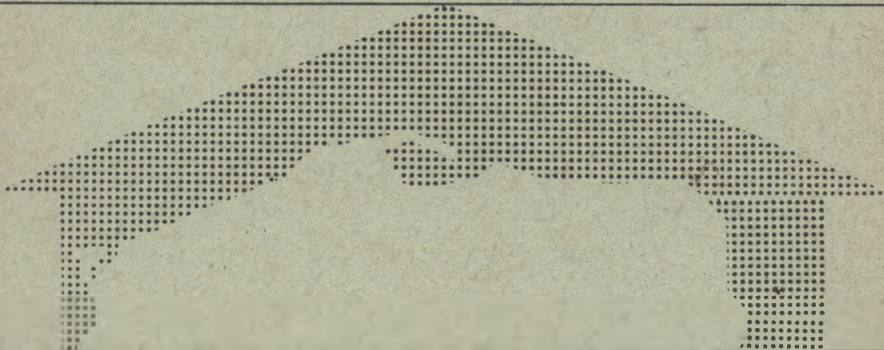


WIELKOPOLSKI ODDZIAŁ TOWARZYSTWA NAUKOWEGO
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA W POZNANIU
ZAKŁAD ORGANIZACJI I TECHNIKI^{*}
HANDLU ZAGRANICZNEGO
AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU



POLSKI EKSPORT

ROLNO - SPOŻYWCZY

SZANSE I ZAGROŻENIA

WIELKOPOLSKI ODDZIAŁ
TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
W POZNANIU

ZAKŁAD ORGANIZACJI I TECHNIKI HANDLU ZAGRANICZNEGO
AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

POLSKI EKSPORT ROLNO - ŻYWNOŚCIOWY
SZANSE I ZAGROŻENIA

Materiały konferencyjne
pod redakcją W.J. Otty

S p i s t r e ś c i

	str.
1. Henryk Wojciechowski ŚWIATOWY RYNEK PRODUKTÓW ROLNO - ŻYWNOŚCIOWYCH (szanse i zagrożenia dla polskiego eksportu) . . .	5
2. Wiesław J. Otta STRUKTURY I MECHANIZMY EKSPORTU ROLNO - ŻYW - NOŚCIOWEGO	19
3. Włodzimierz Taut ROLA EKSPORTU ROLNO - SPOŻYWCZEGO W POLITYCE HANDLOWEJ PAŃSTWA	29
4. Piotr Rzepczyński, Bogdan Sojkin SYTUACJA NA WEWNĘTRZNYM RYNKU ARTYKUŁÓW ROL - NYCH I ŻYWNOSCI - szanse i zagrożenia dla eks - portu -	39
5. Edward Tomalski ROLA BANKU GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ W POPIĘ - RANIU PRODUKCJI EKSPORTOWEJ	49
6. Marian Gorynia, Wiesław J. Otta PODSTAWOWE WYZNACZNIKI ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORSTW EKSPORTUJĄCYCH	55
7. Lechosław Józefiak SPOŁKI Z UDZIAŁEM ZAGRANICZNYM W BRANŻY ROL - NO - ŻYWNOŚCIOWEJ (na przykładzie INTERKOTLIN Sp. z o.o.)	73
8. Maciej Tochowicz SZANSE I ZAGROŻENIA POLSKIEGO EKSPORTU ARTY - KUŁÓW POCHODZENIA ZWIERZĘCEGO	79
9. Jan Bartkowiak BARIERY EKSPORTU ROLNO - ŻYWNOŚCIOWEGO	85

10. E. Tryba
SZANSE I ZAGROŻENIA POLSKIEGO EKSPORTU ROLNO
-SPOŻYWCZEGO - Punkt widzenia Kombinatu Państ -
wowych Gospodarstw Ogrodniczych w Poznaniu - Nara
mowicach. 89
11. Jacek Niewiński
ZEWNETRZNE BARIERY ADMINISTRACYJNE W EKSPOR -
CIE POLSKICH WYROBÓW ROLNO - SPOŻYWCZYCH DO
KRAJÓW II OBSZARU PŁATNICZEGO - na przykła -
dzie działalności PHZ "Agros" 93
12. Tadeusz H. Nowak
POLITYKA RESORTU ROLNICTWA, LEŚNICTWA I GOS -
PODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ W ZAKRESIE WSPIERANIA
POLITYKI EKSPORTOWEJ 99

~~3/ czy przedsiębiorstwa potrafią aktywnie działać na konkurencyjnych rynkach międzynarodowych?~~

Uwarunkowania systemowe - czy przedsiębiorstwa muszą zachowywać się proeksportowo?

Zachowania przedsiębiorstw są wyznaczone częściowo przez przyjęty w gospodarce system regulacji. Zewnętrzne wymuszenie określonego zachowania przedsiębiorstw może przybrać formę:

- 1/ centralnej regulacji nakazowej,
- 2/ centralnej regulacji parametrycznej,
- 3/ przystosowania się przedsiębiorstw do warunków gry rynkowej,
- 4/ osiągnięcia wspólnoty interesów i doprowadzenie do zachowań kooperacyjnych,
- 5/ wykorzystania przewagi w grze politycznej rozumianej jako gra o władzę.

Zarówno koncepcja reformy w handlu zagranicznym zawarta w dokumencie końcowym prac Zespołu VIII ds organizacji i funkcjonowania handlu zagranicznego Komisji ds Reformy Gospodarczej, jak i odbiegająca od niej, realizowana w praktyce wersja reformy stanowią mieszaninę wszystkich wymienionych form wymuszania zachowania przedsiębiorstw. Istotna jest kwestia wzajemnych proporcji tych

zowym ustaleniu podstawowych parametrów - cen i kursów walutowych. Nie zrealizowano w pełni postulatu oparcia cen podstawowych surowców i materiałów na cenach rynku światowego. Przy ustalaniu niektórych z tych cen zastosowano niższy przelicznik niż kurs oficjalny. Wynikało to prawdopodobnie z obawy przed konsekwencjami społecznymi i politycznymi wysokich zmian cen.

Szanse parametryzacji pozostałych cen za pomocą centralnej kontroli są niewielkie. Wprowadzenie kategorii "kosztów uzasadnionych" jest rozwiązaniem pozornym.

W zakresie polityki kursowej obserwujemy stałą deprecjację złotówki. Mimo to nie jest spełniony warunek utrzymania kursu na poziomie zapewniającym 75-85 % opłacalności eksportu ogółem. Wydaje się jednak, że względnie ostrożna polityka dewaluacji jest uzasadniona, ponieważ dewaluacja jest znaczącym czynnikiem inflacyjnym oraz niewyważona polityka dewaluacji nie sprzyja podnoszeniu efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach eksportujących.

Dużą wadą polityki kursowej jest natomiast dopuszczenie do faktycznego zróżnicowania kursów walutowych - głównie poprzez oddziaływanie rachunku wyrównawczego, ale też poprzez zastosowanie odmiennego od oficjalnego przeliczników przy wyznaczaniu cen podstawowych surowców i energii oraz stosowanie cen urzędowych w handlu zagranicznym. Wysuwane są także zastrzeżenia wobec relacji między kursami rubla transferowego i dolara.

W sumie trudności poprawnego ustalenia centralnych parametrów podważają wiarygodność rachunku ekonomicznego w przedsiębiorstwach, podstawy regulacji parametrycznej. W sferze regulacji parametrycznej wystąpiły liczne trudności wykorzystania narzędzi tej regulacji do wymuszania proeksportowych zachowań przedsiębiorstw.

Zmusiło to do sięgnięcia po narzędzia korygujące i uzupełniające działanie kursów i cen. Główna rola korekcyjna przypada rachunkowi wyrównawczemu, którego konstrukcja sprawia, że zamiast korygować deformuje i osłabia centralne oddziaływanie parametryczne. Prowadzi do faktycznego zróżnicowania kursów oraz ze względu na uznaniowy charakter rachunku przekształcił się on w środek "miękkiego finansowania". Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że dyspozycja środkami rachunku, stanowi poważne źródło władzy aparatu centralnego i przedsiębiorstw handlu zagranicznego.

Istotnym czynnikiem podkopującym skuteczność centralnej regulacji parametrycznej stała się tendencja do indywidualizacji narzędzi korekcyjnych. Otworzyło to pole do przetargów i gry politycznej, co sprawiło, że dominującym składnikiem systemu regulacji stał się system przetargowo-uznaniowy.

Projekt reformy w handlu zagranicznym zakładał ograniczenie centralnej regulacji nakazowej. Trudno jednak powiedzieć by regulacja nakazowa była formą zanikającą. Wprowadzie ustawa o przedsiębiorstwach państwowych ogranicza możliwość bezpośredniego narzucania zadań przedsiębiorstwu, pozostało jednak nadal wiele możliwości bezpośredniego ingerowania w operatywną działalność przedsiębiorstw, a nawet pojawiły się nowe takie możliwości. Stwarza je, na przykład, procedura wydawania licencji eksportowych i importowych oraz pozwoleń dewizowych. Nowością są możliwości ingerowania w działalność spółek handlu zagranicznego wynikające z roli ministra handlu zagranicznego jako współnika większościowego.

Trudności i mały postęp w ograniczeniu regulacji nakazowej przejawiają się również w szczegółowym regulowaniu gospodarki finansowej przedsiębiorstw oraz w uznaniowości, jaka cechuje procedury koncesjonowania, wyznaczania stawek odpisów dewizowych itp.

Usiłowaniami ograniczania bezpośrednich nakazów nie towarzyszyło eliminowanie drugiego członu regulacji nakazowej - centralnego rozdzielnictwa. Obejmuje ono praktycznie całość dewiz na import z I obszaru płatniczego oraz ponad 80 % dewiz na import z II obszaru. Istotnym wyłomem w centralnej reglamentacji dewiz było utworzenie rachunków odpisów dewizowych /w 1985 sfinansowano z nich około 15 % importu z II obszaru, a w 1986 - około 14 %/. Jednak-

że już w 1985 r. pojawiły się trudności z realizacją uprawnień do zakupu dewiz. W roku 1986 nastąpiło zablokowanie systemu ROD. Od 1987 roku próbuje się odtworzyć system odpisów dewizowych na znowelizowanych zasadach.

Inne źródła zdecentralizowanego finansowania importu - kredyty bankowe i przetargi dewizowe nie odgrywają istotnej roli.

Dużą rolę odgrywa rozdzielnictwo materiałów. Gwarancjami zaopatrzenia objęta jest produkcja eksportowa do ZSRR i II obszaru płatniczego. Dla pozostałej produkcji eksportowej obowiązywały priorytety w zaopatrzeniu, po zaspokojeniu dziedzin objętych gwarancją zaopatrzenia. Wkrótce jednak pojawiły się przetargi /"inflacja priorytetów"/.

Tak więc zakres regulacji nakazowej pozostał duży, choć częściowo jest ona maskowana spółkami, zamówieniami rządowymi, gwarancjami i priorytetami.

Projekt reformy przewidywał też wprowadzenie elementów regulacji rynkowej. Podstawowym warunkiem uruchomienia choćby namiastki rynku jest przekształcenie struktury podmiotowej handlu zagranicznego, przede wszystkim jej demonopolizacja. W tym kierunku zmierza dążenie do zwiększenia liczby podmiotów w handlu zagranicznym /koncesje/. Wydano około 400 koncesji, w tym połowę przedsiębiorstw prywatnym. Jednakże udział posiadaczy nowych koncesji w obrotach handlu zagranicznego jest minimalny /w 1985 - eksport 4,7 %, import 2,1 %/. Znaczna część przedsiębiorstw koncesjonowanych nie wykorzystuje uprawnień. Wielu potencjalnych koncesjonariuszy w ogóle nie wystąpiło o koncesję. Wynika to ze stosunkowo niskiego zainteresowania wielu producentów eksportem /łatwość zbytu w kraju, niska opłacalność eksportu/, uciążliwości i wysokich kosztów realizacji operacji handlu zagranicznego w warunkach niedorozwoju infrastruktury usługowej i pomocniczej handlu zagranicznego, formalnych ograniczeń zakresu koncesjonowania oraz przeciwdziałania wyspecjalizowanego aparatu handlu zagranicznego.

Demonopolizacji miało też sprzyjać wprowadzenie swobody wyboru pośrednika. Jednak pismo MHZ z 1982 roku ograniczyło możliwości wyboru w tej dziedzinie. Wystąpiło też obronne przeciwdziałanie aparatu handlu zagranicznego.

Niepokój może budzić niewielki postęp w procesie wzbogacania infrastruktury usługowej i pomocniczej handlu zagranicznego. Powołanie Banku Rozwoju Eksportu trudno uznać za decydującą zmianę. Uboga i monopolistyczna infrastruktura ogranicza potencjalną skuteczność polityki koncesjonowania. W rezultacie w sferze handlu zagranicznego mechanizmy rynkowe nie działają.

W projekcie reformy przewidziano wreszcie wprowadzenie pewnych elementów regulacji samorządowej. Na praktycznych szansach regulacji samorządowej fatalnie zawążył, jak się wydaje, okres kiedy zagadnienia samorządów pracowniczych stały się zastępczym obszarem artikulacji konfliktów społecznych i walki politycznej. Rozwiązania praktyczne poszły raczej w kierunku ograniczania rozwiązań typu samorządowego. Władze polityczne i gospodarcze wykazywały ogromną ostrożność, a nawet nadwrażliwość w tej dzi dzinie. Ofiarami tej sytuacji padło wiele obiecujących koncepcji - np. propozycje odnośnie izb przemysłowo-handlowych.

W handlu zagranicznym wystąpił dodatkowo specyficzny czynnik, a mianowicie dla przedsiębiorstw mających formę spółek prawa handlowego Kodeks Handlowy z 1936 roku nie przewiduje instytucji samorządu pracowniczego.

W sumie ukształtowany system regulacji handlu zagranicznego stanowi mieszkankę dość daleko odbiegającą od tradycyjnych sposobów regulacji gospodarki socjalistycznej, ale jednocześnie różną od zamierzeń reformatorów. Składają się nań:

- 1/ nieprecyzyjne i mało skuteczne centralne oddziaływania parametryczne,
- 2/ rozbudowane instrumentarium zindywidualizowanych, częściowo "zamaskowanych nakazów", wykazujących również małą skuteczność,
- 3/ "śladowe" elementy rozwiązań rynkowych i samorządowych,
- 4/ przenikający wszystkie obszary działań gospodarczych przetarg i gra polityczna.

Warunki zewnętrzne w postaci wykształconego typu systemu regulacji wyznaczają przedsiębiorstwom eksportującym rolę graczy w grze politycznej. Podstawowego znaczenia nabierają relacje władzy /siły przetargowej/ głównych uczestników gry - "centrum", przedsiębiorstw handlu zagranicznego oraz produkcyjnych przedsiębiorstw eksportujących. Wydaje się, że obecnie występuje tendencja do równowagi władzy /siły/ poszczególnych graczy.

W porównaniu z początkiem lat osiemdziesiątych nastąpiło pewne pogorszenie pozycji przetargowej "centrum". Jest to związane z rezygnacją ze stosowania nadzwyczajnych środków administracyjnych /odwołanie stanu wojennego/ oraz ze wzrostem zależności informacyjnej "centrum" od przedsiębiorstw. Podstawowe źródła władzy "centrum" w stosunku do przedsiębiorstw to dyspozycja rzadkimi zasobami, polityka kadrowa i formalny autorytet.

Dyspozycja rzadkimi zasobami przybiera formy bezpośredniego centralnego rozdzielnictwa /reglamentacja materiałów i dewiz, regulacja strumieni finansowych/ oraz pośredniej dystrybucji /wynaczanie stawek odpisów, ulg itp./. W obsadzie stanowisk kierowniczych i placówek za granicą zasadniczą rolę zdej się odgrywać kryterium lojalności politycznej. Formalne uprawnienia wykorzystywane przez "centrum" to np. uprawnienia do wydawania koncesji na prowadzenie handlu zagranicznego, polityka licencji eksportowych i importowych itp. W wykorzystaniu środków stojących do dyspozycji "centrum" daje się zauważyć dążenie do osiągnięcia skuteczności doraźnej, stąd ich indywidualizacja związana z przetargowością.

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego mimo powszechnej krytyki zdołały, w zasadzie, utrzymać swą pozycję monopolistycznego pośrednika. Zdołały też utrzymać swą pozycję przetargową wobec partnerów gry politycznej - "centrum" i przedsiębiorstw produkcyjnych. Źródła władzy przedsiębiorstw handlu zagranicznego wobec centrum to:

1/ monopol informacyjny - "centrum" nie dysponuje alternatywnymi źródłami informacji o rynkach zagranicznych,

2/ monopol technologiczny - inne podmioty gospodarcze nie są w stanie, w krótkim okresie, przejąć funkcji przedsiębiorstw handlu zagranicznego,

3/ pewną rolę odgrywać mogą osobiste powiązania i wymiennność personelu kierowniczego przedsiębiorstw handlu zagranicznego z centralną administracją handlu zagranicznego.

Źródłami władzy przedsiębiorstw handlu zagranicznego wobec producentów-eksporterów są natomiast:

1/ dyspozycja rzadkimi dobrami - np. fundusze na wyjazdy aktywizacyjne,

2/ monopol informacyjny,

3/ monopol technologiczny,

4/ władza wynikająca z wykonywania przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego niektórych czynności administracyjnych - np. wydawanie licencji eksportowych i importowych, dyspozycja częścią środków rachunku wyrównawczego itp.,

5/ uprawnienia do kontroli i opiniowania informacji płynących od przedsiębiorstw produkcyjnych do "centrum".

Wyda się też, że pozycja przetargowa znacznej części producentów-eksporterów pozostaje także względnie silna. W przetargach z "centrum" dysponują one często monopolami informacyjnymi i

technologicznym. Wielcy producenci wykorzystują też nacisk społeczny i polityczny stwarzany przez licznie silne załogi. W stosunkach z przedsiębiorstwami handlu zagranicznego wielu producentów jest monopolistycznymi dostawcami towarów na eksport. Znakiem jest większość z nich ma przy tym możliwość wyboru między sprzedażą na eksport i sprzedażą na mało wymagający i stale nienasycony rynek wewnętrzny.

Siłę przetargową przedsiębiorstw wobec "centrum" wzmacniają procesy koncentracji instytucjonalnej. Innym motywem oddolnych tendencji do koncentracji jest dążenie do zapewnienia środkami administracyjnymi powiązań kooperacyjnych zrywanych w wyniku niesprawności centralnej koordynacji i braku koordynacji rynkowej.

Ogólnie rzecz biorąc w grze politycznej regulującej zachowania podmiotów w sferze handlu zagranicznego ukształtowała się sytuacja patowa. "Centrum" nie jest w stanie narzucić proeksportowego zachowania przedsiębiorstwom. Przedsiębiorstwa koncentrują się na obronie swych pozycji wobec partnerów przetargu, nie przywiązując znaczniejszej wagi do gry konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

Motywacje - czy przedsiębiorstwa chcą rozwijać eksport?

Przedsiębiorstwa eksportujące nie są wyłącznie biernymi podmiotami reagującymi na zewnętrzne oddziaływania. Są one aktywnymi podmiotami gospodarczymi. O ich zachowaniu decydują, w dużym stopniu, motywacje personelu kierowniczego i pracowników wykonawczych.

Istotnym czynnikiem określającym zachowania kadry kierowniczej mogą być motywacje przedsiębiorcze. Nie wydaje się jednak by czynnik ten odgrywał znaczącą rolę w odniesieniu do większości przedsiębiorstw eksportujących w Polsce. Znacznie ponad 90 % eksportu pochodzi z przedsiębiorstw zorganizowanych na zasadach biurokratycznych, przede wszystkim z przedsiębiorstw państwowych. Kierownicy tych przedsiębiorstw muszą mieścić się w z góry określonym zakresie i zasięgu działania. Ich swoboda w rozdziale i sposobie wykorzystania środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo jest też ograniczona. W tej sytuacji preferują oni stabilność i bezpieczeństwo. Nie podejmują ryzykownych, a przede wszystkim bardzo uciążliwych w istniejących warunkach działań przedsiębiorczych.

Pewne nadzieje na zwiększenie roli motywacji przedsiębiorczych można wiązać z ustawą o jednostkach innowacyjnych, która przyznaje przywileje fiskalne i zwiększa swobodę działania małych przed-

siębiorstw zajmujących się wprowadzaniem innowacji technicznych.

Jednym z obszarów działalności przedsiębiorczej jest działalność kapitału obcego. Występuje ona w dwóch formach - zagranicznych przedsiębiorstwach drobnej wytwórczości i spółek z udziałem zagranicznym. Udział pierwszej z nich w eksporcie ogółem wynosił w 1986 roku poniżej 1 %. Istnieje zaledwie kilka spółek z udziałem zagranicznym, w tym jedna w branży rolno-żywnościowej.

Specyficznym rodzajem motywacji kadry kierowniczej w gospodarce socjalistycznej jest motyw ekspansji. Twierdzi się, że kierownicy przedsiębiorstw przejmują od działaczy politycznych ethos wzrostu gospodarczego. Wzrost przedsiębiorstw wzmacnia też osobistą pozycję kierowników, ich siłę przetargową i daje możliwości uzyskania osobistych korzyści ekonomicznych.

Wydaje się, że motyw ekspansji ma ograniczony zasięg działania. Jego oddziaływanie jest widoczne w warunkach względnej obfitości środków inwestycyjnych i przy braku osobistej odpowiedzialności za decyzje rozwojowe /pierwsza połowa lat siedemdziesiątych/. Obecnie, głównie ze względu na brak środków na rozwój, ten quasi-przedsiębiorczy motyw ekspansji nie odgrywa istotnej roli.

Inicjatywa i przedsiębiorczość nie wydaje się więc być znaczącymi motywami zachowania kierowników polskich przedsiębiorstw. Wprost przeciwnie w zachowaniach wielu z nich daje się zauważyć dążenie do pozbycia się "kłopotów" związanych z względnie samodzielnym gospodarowaniem i rezygnacji z przyznanych przez reformę uprawnień. Można mianowicie zaobserwować oddolne tendencje do tworzenia dobrowolnych zrzeszeń, spółek itp. Organizacje te zapewniają administracyjną koordynację powiązań między przedsiębiorstwami wchodzącymi w ich skład. Stają się też ośrodkami nacisku, dysponującymi stosunkowo dużą siłą przetargową w kontaktach z "centrum". Zrzeszanie się zwiększa również siłę zrzeszonych przedsiębiorstw w przetargach z dostawcami i odbiorcami.

Istotnym czynnikiem zachęcającym kierowników do eksportu są motywacje ekonomiczne. Trzeba tu wyróżnić dwa elementy tych motywacji - zarobki oficjalne i dodatkowe dochody związane z wyjazdami zagranicznymi. Cechą charakterystyczną wynagrodzeń w sektorze państwowym jest spłaszczenie zarobków, co sprawia, że pierwsza kategoria motywacji ekonomicznych kierowników odgrywa małą rolę.

Elementem motywacji ekonomicznej są nagrody z Funduszu Nagród MHZ. Są one przyznawane za udział eksportu w sprzedaży ogółem, za przyrost eksportu oraz wykonanie szczególnych zadań eksportowych. Ogółem nagrody te stanowią mniej niż 1 % funduszu wynagrodzeń w

gospodarce społecznej. Nie ma danych szczegółowych, lecz można przypuszczać, że w przypadku kadry kierowniczej przedsiębiorstw eksportujących omawiane nagrody stanowią wyższy odsetek wynagrodzeń.

W sumie należy ocenić, że istniejący system wynagradzania kadry kierowniczej nie stwarza silnych motywacji do prowadzenia i rozwijania działalności eksportowej. Należy natomiast przypuszczać, że takie motywacje są związane z wyjazdami zagranicznymi. Wynika to z niezwykle wysokiego czarnorynkowego kursu walut obcych oraz z braku wielu poszukiwanych towarów na rynku wewnętrznym.

Ostatnią grupę czynników motywujących kierowników do eksportu można określić jako motywacje operacyjne. Ich ocena polega na oszacowaniu na ile prowadzenie działalności eksportowej ułatwia lub utrudnia kierowanie przedsiębiorstwem. Do czynników ułatwiających można zaliczyć:

- 1/ możliwość samodzielnego podejmowania decyzji importowych w ramach posiadanych odpisów dewizowych,
- 2/ gwarancje i priorytety w zaopatrzeniu materiałowym,
- 3/ zwiększenie zasobów finansowych stojących do dyspozycji kierownictwa przedsiębiorstwa,
- 4/ przyciągnięcie pracowników.

Wielu producentów eksporterów deklaruje możliwość korzystania z odpisów dewizowych jako główny czynnik motywujący do eksportu. Trudna sytuacja płatnicza doprowadziła jednak do zmiany zasad ich wykorzystania. Od 1 stycznia 1987 roku można było wykorzystać tylko 5 % naliczonych już odpisów. Dodatkowe środki na import mogły pochodzić wyłącznie z nowego, zrealizowanego w roku 1987 eksportu. Należy wątpić w skuteczność podobnych posunięć na długą metę. Można obawiać się, że podkopują one zaufanie do systemu kierowania gospodarką i mogą przyczynić się do obniżenia roli motywacyjnej odpisów.

Eksport do preferowanych obszarów /ZSRR, rozwinięte kraje kapitalistyczne/ korzysta z gwarantowanego zaopatrzenia. Pozostały eksport objęty jest priorytetami zaopatrzeniowymi. Wobec trudności ze zrównoważeniem bilansów materiałowych gwarancje zaopatrzeniowe nie zawsze są realizowane. Oprócz priorytetów dla eksportu istnieją inne priorytety. Ponadto gwarancje i priorytety nie pełnią roli bezpośredniego bodźca proeksportowego. Służą raczej pomniejszeniu trudności związanych z prowadzeniem działalności eks-

portowej. Należy też zauważyć, że gwarancje i priorytety podatkowe są na zachowania przetargowe. Osłabia to ich działanie proeksportowe.

Działalność eksportowa może przyczynić się do zwiększenia środków finansowych w dyspozycji przedsiębiorstwa dzięki:

- 1/ uzyskiwaniu korzystniejszych wyników finansowych na sprzedaży eksportowej niż przy sprzedaży na rynek wewnętrzny,
- 2/ uzyskaniu ulg podatkowych z tytułu eksportu,
- 3/ uzyskaniu większej dostępności i korzystniejszych warunków kredytów.

Istniejące relacje cen i obowiązujące kursy walutowe powodują, że znaczna część eksportu jest dla przedsiębiorstw mniej opłacalna niż sprzedaż na rynek wewnętrzny.

Przedsiębiorstwa eksportujące korzystają z ulg w podatku dochodowym. Badania największych eksporterów z przemysłów przetwórczych wskazują jednak na brak korelacji między udziałem eksportu w sprzedaży ogółem przedsiębiorstw a wysokością ulg w podatku dochodowym. Jednocześnie informacje Ministerstwa Finansów wykazują, że ulgi z tytułu eksportu stanowią około połowy przyznanych ulg w podatku dochodowym.

Przedsiębiorstwom eksportującym przysługują ulgi w oprocentowaniu kredytów obrotowych i inwestycyjnych. Stopa oprocentowania złotych kredytów eksportowych jest o 3 punkty niższa niż normalna stopa procentowa. W roku 1985 w ramach tzw. "małej restrukturyzacji" utworzono specjalny fundusz inwestycji proeksportowych, znajdujący się w dyspozycji ministra handlu zagranicznego. W latach 1985 i 1986 środki tego funduszu nie zostały jednak w pełni wykorzystane. Być może wiąże się to z zanikiem motywu ekspansji i niechęcią do podejmowania ryzyka przez kierownictwa przedsiębiorstw.

Rola kredytów dewizowych jest bardzo ograniczona. Brak środków na szerszy program kredytowy wynika przede wszystkim z sytuacji płatniczej państwa. W przypadku kredytów dewizowych brak jest preferencji dla przedsiębiorstw eksportujących. Są one oprocentowane na poziomie stopy procentowej obowiązującej na międzynarodowym rynku kapitałowym.

Działalność eksportowa może być wreszcie czynnikiem przyciągającym pracowników. Dla wielu przedsiębiorstw niedobory w zatrudnieniu są jedną z głównych przyczyn niewykorzystania zdolności produkcyjnych. Przedsiębiorstwo może przyciągnąć pracowników oferując im korzystniejsze warunki pracy i płacy niż konkurenci

na rynku pracy. Należy się zastanowić czy takie atrakcyjne warunki są związane z prowadzeniem eksportu. Badania największych eksporterów z przemysłów przetwórczych nie wykazały związku między stopniem zaangażowania się przedsiębiorstw w działalność eksportową /mierzoną udziałem eksportu w sprzedaży ogółem/ a wysokością płac. Oprócz oficjalnych zarobków czynnikiem przyciągającym pracowników mogą być dodatkowe korzyści związane z wyjazdami zagranicznymi. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw prowadzących roboty za granicą. W opinii wielu dyrektorów przedsiębiorstw budowlanych możliwość wyjazdu za granicą są głównym czynnikiem pozwalającym utrzymać zatrudnienie na jako takim poziomie.

Przedstawione wyżej czynniki dotyczą potencjalnych korzyści związanych z prowadzeniem przez przedsiębiorstwa działalności eksportowej. Trzeba jednak dostrzegać również operacyjne niedogodności związane z eksportem, a mianowicie:

- 1/ wysoki stopień ryzyka,
- 2/ wymóg znacznie wyższej jakości produkcji, marketingu i zarządzania niż przy sprzedaży krajowej,
- 3/ efekty finansowe są w wielu przypadkach gorsze niż przy sprzedaży na rynek wewnętrzny.

Większość przedsiębiorstw eksportujących ma poza tym możliwość łatwego ulokowania całej swej produkcji na nienasyconym rynku wewnętrznym. Producentów, których moce wytwórcze przekraczają możliwości zbytu w kraju jest bardzo niewiele. W tej sytuacji operacyjne niedogodności związane z prowadzeniem eksportu wydają się co najmniej równoważyć korzyści z nimi związane.

Ogólnie rzecz biorąc w obecnej sytuacji kadra kierownicza przedsiębiorstw nie ma silnych motywacji do rozwijania eksportu. Można raczej spodziewać się zachowań zmierzających do utrzymania "zadowolającego" jego poziomu. Ten "zadowolający" poziom zależy przy tym w dużej mierze od siły przetargowej przedsiębiorstwa /zrzeszenia, spółki/.

Motywacje pracowników wykonawczych wiążą się przede wszystkim z korzyściami materialnymi, jakie daje pracownikom prowadzenie działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo. Jak już wspomnieliśmy badania wykazują brak związku między wysokością zarobków a udziałem eksportu w sprzedaży ogółem przedsiębiorstw. Nie wydaje się też by Fundusz Nagród MHZ spełniał istotną rolę motywacyjną.

Ważniejszą rolę motywacyjną mogą spełniać korzyści związane z wyjazdami zagranicznymi. W odniesieniu do pracowników wykonawczych tego typu motywacje dotyczą przede wszystkim pracowników zatrud-

nionych na długoterminowych kontraktach za granicą. Wyjazdy krótko terminowe są zdominowane przez kadrę kierowniczą. Wydaje się to być jedną z przyczyn trudności kadrowych przedsiębiorstw handlu za granicznego. Zarobki pracowników wykonawczych są tam niekonkurencyjne - średnia płaca w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego nie znacznie przekracza średnią płacę krajową. Ograniczone możliwości "dorabiania" na wyjazdach w początkowych latach pracy zniechęcają do podejmowania zatrudnienia w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

Możliwości przedsiębiorstw - czy przedsiębiorstwa potrafią eksportować?

W poprzednich częściach starano się odpowiedzieć na pytania czy przedsiębiorstwa w Polsce muszą ichcą działać proeksportowo. Teraz należy się zastanowić nad tym czy potrafią zachowywać się w ten sposób - czy są w stanie sformułować realną wizję strategii eksportowej i skutecznie wprowadzić ją w życie.

Przedsiębiorstwo będzie w stanie sformułować poprawną wizję strategii eksportowej, jeśli:

- 1/ dysponuje odpowiednio przygotowaną kadrą,
- 2/ posiada odpowiednie technologie badawcze, prognostyczne i planistyczne,
- 3/ może uzyskać odpowiednią pomoc z zewnątrz.

Większość polskich przedsiębiorstw stoi przed barierą kadrową. Wbrew pozorom nie jest to bariera braku pracowników wykonawczych. Ta bariera jest często barierą pozorną, wynikającą ze słabej organizacji pracy i niskiej motywacji pracowników. Rzeczywistą barierę rozwoju przedsiębiorstw, z której większość nie zdaje sobie jeszcze sprawy, jest brak niektórych kategorii pracowników zarządzania. Chodzi tu przede wszystkim o specjalistów sztabowych - analityków rynku, analityków finansowych, planistów. Te specjalności praktycznie nie występują w przedsiębiorstwach. Służby badania rynku, nawet w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego znajdują się w opłakanym stanie. Brak jest "kosztowców" z prawdziwego zdarzenia. W rozbudowanych służbach planistycznych znajdujemy nisko kwalifikowanych urzędników, a nie specjalistów-planistów zdolnych do przygotowania złożonych, wariantowych prognoz i planów.

Sytuacja taka jest "zasługą" scentralizowanego, nakazowego zarządzania gospodarką, który nie wytwarzał zapotrzebowania na te kategorie specjalności zawodowych. Istotny "wkład" ma również sy-

stem kształcenia, zwłaszcza na uczelniach ekonomicznych.

Ważnym elementem bariery kadrowej jest brak kierowników szczególnie strategicznego. W scentralizowanym, nakazowym zarządzaniu gospodarką ta kategoria kierowników praktycznie nie istniała w przedsiębiorstwach. Do dzisiaj kierownicy nawet wysokiego szczebla w handlu zagranicznym są bardziej komiwojażerami niż menedżerami.

Występują też braki w zakresie specjalistów zapewniających obsługę procesów zarządzania - w tym procesów formułowania strategii eksportowej. Chodzi tu przede wszystkim o informatyków niezbędnych dla prawidłowego przebiegu transmisji i przetwarzania informacji.

Istotnym składnikiem umiejętności przedsiębiorstwa są posiadane przez nie technologie badawcze i analityczne służące do przygotowania decyzji strategicznych. Technologie te obejmują modele i procedury oraz urządzenia techniczne używane do przesyłania i przetwarzania informacji. W odniesieniu do "oprogramowania" strategicznych decyzji eksportowych istnieje poważna luka dotycząca przede wszystkim operacyjnych procedur formułowania strategii. Chodzi tu o procedury wyboru domeny działania przedsiębiorstwa /zasięgu i zakresu jego działań eksportowych/, wyboru portfela produktów/rynków, analizy i planowania finansowego. Co gorsza możliwości szybkiego wprowadzenia w życie takich procedur są ograniczone przez wspomniane już słabe przygotowanie profesjonalne kadry w przedsiębiorstwach oraz niezadowalający stan systemów informacyjnych przedsiębiorstw, w których informacje /zwłaszcza dotyczące rynków zagranicznych/ są fragmentaryczne, niesystematycznie gromadzone, nieporównywalne, a wewnętrzne informacje ewidencyjne są zbyt zagregowane, mało analityczne i przetwarzane zbyt długo.

Oprzysięganie procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach pozostawia też wiele do życzenia. Można mówić o głębokiej i nadal rosnącej luce technologicznej w stosunku do krajów rozwiniętych.

Bariery kadrowe i technologiczne nie byłyby tak niebezpieczne, gdyby istniały możliwości uzyskania odpowiednich informacji i usług z zewnątrz - z firm badawczych, consultingowych, projektowych itp. W praktyce takich możliwości nie ma lub są one bardzo ograniczone. Może to stanowić poważną przeszkodę w rozwoju, zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich, których nie będzie stać na rozbudowę własnych służb badawczych.

W kontekście "infrastruktury" badawczej i doradczej gospodarki należy wskazać na jeszcze jeden czynnik techniczny, utrudniający planowanie strategiczne w przedsiębiorstwach. Jest nim opłakany stan publicznej sieci telekomunikacyjnej. Większość usług wspomagających zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach jest zazwyczaj świadczona właśnie za pomocą tej sieci.

Warunkiem przekształcenia wizji /planu/ strategii w planową strategię eksportową realizowaną przez przedsiębiorstwo jest przede wszystkim realność samej wizji. Tylko w wyjątkowo burzliwym otoczeniu przedsiębiorstwo nie ma obiektywnych szans takiej wizji sformułować. W normalnych warunkach niedociągnięcia i błędy planowania strategicznego wynikają głównie z niedostatku umiejętności i braku motywacji.

Drugim warunkiem skutecznej realizacji przyjętej wizji jest zdolność zapewnienia skoordynowanego zachowania się przedsiębiorstwa jako systemu wielopodmiotowego. Chodzi o to by zachowania wynikające z wizji strategicznej przeważały nad autonomicznymi zachowaniami jednostek i grup.

Skoordynowane zachowanie się w przedsiębiorstwie można osiągnąć dwiema drogami:

- 1/ poprzez skuteczną kontrolę sprawowaną przez kierownictwo,
- 2/ poprzez dobrowolne współdziałanie osób i grup w ramach przedsiębiorstwa.

Większość przedsiębiorstw w Polsce opiera swą koncepcję regulacji na centralnej kontroli sprawowanej przez formalne kierownictwo. Normą regulacji jest plan strategiczny i/lub doraźne rozkazy kierownictwa. Kierownictwo kontroluje zachowanie podporządkowanych jednostek starając się ograniczyć odchylenia od planu i poleceń. Dla skuteczności tego systemu regulacji podstawowe znaczenie ma sprawność systemu transmisji i przetwarzania informacji w przedsiębiorstwie i władza sprawowana przez kierownictwo strategiczne.

Skuteczne kontrolowanie zachowania pracowników i komórek organizacyjnych bez rozwijania formalnych systemów kontroli jest niemożliwe w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Pojawia się problem przeciążenia kanałów komunikacyjnych i ośrodków decyzyjnych. Problem ten można rozwiązać na dwa sposoby. Można redukować ilość informacji przepływających w systemie informacyjno-kontrolnym przedsiębiorstwa oraz można zwiększać możliwości przedsiębiorstwa w zakresie transmisji i przetwarzania informacji kontrolnych.

Redukcji informacji można dokonać odpowiednio kształtując or-

organizację przedsiębiorstwa. Typowe metody, polegają na formalizacji i standaryzacji procedur i struktur kontroli, specjalizacji jednostek organizacyjnych oraz hierarchizacji i delegacji uprawnień. W rezultacie powstaje klasyczna struktura biurokratyczna, w której pionowi /pionom/ operacyjnemu towarzyszą rozbudowane piony sztabowe i pomocnicze. Struktura taka zapewnia skuteczność kontroli w średnich firmach działających w stabilnym otoczeniu. Zawodzi natomiast w przedsiębiorstwach dużych i działających w środowisku dynamicznym.

Odpowiedzią na ograniczenia struktury klasycznej może być pojawienie się struktury dywizjonalnej. Przedsiębiorstwo dzieli się na jednostki organizacyjne o wysokim stopniu samodzielności - dywizje. Centralnie koordynowane są tylko niektóre obszary działania - główne inwestycje, ekspansja zagraniczna, polityka płac itp. Kierowanie bieżącą działalnością operacyjną należy wyłącznie do kierownictwa dywizji.

Problem skuteczności kontroli można też próbować rozwiązać poprzez zwiększenie możliwości przesyłania i przetwarzania informacji kontrolnych. Mogą temu służyć rozwiązania organizacyjne wprowadzające koordynację lateralną /np. struktury macierzowe/ i koordynację zadaniową. Pierwsza forma uzupełnia tradycyjne pionowe powiązania informacyjne powiązaniami poziomymi i ukośnymi. Druga wprowadza ograniczone w czasie formy organizacyjne - zespoły zadaniowe, które uzyskują samodzielność w realizacji konkretnych zadań.

Duże możliwości usprawnienia kontroli leżą w rozwoju technologii kontrolnych. Procesy informatyzacji zwiększają wielokrotnie możliwości transmisji i przetwarzania danych.

Większość polskich przedsiębiorstw napotyka na istotne bariery ograniczające skuteczność kontroli sprawowanej przez kierownictwo. Taką barierą jest bariera organizacyjna. Spotykana najczęściej klasyczna struktura organizacyjna w wielu przypadkach zawodzi, gdyż przedsiębiorstwa są albo zbyt duże, albo działają w zbyt dynamicznym środowisku. Nie wykształciła się na szerszą skalę dywizjonalna forma organizacji. Ze względu na niską kulturę organizacyjną rozwiązania macierzowe i koordynacja zadaniowa znajdują stosunkowo małe zastosowanie.

Odczuwana jest również bariera technologiczna. Opóźnienia technologiczne przemysłu elektronicznego powodują, że wyposażenie używane w procesach kontrolnych jest przestarzałe i mało wydajne. Bariera technologiczna dotyczy również procedur i metod

kontroli. Rozbudowane systemy ewidencji i kontroli w przedsiębiorstwach były nastawione na obsługę potrzeb "centrum". Ich przydatność dla potrzeb wewnętrznego zarządzania w przedsiębiorstwie jest wątpliwa.

W rezultacie w wielu przypadkach kontrola sprawowana przez kierownictwo staje się dość iluzoryczna. W przedsiębiorstwach zaczyna przeważać zachowania autonomiczne poszczególnych jednostek organizacyjnych, a nawet osób. W coraz mniejszym stopniu można mówić o planowej realizacji strategii eksportowej. Niesprawność kontroli staje się szczególnie groźna w sytuacji konfliktu interesów w przedsiębiorstwie. Stwarza to możliwość realizacji partykularnych interesów i blokowania posunięć kierownictwa interesy te naruszających.

Zakres stosowania form samorządowych, które potencjalnie mogłyby łagodzić konflikty interesów wewnątrz przedsiębiorstwa i przyczynić się do zwiększenia skuteczności zarządzania jest niewielki.

Podsumowanie - planowa strategia czy dryf?

Zachowanie się przedsiębiorstwa może mieć postać planowego działania wypływającego z jednolitej, spójnej i realnej wizji strategii. Może też przekształcić się w zbiór przypadkowych posunięć, dyktowanych przez bieżące zagrożenia i podejmowanych pod naciskiem różnych ośrodków wpływów. Ten ostatni sposób zachowania się przedsiębiorstwa to dryf strategiczny.

Nasuwa się pytanie czy w świetle przeprowadzonej wyżej analizy polskie przedsiębiorstwa eksportujące będą realizować strategię planowego rozwoju eksportu, czy też ich zachowanie w eksporcie przerodzi się w niekontrolowany dryf.

Jak już wspomniano uwarunkowania zewnętrzne wyznaczają przedsiębiorstwom eksportującym rolę graczy w grze politycznej czyli w przetargu. W ich interesie leży przede wszystkim utrzymanie lub poprawa pozycji w przetargach z "centrum". Głównie od tej pozycji zależą bowiem korzyści uzyskiwane przez kierownictwa i załogi oraz korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo jako całość /np. możliwości rozwoju/. Istotnym elementem gry politycznej w sferze handlu zagranicznego jest też przetarg między przedsiębiorstwami handlu zagranicznego i przedsiębiorstwami - dostawcami dóbr i usług na eksport.

Sytuacja w tej grze jest zbliżona do pata. "Centrum" nie jest w stanie narzucić przedsiębiorstwom proeksportowego zachowania. Jednak jednocześnie administracja centralna skutecznie blokuje

rozwiniecie oddolnych, autonomicznych i kreatywnych inicjatyw przed siębiorstw. W efekcie koncentrują się one na blokowaniu posunięć centralnych, mogących zagrozić ich interesom.

Charakter pałowy ma też rozgrywka między przedsiębiorstwami handlu zagranicznego i przedsiębiorstwami produkującymi na eksport. Jedne i drugie poświęcają znacznie więcej uwagi obronie własnych pozycji w stosunku do krajowego "przeciwnika" niż prowadzeniu aktywnej gry konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

Ogólnie rzecz biorąc system funkcjonowania gospodarki i handlu zagranicznego nie wymusza proeksportowego zachowania przedsiębiorstw. System ten jednocześnie skutecznie chroni przed wpływem konkurencji na rynkach światowych.

W takiej sytuacji podstawowego znaczenia nabierają motywacje przedsiębiorstw i ich wewnętrzne możliwości. Z przeprowadzonej analizy wynika, że pracownicy wykonawczy mają nikię motywacje proeksportowe. Kadra kierownicza jest natomiast zainteresowana raczej utrzymaniem "zadowolającego" poziomu eksportu niż jego rozwojem. Można przy tym przypuszczać, że istnieje odwrotnie proporcjonalna zależność między siłą przetargową przedsiębiorstwa a wysokością "zadowolającego" poziomu eksportu.

Na ograniczone zainteresowanie eksportem nakłada się nieprzygotowanie większości przedsiębiorstw do prowadzenia aktywnej działalności na rynkach obcych. Ze względu na słabość kadr i technologii zarządzania większość przedsiębiorstw nie potrafi wypracować spójnej i realnej wizji strategii eksportowej i skutecznie wprowadzić jej w życie.

Biorąc pod uwagę wszystkie omówione czynniki wydaje się, że można scharakteryzować zachowanie się większości polskich przedsiębiorstw eksportujących jako dryf strategiczny.

- - - -