic practice.

The article consists of three parts.

The first part is a critical review and classification of definitions of competitiveness which appear in the related literature. It has been assumed that competitiveness means an ability to compete, i.e. to operate and survive in a competitive environment. As a relative feature, competitiveness may be attributed to entities which belong to the following levels of hierarchy of economic systems: micro-micro, micro, mezzo and macro. The feature of competitiveness cannot be attributed to the global level.

The second part is devoted to competitive strategy of an enterprise understood as a process of attaining and maintaining competitiveness identified with competitive advantage. Two basic competitive strategies of an enterprise are discussed – leading costs strategy (costs as a leading position) and diversification strategy.

The third part deals with conceptualisation and operationalisation of corporate competitiveness. Conceptualisation means decomposition of a theoretical concept into several concepts which are less general. Operationalisation of ideas which emerge from decomposition is a description of these concepts by means of variables which can be measured. Example lists of variables describing corporate competitiveness have been presented. Moreover, the procedure of measurement of variables has been outlined and the most important difficulties connected with measurement of corporate competitiveness have been discussed.

Marian Gorynia
Beata Stępień
Monika Sulimowska

Problemy przystosowawcze przedsiębiorstw w okresie transformacji a polityka proeksportowa

Z przejściem od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej wiąże się występowanie tzw. problemu przystosowawczego¹. W największym uproszczeniu można przyjąć, że problem ten odniesiony do poziomu przedsiębiorstwa polega na nieumiejętności zachowania się firmy w nowych warunkach gospodarowania, tzn. w otoczeniu, które wpływa na działanie firmy głównie z wykorzystaniem instrumentów należących do rynkowego sposobu regulacji. Problem przystosowawczy zazwyczaj odnosi się do wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a więc zarówno do jego działalności na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Aktywność firmy na rynku krajowym jest przeważnie w naturalny sposób powiązana z jej działaniami gospodarczymi podejmowanymi na rynkach zagranicznych. Rozdzielenie tych dwóch sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa ma charakter sztuczny. Pociągnięcie takie wydaje się jednak dopuszczalne w celach analitycznych. Zachowania przedsiębiorstw w sferze kontaktów gospodarczych z partnerami zagranicznymi cechuje bowiem pewna specyfika, która może stanowić uzasadnienie umownego wyodrębnienia pozytywnych badań tych zachowań, jak również nieco odmiennego podejścia w konstruowaniu zaleceń normatywnych odnośnie do funkcjonowania firm w dziedzinie współpracy z podmiotami zagranicznymi.

¹ M. Gorynia, W. J. Otta, *Kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek postsocjalistycznych*, w: *Przedsiębiorstwo na rynkach międzynarodowych*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1997.

Rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw w okresie transformacji mogą służyć dwojakiego rodzaju działania:

- na poziomie mikro – przygotowywanie i wdrażanie strategii przystosowawczych, zmierzających do osiągnięcia możliwie wysokiego stopnia wzajemnego dopasowania przedsiębiorstwa i otoczenia;
- na poziomie makro – prowadzenie polityki gospodarczej sprzyjającej podejmowaniu i wprowadzaniu rozwiązań przystosowawczych na poziomie przedsiębiorstw.

Pierwotny i podstawowy charakter wydają się mieć działania na szczeblu przedsiębiorstw. Polityka gospodarcza ma charakter drugorzędny i wyłącznie wspomagający (lub utrudniający) procesy przystosowawcze.

W ramach problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa można wyróżnić aspekty związane z jego współpracą gospodarczą z zagranicą, a w szczególności z prowadzeniem działalności eksportowej. Rozwiązaniu częściowych problemów przystosowawczych odnoszących się do działalności eksportowej może służyć opracowanie i wprowadzenie w życie strategii eksportowej. Ponadto w klasycznym, tradycyjnym ujęciu przyjmuje się, że rozwiązaniu częściowych problemów przystosowawczych występujących w działalności eksportowej powinna służyć prowadzona przez państwo tzw. polityka proeksportowa.

W artykule podjęto próbę:

1. określenia płaszczyzn i identyfikacji przejawów nieprzystosowania w poszczególnych płaszczyznach ze szczególnym uwzględnieniem współpracy gospodarczej z zagranicą (w tym głównie eksportu);
2. zarysowania ram koncepcyjnych strategii przystosowawczych przedsiębiorstw, w tym głównie strategii eksportowych;
3. sformułowania zaleceń odnośnie do pożądaných kierunków polityki gospodarczej (polityki proeksportowej) mającej wspierać procesy przystosowawcze w eksportujących przedsiębiorstwach.

1. Istota problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa postsocjalistycznego

1.1. Nieprzystosowanie przedsiębiorstwa postsocjalistycznego jako jedna z najbardziej istotnych negatywnych cech transformacji

Transformacja gospodarki socjalistycznej – centralnie regulowanej – w gospodarkę rynkową o dużej swobodzie podmiotów w podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej jest procesem złożonym, obejmującym zmiany na różnych poziomach systemu gospodarczego i wpływającym na wszystkie typy powiązań między elementami tego systemu. Wielość i tempo przemian powoduje, że system gospodarczy charakteryzuje się dużą niestabilnością.

Proces transformacji, jak każdy proces o charakterze w pewnym sensie rewolucyjnym, niesie za sobą wiele niekorzystnych zjawisk o różnym nasileniu. Jednym z takich zjawisk jest nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych do nowych warunków działania. Zasięg jego występowania ma znamienny wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki, jako że przedsiębiorstwa, wraz z państwem i gospodarstwami domowymi, stanowią jeden z jej podstawowych filarów.

Przedsiębiorstwa stają w obliczu zmieniających się, szeroko pojętych, warunków kulturowych, które to zmiany można podzielić na trzy podstawowe grupy²:

- zmiany gospodarcze (od gospodarki planowej do rynku), polegające na wprowadzeniu mechanizmu rynkowego jako podstawowego regulatora procesów gospodarczych, usamodzielnieniu i prywatyzacji przedsiębiorstw, zmianie charakteru rynku – przejście od rynku producenta do rynku nabywcy, który jest podmiotem dokonującym samodzielnych i racjonalnych wyborów, pojawieniu się ciągłym nasilaniu konkurencji na rynkach zaopatrzenia i zbytu oraz wynikającym z powyższych wzroście stopnia złożoności gospodarki;

- zmiany techniczne (od mechanizacji do automatyzacji) – spadek znaczenia produkcji i wzrost znaczenia zbytu i zarządzania, wynikający z pojawienia się bariery popytu, powszechność znaczenia i stosowania komputeryzacji w produkcji i zarządzaniu, koncentracja i różnorodność pracy;

- zmiany społeczne (od społeczeństwa totalitarnego do społeczeństwa demokratycznego) – obejmują one zmiany w strukturze społeczeństwa, związane z pogłębiającą się stratyfikacją i rosnącymi oczekiwaniami wobec warunków życia oraz zmiany w systemach wartości poszczególnych jednostek (rosnący indywidualizm, emancypacja, skłonność do hedonizmu i demonstracji).

Zmiany te powodują, że otoczenie przedsiębiorstwa zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne gwałtownie się zmienia, powodując konieczność dostosowania się do jego wymagań, na co często przedsiębiorstwo nie jest przygotowane.

Dostosowanie wymaga zrozumienia procesów zachodzących w otoczeniu i takich zmian w przedsiębiorstwie, które pozwolą mu na znalezienie swojego miejsca na rynku, wykorzystanie szans i unikanie pojawiających się zagrożeń. Aby było to możliwe, niezbędne jest posiadanie potencjału na tyle elastycznego, by reakcje na sygnały rynkowe były szybkie i adekwatne.

Problem, z jakim boryka się część postsocjalistycznych przedsiębiorstw zmuszonych do samodzielnego działania w niezwykle burzliwym środowisku, to „problem niedopasowania”, przejawiający się w braku spójności między opisywanymi przez Ansoffa elementami: cechami otoczenia, strategią przedsiębiorstwa,

² Por. R. K r e u z h o f, *Przedsiębiorstwo wśród zmian. Perspektywy kształtowania się zarządzania w Europie Wschodniej*, w: *Problemy zarządzania przedsiębiorstwami w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1993.

jego strukturą organizacyjną, ukształtowaną w poprzednim systemie gospodarczym kulturą oraz posiadanymi zasobami, których charakter i struktura również odzwierciedla warunki, w jakich funkcjonowało do tej pory³.

Zmiany, wobec których stanęły przedsiębiorstwa, mają charakter wydarzeń przełomowych, nie mających precedensów w ich dotychczasowych doświadczeniach i dlatego trudniej jest im poradzić sobie z „zakłóceniami wywołanymi przez zmienność otoczenia i/lub dysharmonię własnej konfiguracji”⁴. Dodatkowym utrudnieniem dla procesu przystosowywania się przedsiębiorstwa jest nieprzychylna zmianom kultura organizacyjna, powodująca hamowanie decyzji restrukturyzacyjnych oraz tworzenia planów strategicznych dotyczących rozwoju, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanych i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego oraz organizacji procesów gospodarczych.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych w warunkach transformacji gospodarki jest zjawiskiem dość powszechnym, szczególnie w odniesieniu do dużych i średnich jednostek, które z racji swej specyfiki (duże rozmiary i szerszy zakres/zasięg działalności wymagają bardziej rozbudowanych i sformalizowanych struktur) dysponują słabszą zdolnością reagowania na zmiany i adaptacji, natomiast ich udział w gospodarce kraju jest na tyle duży, że od ich powodzenia zależy w pewnym stopniu jej funkcjonowanie, siła i konkurencyjność wobec partnerów zagranicznych.

1.2. Przejawy nieprzystosowania w poszczególnych płaszczyznach

Problem nieprzystosowania organizacji do otoczenia może być analizowany, w odniesieniu do systemów gospodarczych, na czterech głównych poziomach⁵: makro – obejmującym całość gospodarki narodowej, mezo – dotyczącym systemów średniego szczebla (branż, regionów gospodarczych), mikro – dotyczącym przedsiębiorstw oraz mikro-mikro – obejmującym osoby bezpośrednio zaangażowane w działalność gospodarczą. Przedmiotem prowadzonych w tym punkcie rozważań są dwa ostatnie poziomy.

Na każdym z wyżej wymienionych poziomów można wyodrębnić trzy płaszczyzny analityczne, pozwalające lepiej zrozumieć przebieg opisywanego problemu:

- płaszczyznę regulacji systemu – określającą kierunek zmian w systemie tu: dynamikę przedsiębiorstw oraz związanych z nimi ludzi,

³ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

⁴ *Ibidem*, s. 222.

⁵ W. J. Otta, *Problem przejścia do gospodarki rynkowej. Geneza, wymiary, charakter, rozwiązania*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, red. W. J. Otta, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 28-29.

- płaszczyznę instytucjonalną – określającą reguły gry w systemie tu: rozwiązania instytucjonalne przedsiębiorstw oraz zinstytucjonalizowane zachowania osób.

- płaszczyznę strukturalną – opisującą charakter posiadanych zasobów i sposób ich alokacji tu: rzeczowy, finansowy, technologiczny i ludzki potencjał przedsiębiorstwa.

Badając płaszczyznę regulacyjną transformowanych przedsiębiorstw, można zauważyć bardzo wyraźne pozostałości rozwiązań, jakie wytworzyły się w gospodarce scentralizowanej. Bieżąca działalność przedsiębiorstwa socjalistycznego zależała w dużym stopniu od tego, jak szerokimi wpływami w otoczeniu (branżowym, krajowym itd.) dysponowali sprawujący władzę w przedsiębiorstwie, oraz jakiego typu relacje o charakterze politycznym miały miejsce wewnątrz. Sieć układów i powiązań nieformalnych, tzw. sieć społeczno-ekonomiczna pozostawiła głęboki ślad w przedsiębiorstwach, gdzie brakuje znajomości zasad gospodarowania według reguł rynkowych i umiejętności komunikowania się wewnątrz oraz z otoczeniem, zauważa się również wzajemny pretensjonalno-rozszczeniowy stosunek organów przedsiębiorstwa i organizacji działających na jego terenie.

Zachowania podmiotów uczestniczących w zarządzaniu przedsiębiorstwem często mają charakter gier politycznych – walki o władzę drogą manipulacji, dużą rolę odgrywają przetargi, w których o wyniku decyduje silniejsza bądź słabsza pozycja stron oraz działalność zorganizowanych grup nacisku, usytuowanych wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Zachowania polityczne, szczególnie w dużych systemach zarządzanych hierarchicznie, biurokratyzacja i działalność różnorodnych lobby nie są oczywiście cechą wyłącznie organizacji w transformowanej gospodarce postsocjalistycznej. Jest to zjawisko obecne we wszystkich systemach regulacyjnych, jednak jego negatywne znaczenie dla przedsiębiorstw w procesie przejścia wynika z tego, że nie nauczyły się one działać w sposób charakterystyczny dla gospodarki rynkowej, w ramach gry konkurencyjnej, nie wykształciły mechanizmów prowadzących do osiągnięcia sprawności i efektywności, natomiast próbują „pójść na skróty” i przejąć metody sprawdzone w poprzednim systemie z niewielkimi tylko modyfikacjami.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw postsocjalistycznych w płaszczyźnie regulacyjnej to także, a może przede wszystkim, brak odpowiadającej nowym warunkom kultury organizacyjnej, która wpływałaby na sformułowanie misji przedsiębiorstwa oraz wizji jej realizacji. Kultura organizacyjna, jako zespół zasad i wartości wspólnych dla całej organizacji, kształtowana jest przez zestaw funkcjonujących w społeczeństwie norm społecznych, etycznych i obyczajowych kierujących zachowaniami jednostek. Niewiele przedsiębiorstw posiada świadomość wagi wyraźnego samookreślenia się, odpowiedzi na pytania: Kim jesteśmy? Do kąd zmierzamy? Jakie metody przyjmujemy dla wypełniania naszych zadań? Z tej

przyczyny na najniższym poziomie organizacji, czyli poziomie szeregowych pracowników, wciąż obserwuje się niskie poczucie przynależności do niej, identyfikacji z jej celami, a co za tym idzie niskie zaangażowanie w tworzenie jej sukcesu. Nie sprzyja to redukcji zachowań oportunistycznych i działań dla ochrony interesów własnych jednostek i grup, czy odchodzeniu od socjalistycznej wersji modelu-X McGregora – *homo sovieticus* – jednostki przyjmującej postawę pasywną, czy wręcz niechętną stawianym jej wymaganiom zawodowym, natomiast podatnej na manipulacje o charakterze politycznym⁶.

Problemy, jakie występują w płaszczyźnie regulacyjnej, znajdują swe odzwierciedlenie w płaszczyźnie instytucjonalnej, która jest kształtowana (świadomie, bądź w sposób niekontrolowany) tak, aby umożliwić funkcjonowanie przyjętego mechanizmu regulacji. Opisanym wyżej zjawiskom sprzyjają sztywne, sformalizowane struktury organizacyjne, charakteryzujące się silnie zestandaryzowanymi procedurami, centralizacją władzy i zarządzania operacyjnego. Powstawanie takich struktur wynikało z oczekiwań stawianych organizacjom – wysokiego poziomu rzetelności w wykonywaniu ogólnych poleceń oraz możliwości kontroli efektów (stąd też poszczególne pionory funkcjonalne przygotowane były w większym stopniu do zadań sprawozdawczo-kontrolnych, a nie, tak potrzebnych obecnie, analitycznych). Dlatego wiele przedsiębiorstw posiada taką właśnie strukturę, której podstawową wadą, oprócz oczywistego braku elastyczności w dostosowywaniu się do warunków zewnętrznych, jest inercja społeczna, czyli opór przeciwko zmianom⁷.

Inercja jest zjawiskiem wynikającym z obawy przed chaosem, którego elementy pojawiają się często w procesach restrukturyzacyjnych. Ludzie czujący się bezpiecznie w utrwalonym systemie procedur wierzą w jego skuteczność, natomiast zmiany, mimo że niezbędne, wywołują lęk przed utratą ugruntowanej już pozycji w organizacji, innym niż dotychczasowy zestawem zadań, poziomem odpowiedzialności i koniecznością odnalezienia się w nowych warunkach.

Stopień inercji w organizacji jest jednym z podstawowych warunków szybkości i skuteczności wprowadzania zmian. Natomiast jedną z podstawowych przyczyn pojawiania się chaosu w przedsiębiorstwach jest brak długofalowych celów działania i planów ich osiągnięcia.

Występowanie gier politycznych i przetargów umożliwiającą występującą w nieprzystosowanych przedsiębiorstwach rozwiązania instytucjonalne prowadzące do rozbicia władzy na najwyższym szczeblu między podmioty o przeciwstawnych interesach, tworzących tzw. „Trójkąt Bermudzki” (kierownictwo wyższego szcze-

⁶ Pisze o tym m.in. D. K r e u t z h o f, *op.cit.* s. 7-9 oraz W. J. O t t a, *op.cit.*, s. 66-67.

⁷ Definicję inercji społecznej przedstawia I. A n s o f f, *op.cit.*, s. 240 i następne. Por. także Z. S a p i j a s z k a, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 145-155.

bla, związki zawodowe i inne organizacje pracownicze oraz rady nadzorcze czy inne organy reprezentujące właścicieli). Konskwencją tego stanu jest nadmierne wydłużanie procesów decyzyjnych i zwiększone ryzyko podjęcia decyzji nieadekwatnej do sytuacji. Wpływa to niekorzystnie na szybkość reakcji na tendencje w otoczeniu, dyktujące kierunek zmian restrukturyzacyjnych, warunkujących przyszły rozwój. Z kolei centralizacja władzy utrudnia zarządzanie operacyjne i proces bieżących dostosowań do wymagań rynku.

Najsilniejsze przejawy nieprzystosowania przedsiębiorstw dają się zauważyć w płaszczyźnie strukturalnej – posiadanych zasobów i ich alokacji. Problem nieadekwatności zasobów ma ogromne znaczenie dla przyszłości firm, gdyż tworzą one potencjał warunkujący zdolność strategiczną firmy, czyli zdolność do opracowania i wdrożenia efektywnej strategii rozwoju. Potencjał firmy to materialne i niematerialne zasoby oraz umiejętności zarządzania nimi, a także charakterystyczna dla organizacji kultura i adekwatna do prowadzonej działalności struktura.

Charakterystyczną cechą nieprzystosowanych przedsiębiorstw postsocjalistycznych jest ich zbyt duży rozmiar oraz deformacja łańcucha wartości⁸. Nadmiernie rozbudowana jest sfera produkcyjna wraz z jednostkami usługowymi zapewniającymi jej funkcjonowanie w warunkach gospodarki niedoborów (służby zaopatrzenia, jednostki produkcji pomocniczej, służby transportowe itp.) oraz sfera działalności socjalnej i administracja, działalność produkcyjna nie znajduje wsparcia w silnym systemie realizującym funkcje zbytu – obszar marketingu i sprzedaży oraz służby serwisowe są zdecydowanie zbyt słabo rozwinięte. Efektem tej sytuacji jest nieprawidłowa struktura materialnych zasobów przedsiębiorstw.

Nadmierne inwestycje w majątek trwały doprowadziły do tego, że obecnie jego udział w całości posiadanego majątku jest nieproporcjonalnie duży i stanowi on źródło kosztów ponoszonych na jego utrzymanie, natomiast ze względu na swój charakter często nie może być on źródłem osiągania przewag konkurencyjnych. W majątku trwałym zbyt duży procent stanowią budynki i budowle (szczególnie w obszarach nie związanych bezpośrednio z działalnością produkcyjną) oraz w znacznym stopniu przestarzały park maszynowy.

Szczególnie niekorzystnie kształtują się zasoby technologiczne przedsiębiorstw. Brakuje nowoczesnych technologii produkcji, systemów zarządzania jakością, systemów logistycznych. Niski stopień komputeryzacji przedsiębiorstw sprawia, że brakuje im narzędzi do prowadzenia bieżących analiz zachodzących w nich procesów oraz sprawnych systemów gromadzenia i przekazu danych.

⁸ Koncepcję łańcucha wartości przedstawia M. E. Porter w swojej pracy: *Competitive Advantage*, cyt. za Z. Pierścioneck, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 120-123

Szczególną rolę wśród zasobów organizacji odgrywają posiadane przez nią umiejętności zarządzania: wiedza i doświadczenie naczelnego zarządu, kierowników średniego szczebla (szczególnie w dziedzinie marketingu i finansów) oraz umiejętności technologiczne pracowników sfery badawczo-rozwojowej i produkcyjnej.

W przedsiębiorstwach postsocjalistycznych często nie staje tych umiejętności. Działania kierownictwa w dużym stopniu dyktowane są zdobytym doświadczeniem i intuicją (co samo w sobie jest niekwestionowaną wartością), nie dysponuje ono jednak w znacznej części wiedzą ekonomiczną na temat zasad funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Nieznajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania strategicznego i operacyjnego, zarządzania potencjałem ludzkim, finansami (rachunkowość finansowa i zarządcza) oraz, co w obliczu wciąż rosnącej konkurencji nabiera szczególnie dużego znaczenia, zarządzania marketingiem i sprzedażą stawia przedsiębiorstwa w niekorzystnej sytuacji wobec konkurentów.

Kolejną ułomnością jest nieumiejętność prowadzenia analiz finansowych i analiz sytuacji rynkowej niezbędnych dla szybkiej i dokładnej oceny pozycji przedsiębiorstwa oraz decyzji co do dalszych jego posunięć.

Cechą wielu przedsiębiorstw w procesie transformacji jest zbyt wysoki poziom i nieadekwatna, w stosunku do potrzeb, struktura zatrudnienia oraz niska wydajność pracy. Wynika to ze zbyt dużych rozmiarów przedsiębiorstw, błędów w organizacji pracy i produkcji oraz nadmiernie rozbudowanej administracji.

Podstawowym czynnikiem osłabiającym potencjał przedsiębiorstwa jest jego zła pozycja finansowa. W przypadku opisywanych podmiotów jest ona wynikiem obciążeń z przeszłości oraz skutkiem zmian w systemie gospodarczym. Obciążenia związane ze spłatą tzw. złych długów⁹, wzrost cen czynników produkcji oraz kłopoty ze zbytem wytworzonej produkcji sprawiają, że przedsiębiorstwa nie są w stanie dokonać niezbędnych inwestycji dla unowocześnienia produkcji i sprzedaży (nowe technologie, odbudowa parku maszynowego, wprowadzanie systemów kontroli jakości, budowa sieci dystrybucji) oraz poprawy jakości zarządzania (budowa systemu informacyjnego, wyposażenie w narzędzia ułatwiające działalność pionów analitycznych i kontrolnych, szkolenia pracowników).

Nieprzystosowanie przedsiębiorstwa znalazło swój oddźwięk we współpracy gospodarczej z zagranicą, a szczególnie w eksporcie. Przemiany, jakie zaszły w otoczeniu firm i warunkach ich działania, spowodowały, że znalazły się one w zupełnie nowej jakościowo sytuacji¹⁰. Złamanie dotychczasowego monopolu

⁹ Szerzej na temat „złych długów” pisze np. M. I w a n e k w pracy: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, PWN, Warszawa 1996, s. 83-106.

¹⁰ Zachowania podmiotów w nowej sytuacji opisuje B. O l s z e w s k a, *Eksport w strategii rozwojowej przedsiębiorstw przemysłowych w warunkach transformacji*, w: *Podmioty gospodarcze w procesach transformacji*, red. nauk. B. Grzeganeek-Więcek, Wyd. Uniw. Opolskiego, Opole 1994.

central handlu zagranicznego na prowadzenie działalności eksportowej dało przedsiębiorstwom samodzielność, ale jednocześnie postawiło je przed problemami dotychczas nieznanymi. Możliwość wychodzenia na rynki zagraniczne jest dla wielu przedsiębiorstw szansą na upłynnienie produktów, na które nie ma zbytu w kraju, zwiększenie rozmiarów produkcji, aby wykorzystać w pełni posiadane moce produkcyjne i w ten sposób zapewnić sobie szansę rozwoju. Jak się okazuje jest to możliwość często teoretyczna, gdyż zaistnienie na rynku zagranicznym wymaga posiadania konkurencyjnego wyrobu¹¹, wspartego odpowiednią akcją promocyjną oraz dostępu do sieci dystrybucji, która umożliwiłaby dotarcie produktu do potencjalnego nabywcy. Niezwykle istotna na każdym etapie współpracy z zagranicą jest znajomość regul rządzących tamtejszym rynkiem oraz wymagań konsumentów. Część przedsiębiorstw, które postanowiły wyjść na rynki zagraniczne bez pośrednictwa central HZ, nie posiada takiej wiedzy, natomiast jak wynika z przedstawionych wyżej przejawów nieprzystosowania, nie umieją one samodzielnie dokonać kompleksowej analizy rynku oraz nie dysponują zapleczem w postaci własnych komórek marketingu i sieci dystrybucji ani nawiązanych kontaktów handlowych. Produkty oferowane zagranicznym odbiorcom często nie spełniają ich wymagań. Ze względu na zbyt wysokie koszty produkcji wyroby te nie są konkurencyjne cenowo, natomiast konkurencja pozacenowa też nie jest możliwa ze względu na trudności przedsiębiorstw w kształtowaniu produktu (zapewnienie odpowiedniej jakości, nowoczesne wzornictwo, opakowanie itp.) i rynku (reklama, akwizycja, kanały dystrybucji). Negatywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i ich wyrobów ma brak systematycznych badań rynków zagranicznych, co sprawia, że nie znają one dobrze oczekiwań nabywców oraz działań podejmowanych przez konkurencję. Kolejnym negatywnym czynnikiem wpływającym na skuteczność działań na rynkach zagranicznych jest sytuacja finansowa podmiotów. Badania rynków i tworzenie własnej sieci dystrybucji jest przedsięwzięciem bardzo kosztownym, brak środków obrotowych utrudnia kredytowanie eksportu i możliwości ubezpieczenia transakcji.

1.3. Konsekwencje nieprzystosowania

Zjawisko nieprzystosowania przedsiębiorstwa w procesie transformacji wiąże się z wieloma konsekwencjami wpływającymi zarówno na pojedyncze podmioty, jak i całą gospodarkę. Konsekwencje mikroekonomiczne nieprzystosowania są następujące:

¹¹ Nie jest to oczywiście jedyna przesłanka możliwości zaistnienia firmy na rynku zagranicznym, ale abstrahuje się tu od czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, jak np. polityka handlu zagranicznego w krajach potencjalnych partnerów.

- Konieczność dostosowania rozmiarów i charakteru produkcji do wymagań popytu na oferowane wyroby sprawia, że duża część majątku przedsiębiorstw (hale produkcyjne z wyposażeniem, budynki, budowle wchodzące w skład jednostek działalności pomocniczej) pozostaje niewykorzystana, stanowi nawis wolnych mocy produkcyjnych, których przedsiębiorstwa nie mogą upłynnić ze względu na brak popytu lub zbyt wysokie wymagania cenowe, a których utrzymanie jest dla nich znaczącym obciążeniem.

- Ograniczając działalność lub dokonując restrukturyzacji zasobów, przedsiębiorstwa zmuszone są do redukcji zatrudnienia, aby dostosować jego poziom do rzeczywistych potrzeb. Niesie to ze sobą wiele trudności natury ekonomicznej (np. koszty odpraw) oraz społecznej (opór organizacji pracowniczych i społeczności lokalnych, zwłaszcza w regionach uzależnionych od jednego pracodawcy), co utrudnia urealnienie zatrudnienia i zwiększenie jego efektywności.

- Niska konkurencyjność wyrobów, niezdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmiany popytu i trendy w działaniach konkurencji powoduje pogarszanie się dynamiki produkcji i sprzedaży oraz konieczność ograniczania rozmiarów działalności.

- Nieprzystosowanie części przedsiębiorstw do warunków dyktowanych przez otoczenie jest przyczyną utraty rynków, na których do tej pory funkcjonowały na rzecz silniejszych, sprawniejszych i lepiej zorganizowanych konkurentów, dysponujących nowoczesnym i atrakcyjnym produktem, znajomością rynku i zdolnością wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu. Dotyczy to zarówno rynków krajowych, jak i eksportowych (utrata rynków eksportowych związana jest nie tylko z nieprzystosowaniem pojedynczych przedsiębiorstw, ale także z nienadążaniem za tendencjami na rynku światowym). Po uwolnieniu polskiego handlu zagranicznego doszło do rozproszenia podmiotów prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych, co przy niskich możliwościach finansowych poszczególnych z nich oraz wysokich kosztach transakcyjnych, znacznie osłabiło ich pozycję przetargową wobec partnerów zagranicznych, wśród których coraz silniejsze są tendencje globalizacyjne¹².

- Utrata dotychczasowych rynków zbytu oraz trudności w zdobywaniu nowych prowadzi z kolei do pogorszenia się dynamiki produkcji i sprzedaży przedsiębiorstw, co pogłębia ich problemy finansowe, zmuszając do ograniczania rozmiarów działalności i/lub utrudniając rozwój.

- Najbardziej dramatyczną konsekwencją nieprzystosowania przedsiębiorstwa jest jego upadłość.

¹² Por. S. U p ł a w a, *Transformacja a międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki*, IRiSS, Warszawa 1996. Problemy globalizacji porusza B. G o d z i s z e w s k i w pracy: *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1997 nr 4.

Skala występowania problemów przystosowawczych przedsiębiorstw w okresie transformacji powoduje, że znajduje to swoje odbicie w całej gospodarce. Zmiana struktury geograficznej polskiego eksportu (zwrot w kierunku bardziej wymagających rynków zachodnich od rynków państw byłego RWPG) sprawiła, że wobec niekonkurencyjności oferty branż wytwarzających produkty finalne, struktura towarowa eksportu zbliżona jest do struktury kraju surowcowego. Trudności w zdobyciu i utrzymaniu zagranicznych rynków zbytu na wszystkie rodzaje dóbr powodują spadek eksportu. Z kolei rynek krajowy wykazuje dużą skłonność do importu. Popyt na dobra importowane obejmuje wszystkie ich rodzaje – od podstawowych surowców i komponentów, poprzez dobra inwestycyjne niezbędne dla stworzenia odpowiedniej struktury przemysłu i wyrównania różnic w poziomie zaawansowania gospodarki, po wysoko przetworzone dobra konsumpcyjne. Przyczyną takiego stanu jest głównie niska jakość (przy relatywnie wysokich cenach) produktów oferowanych przez krajowych wytwórców. Przewaga importu nad eksportem pogłębia istniejący deficyt bilansu handlowego, który wymaga pokrycia z innych źródeł. Odpływ środków płatniczych z kraju spowalnia proces wzrostu gospodarczego.

Znaczącym skutkiem upadłości „niedopasowanych” przedsiębiorstw i zmian prowadzących do urealnienia poziomu i struktury zatrudnienia jest bezrobocie. Wysoki poziom bezrobocia jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym w skali całej gospodarki. Pochłania ono znaczną część środków budżetowych, w związku z koniecznością wypłat zasiłków dla osób pozbawionych pracy czy organizacji szkoleń dla umożliwienia im przekwalifikowania się. Rządowe programy zwalczania bezrobocia, dotacje dla podmiotów tworzących nowe miejsca pracy są także źródłem wydatków z budżetu. Z kolei duża ilość wydatków budżetowych powoduje obciążenia podatkowe, które podobnie jak fakt pozostawiania bez pracy niekorzystnie wpływają na siłę nabywczą podmiotów, poziom konsumpcji, a tym samym na popyt na wyroby przedsiębiorstw.

Wobec ograniczonych zasobów budżetowych, wydatki na łagodzenie skutków bezrobocia czy pokrycie deficytu bilansu płatniczego prowadzą do ograniczeń w finansowaniu innych istotnych dziedzin gospodarki – brakuje środków na edukację, prace badawczo rozwojowe, rozwój infrastruktury itd. – co utrudnia budowanie jej konkurencyjności.

Nieprzystosowanie przedsiębiorstw ma także skutki społeczne.¹³ Pogłębia się stratyfikacja społeczeństwa, rodząc opór wobec zmian, szczególnie wśród osób nie rozumiejących konieczności poniesienia pewnych kosztów, nasilają się postawy roszczeniowe wobec zarządów przedsiębiorstw i władz państwowych.

¹³ Por. Z. S a d o w s k i, *Spoleczne skutki transformacji gospodarki polskiej*, w: *Transformacja gospodarki polskiej. Doświadczenia i wyzwania*, red. S. Lis, Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”, Kraków 1996.

1.4. Rozwiązanie problemu przystosowawczego

Rozwiązanie problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa wymaga całego pakietu działań, mających na celu zlikwidowanie jego przejawów na wszystkich poziomach i płaszczyznach analizy.

Na poziomie mikro niezbędne jest przeprowadzenie głębokiej restrukturyzacji zasobów oraz opracowanie strategii przystosowawczych. Zmiany te mają na celu dostosowanie i rozwój potencjału przedsiębiorstw odpowiednio do wymagań otoczenia rynkowego i stworzenie warunków efektywnego wykorzystania zasobów.

Na poziomie makro ogromną rolę odgrywa polityka gospodarcza, której zadaniem jest zapewnienie stabilnych warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych i zmniejszenie skali niepewności w procesach ekonomicznych (zmiany w sferze instytucjonalnej i regulacji systemu), niwelowanie różnic w poziomie rozwoju kraju i stopniu jego międzynarodowej konkurencyjności (proinnowacyjność i prorozwojowość polityki gospodarczej¹⁴), stymulowanie wymiany międzynarodowej (polityka proeksportowa) oraz rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych.

2. Rola strategii eksportowej przedsiębiorstwa w rozwiązaniu problemu przystosowawczego

Przedsiębiorstwa postsocjalistyczne, dążąc do stanu równowagi w obecnych warunkach gospodarczych, podejmują wiele działań naprawczych. Jednym z nich może być budowa strategii eksportowej zmieniającej dotychczasowy zakres ich domeny. Przedsiębiorstwo angażując się w taką formę działalności handlowej, musi jednak sprostać wielu wymogom związanym ze specyfiką rynków zagranicznych, na których zamierza konkurować. Uwzględnienie tej specyfiki powinno doprowadzić do odpowiednich zmian w strukturze zasobów przy jednoczesnej reorganizacji działań handlowych i produkcyjnych, co przyczyni się do skutecznego rozwiązania problemu przystosowawczego przedsiębiorstw.

2.1. Zawartość programów naprawczych

Odpowiedzią na brak przygotowania przedsiębiorstw do skutecznego funkcjonowania w gospodarce rynkowej są kompleksowe programy naprawcze. Mają one na celu likwidację zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych objawów nieprzystosowania poprzez odpowiednie zmiany w układzie domeny i potencjału firm.

Jedyną istotną zmianą programową, jakiej dokonano na skalę kraju podczas przechodzenia od gospodarki administrowanej do rynkowej, była zmiana struktu-

¹⁴ Por. S. U p ł a w a, *op.cit.*

ry prawnej większości przedsiębiorstw państwowych. Miała ona na celu wyłonienie jasno określonego właściciela i grupy decydentów. Całą resztę posunięć restrukturyzacyjnych pozostawiono w gestii przedsiębiorstw wychodząc z założenia, że wyodrębnienie klarownego właściciela będzie wystarczająco silnym i skutecznym motorem gruntownych i spójnie przeprowadzanych działań naprawczych¹⁵. Jak niestety wykazuje praktyka gospodarcza samodzielne stworzenie jasnego, spójnego i całościowego programu przekracza niejednokrotnie możliwości firm. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na brak wiedzy ekonomicznej, a zwłaszcza nieznamość technik nowoczesnego zarządzania. A przecież transformacja przedsiębiorstwa nie oznacza tylko zmiany jego struktury własnościowej. Problem jest dużo szerszy i obejmuje zagadnienia z płaszczyzny dynamiki systemu, związanej głównie z przekształceniem domeny oraz zmiany instytucjonalne i strukturalne, dotyczące potencjału przedsiębiorstwa¹⁶.

Rozpatrując płaszczyznę dynamiki systemu w dużej liczbie przedsiębiorstw postsocjalistycznych konieczne jest dokonanie destabilizacji dotychczasowej kompozycji domeny ze względu na jej obecną słabą atrakcyjność¹⁷ oraz przeprowadzenie restabilizacji w nowym, atrakcyjniejszym układzie. Dekompozycja dotychczasowego układu domeny może dotyczyć zmiany zasięgu lub zakresu działalności¹⁸. Zazwyczaj pożądaną zmianą zasięgu jest rezygnacja z wewnętrznie wykonywanych operacji na rzecz rozwiązań kooperacyjnych bądź zakupów zewnętrznych w momencie, gdy koszty koordynacji hierarchicznej są wyższe od rynkowych kosztów transakcyjnych. Zmiana zakresu domeny może polegać jedynie na skróceniu frontu działalności (*retrenchment*) poprzez ograniczenie działalności na rynkach peryferyjnych bądź też na wycofywaniu się z dotychczasowych

¹⁵ Patrz: K. T o m c z a k, *Władza w przedsiębiorstwie. Paradoxy myślenia ideologicznego*, „Studia Socjologiczne” 1993 nr 1.

¹⁶ Do opisu czynników, jakie mogą być uwzględnione w programach naprawczych na poziomie mikro, posłużyła macierz przejścia autorstwa W. J. Otty, uwzględniająca trzy płaszczyzny: regulacji systemu – określającą kierunek zmiany (dynamiki) w systemie, instytucjonalną – określającą reguły gry w systemie oraz strukturalną – określającą charakter zasobów systemu i sposób ich alokacji. Płaszczyzny macierzy przejścia zostały przytoczone w pierwszej części artykułu.

¹⁷ Rynek atrakcyjny to rynek o dużej sile nabywczej, niewielkiej liczbie niezbyt silnych konkurentów, wykazujący wzrostową tendencję popytu i pożądaną rentowność sprzedaży. Rynek nieatrakcyjny to rynek w zaniku, peryferyjny, o małej i malejącej sile nabywczej, o dużym nasileniu walki konkurencyjnej, bez szans rozwoju.

Przewaga nieatrakcyjnych rynków w portfelu powoduje nie tylko spadek ilości, wartości i rentowności sprzedaży, ale także przyczynia się do powstawania w przedsiębiorstwie wolnych mocy produkcyjnych.

¹⁸ Zasięg to zajmowane przez przedsiębiorstwo miejsce w ciągu technologicznym (np. wydobycie surowców, montaż dostarczanych z zewnątrz podzespołów, dystrybucja towarów, handel hurtowy lub detaliczny). Zakres to branże oraz liczba produktów/rynków w ramach tych branż, na jakich przedsiębiorstwo konkuruje.

produktów/rynków¹⁹ i jednocześnie ekspansji na rynki zagraniczne²⁰. Wybór rynków zagranicznych jako docelowych może wynikać z ich zbadanej uprzednio atrakcyjności lub stanowić wypełnienie wolnych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, przekraczających zapotrzebowanie lokalne, a nawet krajowe²¹. Znaczna część byłych i obecnych przedsiębiorstw państwowych cierpi również z powodu nadmiernego zadłużenia. Brak rozwiązań systemowych²² w tym zakresie może postawić pod znakiem zapytania sensowność jakichkolwiek działań przystosowawczych.

Do pożądaných zmian instytucjonalnych w potencjale przedsiębiorstw należy zaliczyć zmianę struktury własności. Choć w większości przypadków została ona już dokonana, to efektywność stosowanych ścieżek prywatyzacji nadal wzbudza wiele kontrowersji i polemik. W wielu przypadkach wciąż brak jasno określonego właściciela, który pełniłby rolę „napędowej siły” zmian. Inne, nie mniej istotne i pożądane przekształcenia w sferze instytucji²³ to zmiany organizacyjne i kulturowe²⁴. Firmy postsocjalistyczne są w przeważającej mierze scentralizowanymi strukturami mechanistycznymi, w których dominują pionowe powiązania komunikacyjne. Charakter otoczenia, w jakim się obecnie znajdują, wymaga od większości z nich reorganizacji, która powinna polegać przede wszystkim na delegacji uprawnień na niższe szczeble zarządzania (decentralizacji), a także na wzmocnieniu powiązań poziomych pomiędzy poszczególnymi komórkami w przedsiębiorstwie. Działania te mają na celu zwiększenie elastyczności organizacji, co jest wa-

¹⁹ Stosowane tutaj określenie produkt/rynek jest jedynie jednym z możliwych podziałów zakresu domeny. W praktyce funkcjonują także podziały klient/rynek, produkt/klient lub tensoryczny układ produkt/klient/rynek. Sposób, w jaki przedsiębiorstwa dokonują wyboru kryteriów klasyfikacyjnych i stopnia szczegółowości układu, za pomocą którego będą się zajmowały „obsługą” domeny, zależy w dużej mierze od rozmiarów organizacji, wielkości i jakości potencjału, a także specyfiki branż, w jakich konkurują.

²⁰ Jest to tylko jedna z wielu możliwości zmiany zakresu domeny. Generalnie można wyróżnić trzy możliwe warianty reorientacji sprzedaży: sprzedaż nowego wyrobu na dotychczasowym rynku, sprzedaż dotychczas produkowanego wyrobu na nowym rynku (np. zagranicznym), sprzedaż nowego wyrobu na nowym rynku (też zagranicznym). Każdy z wymienionych wyżej wariantów wymaga odrębnej strategii działania. Szerzej patrz: G. J o h n s o n, K. S c h o l e s, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1993, s. 223 i dalsze.

²¹ Na przykład Elektrownia Turów, Tonsil S.A. – przedsiębiorstwo wytwarzające głośniki i zestawy głośnikowe.

²² Przez rozwiązania systemowe rozumie się tutaj, np. rządowy program oddłużenia przedsiębiorstw państwowych.

²³ Instytucja – wg D. Northa składa się z formalnych reguł, nieformalnych przymusów oraz sposobów ich narzucania i egzekwowania. Patrz: W. P a w l a k, *Instytucje i zmiana instytucjonalna w teorii D. Northa*, „Studia Socjologiczne” 1993 nr 1.

²⁴ Poprzez kulturę rozumie się tutaj postawy, wartości, normy wyznawane przez uczestników danej organizacji.

runkiem koniecznym do skutecznego rozpoznawania sygnałów z otoczenia i ich odpowiedniego przekładu na konkretne posunięcia w firmie²⁵. Zmiany kulturowe, które mają charakter raczej ewolucyjny, są jednym z najistotniejszych czynników zapewniających przedsiębiorstwu sukces. Polegać one mają m.in. na eliminacji postaw oportunistycznych i tych scharakteryzowanych jako *homo sovieticus*, pobudzaniu inicjatywy oddolnej przy jednoczesnym propagowaniu kultu profesjonalnej pracy. Przeprowadzenie zmian kulturowych wymaga zatem nie tylko informowania pracowników o wizji strategicznej przedsiębiorstwa, jego celach strategicznych, taktycznych i operacyjnych, ale także ciągłego przekonywania o zasadności przemian zachodzących wewnątrz organizacji. Jak wskazuje założyciel Daewoo²⁶, to postawa pracowników koncernu, ich przekonanie o celowości poświęcenia się dla przyszłych pokoleń oraz łatwość dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia zagwarantowała tej firmie powodzenie.

Zmiany w strukturze zasobów objąć powinny przede wszystkim upłynnienie zasobów zbędnych, w tym eliminację nadmiernie rozbudowanych służb pomocniczych²⁷. Działania restrukturyzacyjne zmierzać powinny do lepszego wykorzystania posiadanego majątku. Pożądany jest nabór i/lub gruntowne kształcenie kadry z zakresu marketingu, analiz finansowych, rachunkowości zarządczej, zarządzania operacyjnego i strategicznego²⁸. Intensywne szkolenia pracowników, weryfikacja procedur i istniejących rutyn wydaje się niezwykle istotna, gdyż, zdaniem wielu naukowców, przedstawicieli nurtu *knowledge based view*, to wiedza i rutyna postępowania uczestników organizacji stanowią główną i pierwotną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa tym trwalszą, im bardziej wyrafinowane i trudniejsze do skopiowania przez konkurentów są ich metody działania oraz im bardziej specjalistyczna jest ich wiedza²⁹.

²⁵ Patrz: M. Moszkowicz, *Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji” 1997 nr 1.

²⁶ Pracowaliśmy ciężko i z pasją. Wywiad z Kim Woo-Choongiem, założycielem i przewodniczącym Daewoo, „Rynki Zagraniczne” 1997 nr 37-38.

²⁷ Chociaż likwidacja służb socjalnych jest etapem przejściowym w organizacji (większość korporacji zachodnich buduje lojalność swoich pracowników m.in. dzięki szerokiemu wachlarzowi usług socjalnych), to wydaje się obecnie posunięciem koniecznym ze względu na niejednokrotnie zbyt słabą kondycję finansową restrukturyzujących się przedsiębiorstw.

²⁸ Patrz: W. J. Otta, W. Piotr, *Dziedzictwo gospodarki socjalistycznej*, w: *Droga do rynku...*, op.cit.

²⁹ S. J. Chang, *An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit and Economic Performance During 1981-89*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17.

E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, M.E. Sharpe, White Plains, New York 1980;

2.2. Budowa strategii eksportowej

Jedną z odpowiedzi na nieprzystosowanie domeny przedsiębiorstwa do warunków gry rynkowej jest budowa strategii eksportowej. Strategia eksportowa klasyfikowana jest zazwyczaj w literaturze przedmiotu jako strategia konkurencji (*business strategy*)³⁰ w odniesieniu do konkretnego produktu/ryнку. Stanowi ona integralną część strategii ogólnej przedsiębiorstwa (*corporate strategy*), aczkolwiek ma charakter typowo wykonawczy i podrzędny. Rozwinięciem strategii konkurencji (w tym eksportowej) są strategie funkcjonalne, zwane też operacyjnymi, określające konkretne posunięcia marketingowe, finansowe, kadrowe, które mają na celu realizację strategii produktu/ryнку.

Strategia eksportowa jest sposobem realizacji celów założonych w strategii głównej. Proces jej tworzenia powinien przebiegać z uwzględnieniem następujących etapów:

1. Analiza i wybór rynków docelowych pod względem ich pojemności, dynamiki, burzliwości, natężenia konkurencji³¹. Analiza powinna uwzględniać również planowane wpływy ze sprzedaży na danym rynku oraz koszty związane z działalnością na tym rynku.

2. Analiza adekwatności i elastyczności posiadanego potencjału. Powinna się ona skupiać przede wszystkim na możliwości dokonania niezbędnych zmian przystosowujących dotychczasowy potencjał pod względem jego ilości, jakości i struktury do kształtu wymaganego przez nowy układ domeny. (W przypadku braku jakichkolwiek możliwości dostosowania obecnego potencjału do nowego kształtu domeny należy tymczasowo wycofać się z destabilizacji układu produktów/rynków i podjąć działania restrukturyzujące potencjał).

R. R. Nelson, S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA 1982.

³⁰ Patrz m.in.: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London 1993; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.

Odmienny, rzadziej spotykany podział strategii proponuje B. Karłow w swojej książce pt. *Strategia biznesu – koncepcje i modele*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, w której rozróżnia jedynie dwa poziomy strategii: ogólną strategię przedsiębiorstwa oraz strategię funkcjonalną. W tym ujęciu strategia eksportowa stanowiłaby strategię funkcjonalną.

³¹ Pojemność rynku oznacza występujący na nim popyt efektywny i/lub potencjalny. Dynamika rynku określa, czy rynek jest rosnący, malejący, stabilny oraz jakie jest przewidywane tempo jego wzrostu/spadku. Na burzliwość rynku składa się szybkość zachodzących w nim zmian, ich częstotliwość, predyktowność oraz nowatorstwo. Natężenie konkurencji można określić przy pomocy modelu pięciu sił M. E. Portera (charakteru natężenia konkurencji w branży, zagrożenia przez nowe wejścia, zagrożenia przez substytuty, siły przetargowej dostawców oraz siły przetargowej nabywców).

3. Dopasowanie potencjału do nowego układu produktów/rynków, w tym:

- ustalenie szczegółowych strategii marketingowych dla poszczególnych produktów/rynków (strategii produktu, ceny, promocji, dystrybucji);
- dopasowanie działań taktycznych i operacyjnych z zakresu organizacji produkcji i zaopatrzenia;
- budowa szczegółowej strategii finansowej dla danego produktu/ryнку (opracowanie budżetu marketingowego, budżetu wydatków administracyjnych związanych m.in. ze zmianą struktury organizacyjnej, budżetu wydatków zaopatrzeniowych, budżetu kosztów produkcji, budowa prognoz sprzedaży i wpływu należności z tytułu działalności na danym rynku);
- dopasowanie struktury organizacyjnej do obecnego układu domeny (przede wszystkim struktury organizacyjnej działu handlowego i pionu produkcji);
- wypracowanie i wdrożenie szczegółowych procedur postępowania, ustalenie osób, komórek odpowiedzialnych za poszczególne działania, komórek koordynujących wszystkie elementy strategii, komórek nadzorujących i kontrolujących;
- kontrola, analiza i ocena przebiegu realizacji strategii;
- budowa podsystemu motywacyjnego, stanowiącego mechanizm stale ulepszający dotychczasowe funkcjonowanie.

Wyżej nakreślony plan postępowania przy określaniu strategii eksportowej ma charakter ramowy. Jego poszczególne elementy mogą być modyfikowane i rozszerzane w zależności od konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, niemniej jednak wszystkie etapy powinny być uwzględnione. Należy przy tym pamiętać, że komponując ostateczny portfel produktów/rynków, z których niektóre, większość lub wszystkie mogą być rynkami zagranicznymi, trzeba dążyć do maksymalnego wykorzystania efektu synergii. Efekt synergii może dotyczyć sprzedaży (np. wykorzystanie wspólnej sieci sprzedaży dla „*n*” produktów na rynku „*m*”), produkcji (np. wykorzystanie tych samych maszyn do produkcji wyrobów przeznaczonych do sprzedaży na rynkach lokalnych i zagranicznych), inwestycji (wspólnych prac badawczo-rozwojowych) i zarządzania³².

Optymalne wykorzystanie efektu synergii zapewnia odpowiednia struktura organizacyjna. Dotyczy to zwłaszcza organizacji działalności handlowej i produkcyjnej na rynki zagraniczne. Generalnie można powiedzieć, że istnieją cztery możliwe rozwiązania:

1. Funkcje sprzedażne i marketingowe dotyczące rynków lokalnych i zagranicznych spełnia jeden wspólny dział handlowy, a produkcja nie jest podzielona na tę przeznaczoną na eksport i na rynek krajowy.

³² W. J. O t t a, *Ekonomika przedsiębiorstw w sferze handlu zagranicznego*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1987, s. 48.

2. W przedsiębiorstwie wyodrębniony jest dział eksportu³³ natomiast produkcja jest nie podzielona.

3. W przedsiębiorstwie nie ma wyodrębnionego działu eksportu, jest natomiast odrębny wydział (zakład) produkujący wyłącznie na eksport.

4. W firmie istnieje dział eksportu, a wyroby przeznaczone na eksport wytwarzane są w odrębnym wydziale (zakładzie).

Wybór konkretnej formy organizacji działań handlowych i produkcyjnych zależy od:

- stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. (badania przeprowadzone przez J. Stopforda i L. T. Wellsa wykazały, że w miarę wzrostu udziału sprzedaży zagranicznej w globalnym zbycie przedsiębiorstwa oraz zróżnicowania rynków zagranicznych przedsiębiorstwa rozwijają strukturę działów handlowych poczynając od prostej formy działu eksportu przez powołanie międzynarodowego działu, zintegrowane struktury regionalne aż do globalnej struktury macierzowej)³⁴;

- ilości produkowanych wyrobów;
- rodzaju produkowanych wyrobów;
- stosowanej strategii sprzedaży;
- wielkości i jakości zasobów finansowych i kadrowych.

Pierwszy wariant organizacji działań handlowych i produkcyjnych powinien zostać wybrany w przypadku przedsiębiorstwa, którego działalność eksportowa stanowi mały procent jego ogólnych obrotów i odbywa się sporadycznie, a obsługa rynków zagranicznych nie jest skomplikowana ze względu na niewielką dywersyfikację produktów lub wysoki stopień ich standaryzacji. Brak wyodrębnienia, zarówno w handlu, jak i produkcji komórek obsługujących działalność wyłącznie na rynkach zagranicznych nie powoduje powstawania dodatkowych kosztów związanych m.in. z zatrudnieniem specjalistów czy też wyposażeniem biura. Opcji takiej nie powinno jednak zastosować przedsiębiorstwo, które zaangażowane jest w działalność eksportową na szeroką skalę lub rynki zagraniczne, na których operuje, są bardzo zróżnicowane. W tej sytuacji odpowiedniejsze będzie utworzenie odrębnego działu eksportu, który ulegałby rozbudowywaniu wraz z rozwojem współpracy z zagranicą³⁵ i/lub wyodrębnienie zakładu produkcyjnego wytwarza-

³³ Termin *dział eksportu* traktowany jest tutaj umownie. Może to być prosta sekcja, dział bądź rozbudowany pion podzielony według produktów, rynków, klientów.

³⁴ J. R y m a r c z y k, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 170.

³⁵ Przykład m.in.: Tonsil S.A. Września (wariant drugi). W przedsiębiorstwie funkcjonuje rozbudowany dział eksportu z podziałem na obszary geograficzne (eksport stanowi ilościowo i wartościowo około 50% ogólnej sprzedaży firmy). Produkcja odbywa się natomiast w systemie liniowym przede wszystkim ze względu na koszty linii montażowych, a także brak większego zróżnicowania produktów pomiędzy wyrobami przeznaczonymi na eksport i tymi na rynek krajowy. Taka organizacja produkcji, aczkolwiek uzasadniona, utrudnia niekiedy szybkie reagowanie na potrzeby klienta.

jącego tylko wyroby przeznaczone na eksport. Tworzenie takiego układu (wariant czwarty) jest uzasadnione w przypadku, gdy produkty eksportowane różnią się zasadniczo od tych oferowanych na rynku krajowym lub sprzedawane są wyłącznie na rynkach zagranicznych. Wyodrębnienie działu produkcji daje możliwość większej kontroli produkcji i szybszego reagowania na potrzeby klientów. Traci się wtedy jednak efekt synergii, jeżeli urządzenia potrzebne do wytwarzania produktów eksportowych są nie w pełni wykorzystane, a mogłyby służyć do produkcji wyrobów przeznaczonych na rynek krajowy. Jeżeli ewentualne koszty związane z niewykorzystaniem maszyn są wysokie, a dodatkowo wyroby eksportowane nie różnią się znacznie od tych oferowanych na rynku krajowym, najkorzystniejszym układem jest wówczas wariant drugi (lub pierwszy, jeżeli rozmiary eksportu są niewielkie).

Rozwiązanie trzecie, gdzie nie ma wyodrębnionego działu eksportu, ale stworzone zostało specjalne gniazdo produkcyjne wytwarzające na eksport, ma miejsce przeważnie w przypadku produkcji wyrobów jednostkowych. Powodem utworzenia odrębnego działu produkcyjnego jest wówczas nie tyle fakt, że wyroby te przeznaczone są na eksport, lecz specyfika ich wytwarzania³⁶. Trzeba zaznaczyć, że ten wariant organizacji handlu i produkcji powinien mieć miejsce tylko w przypadku traktowania działalności eksportowej jako ubocznej.

2.3. Działalność eksportowa jako instrument likwidujący objawy nieprzystosowania

Poza wymogiem przestrzegania procedury tworzenia strategii decyzja zaangażowania się przedsiębiorstwa w działalność eksportową niesie ze sobą dodatkowe konsekwencje. Związane są one ze specyfiką konkurencji na rynkach zagranicznych, która wyraża się m.in. w:

- ograniczonym dostępem do źródeł informacji dotyczących m.in. historycznej i przewidywanej atrakcyjności danego rynku, znajomości liczby, pozycji konkurentów działających na danym rynku, ich powiązań z odbiorcami i dostawcami, charakteru występującej tam walki konkurencyjnej itd.;

- związanej z brakiem wystarczających informacji zwiększonej niepewności przy podejmowaniu decyzji strategicznych, a co za tym idzie podwyższonego ryzyka działalności na rynkach zagranicznych³⁷;

³⁶ Przykłady m.in.:

– ZUG Gazomet w Rawiczu; produkcja konstrukcji stalowych przeznaczonych na eksport. Wytwarzanie konstrukcji stalowych stanowi wypełnienie wolnych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, które zajmuje się głównie produkcją i sprzedażą urządzeń gazowniczych na rynku krajowym.

– Metalchem – Kościan S.A. Produkcja konstrukcji stalowych, aparatury chemicznej.

³⁷ Patrz również: M. G o r y n i a, *Rynek krajowy i rynek zagraniczny jako składniki otoczenia przedsiębiorstwa eksportującego*, „Handel Zagraniczny” 1985 nr 1.

- różnicach w regulacjach prawnych, dotyczących m.in. wymogów jakościowych oferowanych wyrobów (np. konieczność uzyskania certyfikatów jakości obowiązujących w danym kraju nie tylko na wyrób finalny ale także na jego poszczególne części składowe i sposób wykonania³⁸), uregulowań dotyczących warunków dostaw i płatności na danym rynku;

- różnicach pod względem liczby i rodzajów instytucji handlowych działających na rynkach zagranicznych;

- różnicach w prowadzonej polityce gospodarczej i handlowej krajów eksportera i kraju importera³⁹;

- różnicach kulturowych⁴⁰. Obejmują one różnice w gustach nabywców i szeroko pojętych potrzebach zgłaszanych w stosunku do wyrobów, sposobu ich dystrybucji, opakowania, obsługi posprzedażnej, warunków wymiany oraz postrzeganie czasu, przestrzeni, abstraktu, wartości, przyjaźni itd. Różnice kulturowe nie tylko determinują charakter i sposób konkurowania na danym rynku, ale wpływają również zasadniczo na charakter negocjacji i porozumień kontraktowych⁴¹;

- barierach językowych, polegających nie tylko na oczywistych utrudnieniach technicznych w trakcie prowadzenia współpracy (np. konieczność tłumaczeń dokumentacji technicznych, różny zakres pojęciowy terminów), ale również na odmiennym pojmowaniu znaczeń używanych terminów i pojęć.

Zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność na rynkach zagranicznych stawia więc przed nim większe wymagania od tych związanych z funkcjonowaniem wyłącznie na rynku krajowym. Niezbędna jest wiedza z zakresu prawa międzynarodowego, w tym w szczególności prawa przewozowego i celnego, umiejętność posługiwania się instrumentami płatniczymi stosowanymi w obrocie

³⁸ Na przykład w przypadku produkcji niektórych dóbr inwestycyjnych typu cysterny paliwowe, zbiorniki ciśnieniowe i ich eksportu na teren Niemiec obowiązuje technologia spawania określona specjalnymi normami.

³⁹ Szerzej: *ibidem*, s. 8

⁴⁰ W. Nasierowski, M. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994. Badania różnic i podobieństw kulturowych przeprowadzone przez G. Hofstede na 116 000 pracowników IBM w 72 krajach pozwoliły zaobserwować istotne różnice pomiędzy narodowościami oraz wyodrębnić 4 główne wymiary, na podstawie których można je opisywać. Wymiary te to: zasięg władzy, stopień unikania niepewności, indywidualizm, męskość/kobiecość.

⁴¹ Znamienny przykład stanowić może współpraca Tonsil S.A. we Wrześni z japońskim koncernem Pioneer. Odmienne od europejskiego podejście do kontaktów handlowych zmusiło przedstawicieli polskiego przedsiębiorstwa do swoistej reorientacji postaw na rzecz wymaganego przez Japończyków niespiesznego, ostrożnego budowania długotrwałych więzi handlowych. Przyjęcie zasad postępowania wyznawanych przez dalekowschodnich partnerów zaowocowało rozszerzeniem współpracy od początkowej fazy internacjonalizacji-eksportu na szeroko zakrojone inwestycje bezpośrednie.

międzynarodowym, znajomość języków obcych, technik negocjacyjnych uwzględniających różnice kulturowe i zasad konstruowania odpowiednich umów. Konieczna jest ciągła analiza zachodzących zmian w prawie, technologiach wytwarzania, obowiązujących normach jakościowych na rynkach zagranicznych itd. Sprostanie tym wymaganiom podnosi kwalifikacje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zwiększa się również elastyczność całej organizacji ze względu na konieczność wychwytywania i odpowiedniej reakcji na sygnały dochodzące z wielu rynków, a nie jak dotychczas jednego (krajowego). Wypracowane są również odpowiednie rutyny organizacyjne – standardowe procedury działania – tak istotne dla kształtowania długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴².

Poprzez konkurowanie na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwo ma szansę na zaobserwowanie i skorzystanie z wielu rozwiązań stosowanych przez konkurentów (zakup technologii, know-how, budowa podobnych sieci dystrybucji na rynku lokalnym, skopiowanie pewnych elementów walki konkurencyjnej, implementacja niektórych elementów zarządzania itd.). Nawiązane kontakty z odbiorcami mogą rozwinąć się w bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa (sprzedaż licencji, budowa filii).

Skuteczna likwidacja nieprzystosowania przedsiębiorstwa, zarówno w obrębie domeny (poprzez kompozycję produktów/rynków zapewniającą największy efekt synergii) i potencjału (poprzez podniesienie elastyczności, jakości i optymalizację jego struktury) możliwa jest tylko w przypadku konsekwentnego wypełniania zaplanowanych uprzednio działań.

Można zaryzykować jednak stwierdzenie, choć nie jest to jednoznacznie poparte szeroko zakrojonymi badaniami, że działania przedsiębiorstw postsocjalistycznych na rynkach zagranicznych zbliżają się do dryfu strategicznego⁴³. Przyczyną tego stanu jest tylko częściowo burzliwość otoczenia, przejawiająca się w jego niskiej predyktywności. Kluczowe znaczenie wydaje się tu mieć brak wiedzy i umiejętności samodzielnego już planowania i zarządzania strategicznego, obejmującego nie tylko działalność na rynkach międzynarodowych.

Działaniom podejmowanym na szczeblu przedsiębiorstwa, zmierzającym do rozwiązania problemów przystosowawczych poprzez budowanie i wdrażanie przemyślanych strategii działania powinna sprzyjać prowadzona przez rząd polityka gospodarcza. Temu zagadnieniu poświęcona jest następna część artykułu

⁴² Patrz: B. Moingeon, A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London 1996.

⁴³ Działanie całkowicie zgodne z wizją strategiczną (planowaną strategią) ma charakter planowego kursu. Dryf strategiczny ma miejsce wtedy, kiedy zachowanie przedsiębiorstwa jest całkowicie przypadkowe. W praktyce strategia przedsiębiorstwa mieści się na kontinuum zawartym pomiędzy planowym kursem a dryfem strategicznym.

3. Udział polityki proeksportowej w rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw

Próba zdefiniowania pożądanej roli polityki proeksportowej w rozwiązaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw poprzedzona zostanie sformulowaniem kilku pytań:

1. Na ile rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw są zdeterminowane przez prowadzoną politykę gospodarczą, a na ile są one autonomiczne?
2. Co *de facto* oznacza polityka proeksportowa?
3. Kto jest adresatem polityki proeksportowej?
4. Jakie są wzajemne relacje między polityką proeksportową a innymi obszarami polityki gospodarczej?

3.1. Zachowania przedsiębiorstw a polityka gospodarcza

Spór w ekonomii odnośnie do wpływu polityki gospodarczej na zachowania podstawowych podmiotów – przedsiębiorstw i gospodarstw domowych jest bardzo stary. Wyróżnić można dwie skrajne koncepcje ujmowania tego wpływu:

- wysoki stopień determinizmu zachowań podmiotów przez politykę gospodarczą;
- wysoki stopień autonomii zachowań podmiotów (niezależność od prowadzonej polityki gospodarczej).

Politycy gospodarczy mają do obu koncepcji stosunek bardzo elastyczny. Jeśli procesy gospodarcze zmierzają w pożądanym, pozytywnym kierunku (np. tak jak w Polsce w latach 1993-1996), to politycy skłonni są twierdzić, że dzieje się tak za sprawą prowadzonej polityki gospodarczej (przykładem takiego podejścia były szeroko nagłaśniane opinie wicepremiera G. Kołodki). Jeśli gospodarka nie zmierza w kierunku zaplanowanym przez polityków gospodarczych mimo zastosowania instrumentów mających zapewnić realizację zamierzeń, to zazwyczaj podkreśla się, że życie gospodarcze cechuje wysoki stopień inercji, a zachowania podmiotów gospodarczych rządzą się swoimi prawami i są mało wrażliwe na stosowane środki oddziaływania.

Wydaje się, że załamanie się administracyjnego sposobu regulacji gospodarek socjalistycznych stanowić powinno dla zwolenników konstruktywizmu dużą lekcję pokory. Przyjmowanie wysokiego stopnia determinizmu zachowań podmiotów przez politykę gospodarczą zaliczyć można do przejawów postawy konstruktywistycznej, zdefiniowanej przez F. von Hayeka. Przez konstruktywizm lub postawę konstruktywistyczną Hayek rozumie pewien sposób myślenia i/lub postępowania, zgodnie z którym systemy i instytucje społeczne można „konstruować” według

świadomie przyjętego planu⁴⁴. W tym znaczeniu socjalizm był przejawem krańcowego konstruktywizmu.

Powyższe uwagi zdają się wskazywać, że prowadzoną przez państwo politykę gospodarczą należy traktować jako jedną z determinant zachowań podmiotów gospodarczych, która jednak w żadnym razie nie przesądza definitywnie o kierunku tych zachowań. Zachowania się podmiotów gospodarczych cechują się bowiem znacznym stopniem spontaniczności i jednocześnie niewrażliwości na stosowanie środków polityki gospodarczej.

Na wysoce zrelatywizowaną rolę polityki gospodarczej wskazuje także M. E. Porter w swojej koncepcji „diamentu”. Porter wyróżnia cztery podstawowe determinanty uzyskania przez kraj międzynarodowej przewagi konkurencyjnej⁴⁵:

- wyposażenie w czynniki wytwórcze;
- czynniki popytowe;
- kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych);
- warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Cztery wyżej wymienione czynniki wyznaczające możliwości uzyskania przewagi narodowej określane są mianem „diamentu”. Należy je traktować jako system – nie tyle istotne jest oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą się wzajemnie wspomagać lub też osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez wszystkie czynniki łącznie.

Spotykane są jednak także sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z oddziaływania tylko jednego lub dwóch czynników. W tym ostatnim przypadku często dochodzi do erozji przewagi, trudno jest ją utrzymać.

Według Portera czynniki wchodzące w skład „diamentu” mają charakter podstawowy i pierwotny. Autor ten podkreśla, że koncepcja „diamentu” nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania przewagi narodowej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze dwóch dodatkowych czynników. Pierwszy z nich, zwany *chance*, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagle, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu, która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament”. Porter podkreśla, że aczkolwiek jest taka pokusa, by traktować politykę gospodarczą jako piątą determinantę narodowej przewagi konkurencyjnej, to jednak jego zdaniem byłoby to nieprawidłowe i nieużyteczne. Rolę rządu

⁴⁴ F. von Hayek, *The Errors of Constructivism*, w: *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and History of Ideas*, Macmillan, London 1978.

⁴⁵ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1991.

należy widzieć jako rolę czynnika wpływającego na cztery pierwotne czynniki. Związek między polityką gospodarczą a składnikami „diamentu” nie jest jednostronny, lecz ma charakter sprężenia zwrotnego. Polityka gospodarcza jest bowiem współokreślana przez cztery główne determinanty. Porter zwraca także uwagę, że wpływ polityki gospodarczej na wyznaczniki narodowej przewagi konkurencyjnej może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Autor ten twierdzi wreszcie, że choć polityka gospodarcza ma ważny wpływ na narodową przewagę konkurencyjną, to jednak jej rola jest nieuchronnie częściowa (*inevitably partial*). Polityka gospodarcza zakończy się niepowodzeniem, jeśli będzie pozostawać jedynym źródłem narodowej przewagi konkurencyjnej. Polityka gospodarcza prowadzi do sukcesu w tych branżach, gdzie obecne są podstawowe determinanty przewagi narodowej i gdzie polityka wzmacnia je. Porter zaznacza ponadto, że rola polityki gospodarczej jest często przez badaczy wyolbrzymiana, gdyż popełniają oni błąd polegający na tym, że nie analizują ekonomicznych podstaw sukcesu, albowiem ich badania z założenia skierowane są na określenie roli rządu. Inne spotykane w badaniach błędy to ograniczenie się do wąskiego, nie reprezentatywnego zestawu analizowanych branż lub zbyt małej liczby krajów.

Wprawdzie przedstawione uwagi Portera dotyczą rozwiniętych gospodarek ze zdecydowaną przewagą rynkowego sposobu regulacji, to jednak wydaje się, że cechuje je wysoki stopień adekwatności w odniesieniu do transformowanych gospodarek postsocjalistycznych. Samo prowadzenie takiej lub innej polityki gospodarczej nie rozwiąże problemów przystosowawczych przedsiębiorstw, a sama polityka proeksportowa (w tradycyjnym ujęciu) nie zapewni polskiemu przedsiębiorstwu osiągnięcia i utrzymania w dłuższym okresie korzystnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. W tym miejscu należy z uznaniem zauważyć, że w analizach praktyki transformacji w krajach postsocjalistycznych oprócz poglądów przecenających wyraźnie rolę państwa i rządu w „kierowaniu” przekształceniami można spotkać również opinie relatywizujące wpływ państwa na przebieg procesów transformacji⁴⁶. Z Hockuba pisze na ten temat: „W perspektywie spojrzenia na transformację, jako na spontaniczne wylanianie się porządku z gospodarki chaosu, przemiana systemowa jest długotrwałym procesem dokonującym się według własnych praw. Ten problem ma w sobie coś z organicznego wzrostu, którego zasad nie można kształtować według świadomie określonego planu. Można nań jedynie wpływać poprzez kształtowanie środowiska, w jakim wzrost ten się dokonuje. Nie można zmusić ludzi do zachowań rynkowych, do przedsiębiorczości, nie można odgórnie stworzyć rynku, lecz co najwyżej prawnoinstytucjonalne warunki jego działania”⁴⁷.

⁴⁶ Zob. Z. Hockuba, *Gospodarka chaosu. Transformacja a regulacja ekonomiczna*, „Ekonomista” 1993 nr 4

⁴⁷ *Ibidem*.

3.2. Istota polityki proeksportowej

Użyte w tytule określenie „polityka proeksportowa” jest w niniejszym opracowaniu rozumiane w szerokim znaczeniu jako podstawowy wybór w dziedzinie prowadzenia polityki współpracy gospodarczej z zagranicą, odnoszący się do kwestii czy realizować strategię proeksportowego rozwoju gospodarki, czy też strategię antyimportowego rozwoju gospodarki. Powyższy dylemat można wyrazić inaczej jako opozycję pomiędzy strategią rozwoju gospodarki otwartej, z jednej strony i strategią rozwoju gospodarki zamkniętej, z drugiej strony.

Formułując tytuł artykułu w sposób jak wyżej, autorzy chcieli ustosunkować się do zasygnalizowanej kwestii i wyrazić opinię, że w warunkach transformacji gospodarczej występującej w Polsce bardziej obiecujące wydaje się przyjęcie strategii proeksportowego rozwoju gospodarki. Takie podejście sprzyja osiąganiu wyższego tempa wzrostu gospodarczego, wyższego tempa wzrostu produkcji i popytu, lepszemu wykorzystaniu zasobów, podwyższaniu konkurencyjności produkcji krajowej, stwarza warunki do odnoszenia korzyści skali, a także podwyższa prawdopodobieństwo sprostania wymogom obsługi zadłużenia zagranicznego⁴⁸

Jednocześnie autorzy chcieliby w tym miejscu odciąć się od spotykanej niekiedy w literaturze interpretacji polityki proeksportowej jako zestawu narzędzi o specjalnym charakterze mających stymulować eksport, traktowany jako enklawa w systemie gospodarki narodowej.

Rdzeń polityki proeksportowej powinna stanowić polityka kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych. Celem polityki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinno być doprowadzenie do zwiększenia podaży towarów i usług konkurencyjnych pod względem jakościowym i cenowym, które mogłyby być z powodzeniem oferowane na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. W sensie, o który tutaj przede wszystkim chodzi, jest to konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw postsocjalistycznych. Trzeba przy tym jednak zaznaczyć, że w miarę postępującego otwierania się gospodarki różnice pomiędzy konkurowaniem na rynkach międzynarodowych a konkurowaniem na rynku krajowym będą się zmniejszać. Punkt wyjścia polityki gospodarczej powinien, jak się wydaje, stanowić cel polegający na ogólnym, uniwersalnym podwyższeniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Dalszą konsekwencję poprawy potencjału konkurencyjnego stanowi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi i skuteczne konkurowanie z nimi na rynkach międzynarodowych.

Polityka kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie powinna w związku z powyższym traktować handlu za-

⁴⁸ Por. M. Lubicki, *Polityka handlu zagranicznego Polski*, „Gospodarka Narodowa” 1994 nr 11.

granicznego jako subsystemu wyobcowanego z reszty gospodarki⁴⁹. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie może być celem samym w sobie. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej tych przedsiębiorstw powinno być budowane na solidnych podstawach, które stanowi poprawa ogólnego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

Wydaje się, że powyższe kryteria postawione przed polityką kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych spełnia koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej⁵⁰.

Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Wprowadzając narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, to jednak ich cechą wspólną, w większości, jest nieodróżnianie w żadnym przekroju, jednolity charakter.

W liberalno-instytucjonalnej polityce przemysłowej można wyróżnić cztery główne kierunki:

- 1) politykę popierania rozwoju,
- 2) politykę popierania konkurencji,
- 3) politykę prywatyzacji,
- 4) politykę popierania samorządności gospodarczej.

Powyższe rozróżnienie ma charakter analityczny. W rzeczywistości narzędzia stosowane w ramach wymienionych kierunków pokrywają się lub częściowo na siebie zachodzą.

W ramach polityki popierania rozwoju na szczególną uwagę zasługują następujące grupy działań:

- popieranie inwestycji;
- popieranie inwestycji infrastrukturalnych;
- popieranie innowacji, badań i rozwoju;
- popieranie edukacji i kształcenia;
- rozłożenie ryzyka gospodarczego;
- popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji.

W polityce popierania konkurencji wyróżnić można dwa nurty. Pierwszy ma za zadanie niedopuszczenie do powstawania niekonkurencyjnych struktur rynku i zachowań podmiotów na nim działających (nurt prewencyjny). Drugi zorientowany jest na przywracanie warunków konkurencji w tych przypadkach, gdy zosta-

⁴⁹ M. Gorynia, W. J. Otta, *Proeksportowa orientacja strategii gospodarczej?* „Handel Zagraniczny” 1994 nr 2.

⁵⁰ M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1995.

ły one naruszone (nurt represyjny). Główne zadanie polityki konkurencji określić można jako kreowanie i utrzymanie pożądanej struktury rynków branżowych w danej gospodarce.

Niezbędną przesłankę efektywności i skuteczności liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej stanowi odpowiednia struktura własnościowa gospodarki. Zadowolającą podatność na oddziaływanie środków polityki popierania rozwoju i polityki popierania konkurencji wykazywać będzie tylko gospodarka z odpowiednio wysokim udziałem sektora prywatnego.

Cechą liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej w szerokim tego słowa znaczeniu powinno być także przywiązywanie należytej wagi do inicjowania, stymulowania i wspomagania powiązań pozarynkowych pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego. Chodzi o powiązania pozarynkowe uzupełniające działanie sił rynku, niesprzeczne z nimi. Wydaje się, że w tym celu można wykorzystać niektóre propozycje neokorporacjonizmu. Mogą one być przydatne przede wszystkim do właściwego zorganizowania instytucji samorządu gospodarczego – izb wykonujących głównie zadania z zakresu administracji publicznej, organizacji branżowych, związków pracodawców i różnorodnych stowarzyszeń tworzonych na zasadach ogólnych. Minimalnym wymogiem pod adresem polityki państwa jest stworzenie przejrzystych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania samorządu gospodarczego. Zasygnalizowane główne kierunki oddziaływania polityki gospodarczej określonej jako liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa cechuje generalne, uniwersalne podejście, w zasadzie nie przewidujące indywidualizacji interwencji w przekroju mezosystemów gospodarczych. Wydaje się jednak, że w niektórych, uzasadnionych przypadkach należy dopuścić do selektywnego posługiwania się wybranymi narzędziami. Zestaw takich przypadków jest następujący:⁵¹

- 1) występowanie niesprawności rynku (*market failure*),
- 2) występowanie sytuacji *second-best*,
- 3) występowanie sytuacji *infant industry*.

Z wymienionych przypadków, z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym artykule, na największą uwagę zasługuje sytuacja *infant industry*. Z udzielaniem pomocy początkującym branżom (*infant industries*) zgadzają się nawet neoliberalowie, przy czym w obawie przed nadużywaniem tego argumentu swoją akceptację ograniczają do *genuine infant industries*, czyli rzeczywiście, faktycznie początkujących branż⁵². Branże mogą jednakże pozostawać pod ochroną pod warunkiem, że będzie ona udzielana przejściowo w precyzyjnych ramach

⁵¹ M. Gorynia, *Polska polityka przystosowawcza w latach 1990-1993*, „Gospodarka Narodowa” 1994 nr 2.

⁵² Por. R. Kaplinsky, *Industrialization in Botswana: How Getting the Prices Right Helped the Wrong People?* w: *States or Markets*, Ch. Colclough, J. Manor (ed.), Clarendon Press, Oxford 1991, s. 148.

czasowych oraz że pomoc nie będzie nadmierna (*excessive support*)⁵³. Zasadniczą przesłanką przemawiającą za selektywną polityką pomocy dla *infant industries* jest stwierdzenie, że w pierwszym okresie działalności przedsiębiorstwo będzie mieć wysokie koszty jednostkowe, które po pewnym czasie obniżą się na skutek pojawienia się korzyści doświadczenia. Po okresie ochrony firma stanie się konkurencyjna i pomoc przestanie być potrzebna.

A. Lipowski wypowiada się na ten temat bardzo sceptycznie, pisząc⁵⁴: „Koncepcja ta w większości krajów była realizowana w okrojonej postaci, zredukowanej do wprowadzenia cel ochronnych i/lub zakazów i ograniczeń ilościowych w stosunku do danej branży, jednakże bez określenia z góry terminu ich zniesienia, nie mówiąc już o zasadzie regresji. Bariery te obowiązują tak długo, aż przychodzi faza ogólnej liberalizacji w danej gospodarce. Można więc sformułować pogląd, że koncepcja *infant industry* w odniesieniu do polityki protekcyjnej jest w świetle długofalowego doświadczenia światowego trudna, a może nawet wręcz niemożliwa do praktycznego stosowania”.

Mając z jednej strony świadomość olbrzymich potencjalnych trudności, na jakie napotyka konsekwentna realizacja koncepcji *infant industry*, a z drugiej strony chcąc uniknąć pułapki neoliberalnego dogmatyzmu, trzeba wspomnieć o udanych przypadkach jej zrealizowania. Szczegółowe studium przypadku brazylijskiej branży komputerowej przedstawiają H. Schmitz i T. Hewitt⁵⁵.

W przedstawionej koncepcji polityki gospodarczej na czoło wysuwają się posunięcia ofensywne, promujące rozwój przedsiębiorczość, które mają prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi. W polityce tej przewiduje się także określoną rolę dla środków defensywnych, utrudniających w uzasadnionych sytuacjach dostęp do rynku krajowego. Stosowanie branżowo zróżnicowanych instrumentów protekcji nie powinno jednak prowadzić do ochrony monopolistów na rynku krajowym oraz powinno mieć charakter przejściowy (granice czasowe powinny zostać zdefiniowane przed wprowadzeniem w życie środków ochronnych)⁵⁶. To ostatnie założenie koresponduje z koniecznością występowania przesłanek do wypracowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości w czasie do zakończenia okresu ochronnego.

⁵³ B. Balassa uważa np., że stopa protekcji nie powinna przekraczać 20% dla okresu 5-8 lat i 10% w następnych latach. Zob. B. B a l a s s a i n n i, *Development Strategies in Semi-Industrial Countries*, John Hopkins University Press, Baltimore 1982, s. 69.

⁵⁴ A. L i p o w s k i, *Protekcjonizm w polityce gospodarczej Korei Południowej i Taiwanu. Mity i fakty*. Materiały seminaryjne nr 4, INE PAN, Warszawa 1995.

⁵⁵ H. S c h m i t z, T. H e w i t t, *Learning to Raise Infants: A Case-study in Industrial Policy*, w: *States or Markets*, *op.cit.*, s. 173-196.

⁵⁶ M. G o r y n i a, W. J. O t t a, *Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej*, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Guzek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.

Rola rządu w zarysowanej koncepcji polityki gospodarczej jest bardzo specyficzna. Oddziaływania polityki gospodarczej powinny tworzyć środowisko, w którym przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Rola rządu ma charakter pośredni. Polityka rządu nie jest, bo ze swej natury być nie może, głównym i samoistnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Może być tylko czynnikiem wspomagającym, sprzyjającym (lub przeszkadzającym) tworzeniu przewagi.

Rzeczywista rola rządu polega więc na wpływaniu na cztery główne determinanty wchodzące w skład „diamentu” Portera.

3.3. Adresaci polityki proeksportowej

Wyżej przyjęta interpretacja polityki proeksportowej rodzi określone implikacje co do tego, kto jest jej adresatem. Polityka proeksportowa winna być zorientowana zarówno na podmioty eksport już realizujące (cele: rozwój eksportu, podtrzymanie eksportu, obrona pozycji na rynkach zagranicznych, zapobieganie osłabianiu pozycji na rynkach zagranicznych, ułatwienie dostępu do nowych rynków, itp.), jak i na podmioty nie będące eksporterami, a mające przesłanki po temu, aby podjąć się sprzedaży na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do tej grupy podmiotów szczególnie istotne są działania umożliwiające uświadomienie sobie faktycznie posiadanej przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi i podjęcie wejścia na rynki zagraniczne. Podmioty dotychczas nie eksportujące na rynki zagraniczne mogą znajdować się bowiem w jednej z wymienionych typowych sytuacji:

- 1) brak przewagi konkurencyjnej → świadomość braku przewagi konkurencyjnej → brak eksportu,
- 2) przewaga konkurencyjna → brak świadomości przewagi konkurencyjnej → brak eksportu

Wydaje się, że rola polityki gospodarczej w odniesieniu do podmiotów znajdujących się w sytuacji 2. jest stosunkowo prosta i może dać efekty w relatywnie krótkim okresie. Bardziej skomplikowane i długotrwałe działania należy natomiast podejmować w odniesieniu do firm znajdujących się w sytuacji 1. Szanse odniesienia sukcesu będą oczywiście zróżnicowane w zależności m.in. od tego, jak duży jest dystans potencjału konkurencyjnego (*competitive disadvantage*) dzielący dany podmiot od rywali zagranicznych.

3.4. Polityka proeksportowa a polityka przemysłowa

Polityka handlu zagranicznego i liberalno-instytucjonalna polityka gospodarcza różnią się co do zasadności stosowania specjalnych środków polityki gospodarczej stanowiących instrumenty polityki handlu zagranicznego. Są to środki ogólnej polityki gospodarczej przyjmujące specjalną wartość dla podmiotów zaangażowa-

nych w prowadzenie handlu zagranicznego. Środki te mają między innymi stworzyć warunki uzyskiwania wyższych zysków z eksportu niż z produkcji krajowej. Tak rozumiana polityka handlu zagranicznego (polityka proeksportowa) nie może być efektywna, gdyż skazuje sektor nieeksportowy na subsydiowanie rozwoju sektora eksportowego. Praktyka ta była typowa dla realnego socjalizmu, gdzie w ten sposób rozwiązywało się problemy obsługi długu⁵⁷.

W niektórych koncepcjach polityki gospodarczej polityka proeksportowa utożsamiana jest z selektywną polityką przemysłową. Należy podkreślić, że rekomendacje wysuwane przez zwolenników selektywnej polityki przemysłowej pozostają w silnej opozycji do zarysowanej koncepcji liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej. Twierdzą oni, że istnieją racjonalne przesłanki i efektywne narzędzia różnicowania polityki gospodarczej adresowanej do różnych branż. Wskazuje się na konieczność określenia branż preferowanych, przyszłościowych, które byłyby traktowane przez politykę gospodarczą w sposób indywidualny, wyjątkowy. Jednym z uzasadnień takiego postępowania ma być chęć przyciągnięcia kapitału zagranicznego. Z. Sadowski pisze na ten temat: „Zasadniczą i wciąż niedocenianą rolę w stabilizowaniu warunków dla kapitału zagranicznego odgrywa właśnie posiadanie przez rząd jasnej i oficjalnie przyjętej i opublikowanej strategii długookresowej, określającej obszary popierane i metody ich popierania; stanowi to deklarację intencji, która budzi zaufanie”⁵⁸. Wnioski z doświadczeń krajów, które w stosunkowo szerokim zakresie posługiwały się instrumentami bezpośredniej polityki przemysłowej, różnicowanymi branżowo, nie są jednoznaczne⁵⁹. Nie ulega jednak wątpliwości, że koncepcja ta budzi wiele kontrowersji. W ostatnich latach zdaje się zwyciężać pogląd, że krótkookresowa polityka popierania określonych branż, jest szkodliwa na dłuższą metę dla ich konkurencyjności, gdyż obniża skłonność do innowacji, przeciwdziała zmianom itp.

W tym miejscu raz jeszcze należałoby przytoczyć argument o wątpliwych podstawach informacyjnych przygotowania koncepcji selektywnej polityki przemysłowej. W. Jakóbik podnosi, że: „Prowadząc politykę przemysłową, administracja jest obciążona obowiązkiem podejmowania decyzji strukturalnych na podstawie rachunku alternatywnych korzyści. Jednakże niezbędna informacja ekonomiczna, dotycząca np. prognozowanych zmian popytu krajowego, jest w warunkach transformacji naznaczona błędem, co zmniejsza prawdopodobieństwo sukcesu w dziedzinie kreowania tą metodą efektywności przemysłu”⁶⁰.

⁵⁷ A. Lipowski, *Polityka przemysłowa*, „Gospodarka Narodowa” 1991 nr 5.

⁵⁸ Z. Sadowski, *Podstawowe założenia strategii rozwoju Polski*, „Ekonomista” 1993 nr 2.

⁵⁹ A. Lipowski, *Przemiany strukturalne*, PWN, Warszawa 1994.

⁶⁰ W. Jakóbik, *Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu*, „Gospodarka Narodowa” 1992 nr 2-3.

Długą listę wątpliwości dotyczących możliwości przygotowania i wdrożenia koncepcji selektywnej polityki przemysłowej przedstawiono i przedyskutowano w wielu opracowaniach⁶¹. W tym miejscu ograniczymy się do przytoczenia nowszych argumentów, stosunkowo rzadziej podnoszonych w literaturze przedmiotu.

Znaczne ryzyko preferowania określonych branż wiąże się z tym, że większość rządów skłonna jest przy ich wyborze stosować podobne, tradycyjne metody, bazujące głównie na wyposażeniu kraju w określone czynniki lub na korzyściach skali. Zalecane metody selekcji obszarów zainteresowań polityki przemysłowej skupiają uwagę na⁶²:

- analizie wielkości potencjału i już osiągniętej pozycji na rynku;
- analizie szans przewidywanego wzrostu popytu;
- analizie konkurencyjności wynikającej z rachunku kosztów komparatywnych – np. metoda produktywności kapitału i pracy w cenach rynku światowego (*domestic resources costs-DRC*);

- rankingu efektywnościowym branż.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że metody te cechuje ograniczona trafność przewidywań, wynikająca m.in. z niewiedzy lub niepełnej wiedzy o posunięciach innych rządów. Podobieństwo warunków zasobowych w różnych krajach oraz podobieństwo stosowanych metod wyboru zwiększa ryzyko podjęcia zbliżonych decyzji w kilku krajach, co może prowadzić do nadprodukcji w określonej branży i spadku cen. Ryzyko nietrafnych decyzji dotyczy oczywiście także przedsiębiorców prywatnych, jednakże odpowiadają oni za swe pomyłki zupełnie inaczej aniżeli rządy.

Poza tym od raz uruchomionych preferencji branżowych o charakterze bezpośrednim bardzo trudno jest odejść. Należy także podkreślić, że nawet w krajach uważanych za wzorcowe w stosowaniu środków bezpośredniej, selektywnej polityki przemysłowej obserwuje się odchodzenie od rozwiązań o charakterze wertykalnym w kierunku rozwiązań horyzontalnych⁶³.

Na uwagę zasługuje ponadto okoliczność, że pozytywne opinie o polityce przemysłowej krajów Azji Wschodniej, stawianych jako przykłady udanej interwencji państwa, są często przesadzone. Wyczerpującego przeglądu badań dotyczących tego zagadnienia dokonał A. Lipowski⁶⁴. Jego zdaniem sprzeczność opinii różnych badaczy wynika głównie z braku pogłębionych studiów empirycznych o charakterze przyczynowo-skutkowym na rzecz przerostu analiz eksponujących

⁶¹ Na przykład M. G o r y n i a, *Teoria...*, *op.cit.*

⁶² A. K a r p i Ń s k i, *Założenia polityki przemysłowej – pozytyw i słabości*, „Kontrola Państwa” 1993 nr 6.

⁶³ *Industrial Policy in OECD Countries. Annual Review 1992*, OECD, Paris 1992.

⁶⁴ A. L i p o w s k i, *Kontrowersje wokół polityki przemysłowej azjatyckich tygrysów*, „Ekonomista” 1996 nr 1.

związki korelacyjne. Wspomniany autor analizuje politykę przemysłową Korei Płd. i Tajwanu pod względem skuteczności, istotności i efektywności. Stwierdza on, że polityka ta w zasadzie zdała test skuteczności, tzn., że rządy Korei i Tajwanu osiągały to, co zaplanowały w zakresie podnoszenia zdolności produkcyjnych w dziedzinach priorytetowych. Z kolei ustalenie, czy interwencje te były istotne, a więc czy kreowały coś nowego w stosunku do samoregulacji rynkowej, jest w świetle obecnego stanu wiedzy empirycznej niemożliwe. Nie można więc wykluczyć, że bez dokonanych interwencji przedmiotowa struktura inwestycji, a później produkcji eksportowej byłaby taka sama lub podobna na skutek wyborów dokonanych przez same przedsiębiorstwa. Jeszcze więcej kontrowersji budzi ocena efektywności interwencji polityki przemysłowej tych krajów. Nie wykazano dotychczas w sposób przekonujący, że selektywna polityka przemysłowa przyczyniła się do wzrostu konkurencyjności przemysłu obu krajów.

Należy wreszcie zaznaczyć, że potencjalna „przenośność” rozwiązań zastosowanych w krajach Azji Wschodniej do Europy Środkowo-Wschodniej jest bardzo wątpliwa⁶⁵. Istotny jest bowiem całościowy kontekst wykorzystania tych koncepcji, a nie wyrwane z całości pojedyncze czynniki lub koncepcje cząstkowe.

W dyskusjach dotyczących pogranicza polityki proeksportowej i selektywnej polityki przemysłowej pojawia się koncepcja tzw. strategicznej polityki handlowej (*strategic trade policy*)⁶⁶. W odniesieniu do polskiej polityki gospodarczej okresu transformacji z propozycją zbliżoną do tej koncepcji wystąpiła D. Hübner, podnosząc argument selektywnej koncentracji procesu inwestycyjnego, która zdaniem tej Autorki jest ważna z dwóch powodów⁶⁷:

- 1) korzyści skali uzyskiwane dzięki integracji z gospodarką światową.
- 2) zdobywanie umiejętności tworzenia przewagi konkurencyjnej.

D. Hübner pisze na ten temat następująco: „Udzielanie pomocy producentom krajowym w konkurowaniu z producentami i dostawcami zagranicznymi, mimo relatywnie wysokich kosztów krajowych, może doprowadzić do zwiększania ich produkcji do takiego poziomu, w którym korzyści skali i transakcyjne koszty importu umożliwiają uzyskanie pozycji konkurencyjnej bez dalszej pomocy państwa. Ważne jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której ta pomoc może być zaniechana. Tylko wtedy taka polityka ma sens”.

Wydaje się, że propozycja D. Hübner powinna stanowić zachętę do powtórniego przedyskutowania koncepcji strategicznej polityki handlowej. Koncepcja ta od-

⁶⁵ J. K u l i g, *Strategia proeksportowa a restrukturyzacja gospodarki*, „Ekonomista” 1996 nr 1.

⁶⁶ J. A. B r a n d e r, B. J. S p e n c e r, *Export Subsidies and International Market Share Rivalry*, „Journal of International Economics” 1985 nr 2; P l k a n o w i c z, *Polityka przemysłowa kraju wysoko rozwiniętego*, „Ekonomista” 1991 nr 2-3.

⁶⁷ D. H ü b n e r, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994 nr 3.

nosi się do branż, które charakteryzuje niedoskonała konkurencja. W branżach takich często się zdarza, że ze względu na występowanie korzyści skali zyski może realizować tylko niewielka liczba producentów. W tej sytuacji twierdzi się, że polityka przemysłowa państwa zaczyna odgrywać rolę strategiczną. Władze gospodarcze, dysponując narzędziami polityki gospodarczej, mogą pomóc określonej firmie (firmom) w wyborze i realizacji strategii, której firma ta nie byłaby w stanie samodzielnie podjąć. Interwencja władz może przechylić szalę preferencji rynku międzynarodowego na rzecz firmy krajowej i przyczynić się do zagarnięcia przez nią większego udziału w rynku i w zyskach. Po spełnieniu określonych warunków polityka interwencji może spowodować przepływ dodatkowych zysków w takiej wysokości, ażeby usprawiedliwić przyznanie subsydiów lub zastosowanie innych narzędzi i doprowadzić do wzrostu dobrobytu w całym kraju⁶⁸. Subsidia eksportowe mogą wydawać się atrakcyjnym środkiem polityki, ponieważ poprawiają relatywną pozycję firmy danego kraju w niekooperacyjnej rywalizacji z firmami zagranicznymi, umożliwiając jej zdobycie większego udziału w rynku i zwiększanie zysków. Subsidia zmieniają początkowe warunki konkurencji. Pogarszają się *terms of trade* kraju subsydiującego, ale jego poziom dobrobytu może się podwyższyć, ponieważ w warunkach niedoskonałej konkurencji cena przewyższa koszty marginalne⁶⁹. Międzynarodowa równowaga niekooperacyjna polega na subsydiowaniu eksportu przez kraje, nawet jeśli jest ono obustronnie suboptymalne z punktu widzenia tych krajów razem wziętych.

Przeciwko rozumianej w powyższy sposób *strategic trade policy* przemawiają jednak liczne argumenty. Najważniejsze z nich są następujące:

1. Rządy krajów konkurentów mogą także rozpocząć subsydiowanie. „Wojna subsydiów” doprowadzi do spadku ceny na rynku międzynarodowym i może doprowadzić do spadku dobrobytu w obu subsydiujących krajach.
2. Kraj docelowego subsydiowanego eksportu może podjąć środki odwetowe (cla, opłaty wyrównawcze, kontyngenty itp.).
3. Subsidia udzielane w kilku krajach równocześnie mogą doprowadzić do przeinwestowania w subsydiowanych, uznanych przez inwestorów z tych krajów za atrakcyjne, branżach.
4. Niskie ceny subsydiowanych towarów na rynku międzynarodowym mogą być fałszywym sygnałem dla przyszłych potencjalnych inwestorów z krajów trzecich.
5. W krajach o nie zrównoważonym budżecie istotny jest problem zapewnienia środków na subsidia.

⁶⁸ P. I k a n o w i c z, *op.cit.* oraz G. Y a r r o w, *Strategic Issues in Industrial Policy*, „Oxford Review of Economic Policy” 1985 nr 3.

⁶⁹ J. A. B r a n d e r, B. J. S p e n c e r, *op.cit.*

6. Subsydia eksportowe są w myśl obowiązujących porozumień międzynarodowych zakazane. Takie stanowisko w tej sprawie prezentowano w Kodeksie o Subsydiach Rundy Tokijskiej GATT. Zawarte w Akcie Kończącym Rundę Urugwajską i obowiązujące w ramach Światowej Organizacji Handlu Porozumienie o Subsydiach i Cłach Wyrównawczych wprowadza względnie precyzyjną i rozszerzoną definicję subsydiów. Subsydia eksportowe należą do subsydiów zakazanych.

Rozwiązywaniu problemów przystosowawczych przedsiębiorstw postsocjalistycznych służyć powinno między innymi budowanie strategii eksportowych lub, szerzej, strategii współpracy gospodarczej z zagranicą. Celem tych strategii winno być osiągnięcie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do zagranicznych rywali.

Poprawna polityka gospodarcza państwa powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Polityka gospodarcza adresowana do przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinna mieć na uwadze podnoszenie ogólnej konkurencyjności tych przedsiębiorstw, a więc sprzyjanie podwyższeniu ich potencjału konkurencyjnego. Polityka gospodarcza powinna traktować wspieranie budowania konkurencyjności w sposób integralny, tzn. nie dokonywać nieuzasadnionego różnicowania instrumentów wspierania konkurencyjności eksporterów na rynkach zagranicznych i konkurencyjności producentów krajowych na otwartym rynku krajowym. Innymi słowy, kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez politykę gospodarczą powinno w zasadzie dotyczyć w równym stopniu eksporterów i producentów sprzedających na rynku krajowym, ci ostatni są bowiem narażeni na konkurencję ze strony rywali zagranicznych eksportujących do Polski.

Summary

Marian Gorynia, Beata Stepień, Monika Sulimowska

Problems of adjustment of enterprises under transformation vs proexport policy

In the period of transition to market economy enterprises frequently have to deal with the so-called adjustment problem, i.e. inability of a firm to function in an environment regulated by the market mechanism. Adjustment problem usually relates to all aspects of the functioning of an enterprise, i.e. to its activity on the home and foreign markets.

The adjustment problem in an enterprise can be analysed on three planes: system regulation, institutional plane and structural plane. The symptoms of maladjustment on particular planes as well as its macro and microeconomic consequences, including economic cooperation with foreign countries (mainly exports) are presented in the first part of the article.

To solve the problem of adjustment two kinds of activities must be undertaken:

- at the micro- level - preparation and implementation of adjustment strategies,
- at the macro-level - economic policy which favours adjustment programmes

The second part of the article is devoted to activities undertaken at the micro-level. Maladjustment may be liquidated through properly prepared adjustment programmes. Devising and implementing export strategies can be useful in solving the problems connected with export activities.

The third part of this paper deals with the role of the government's economic policy, including proexport policy. It is an attempt to answer the following questions: To what extent the real behaviours of economic entities are determined by the economic policy and to what extent are they autonomous? What does „proexport policy” mean? Who is it addressed to? What are the mutual relations between the proexport policy and other areas of economic policy?