

**Uniwersytet Warszawski**

**Wydział Zarządzania**

**Inga Kostrzewa**

**nr albumu 148310**

**Promocja a kształtowanie wyobraźni  
ekonomicznej:  
wizerunki przedsiębiorstw handlu zagranicznego  
w latach 1970-1998**

Praca magisterska  
napisana pod kierunkiem  
prof. dr hab. Moniki Kostery

**Warszawa 1998**

*Dziękuję prof. Monice  
Kosterze za okazaną mi  
cierpliwość przy pisaniu  
niniejszej pracy.  
Dziękuję również mgr  
Aleksandrowi  
Chrostowskiemu za  
udzielenie mi cennych uwag.*

# SPIS TREŚCI

<b>1. WSTĘP</b> .....	<b>6</b>
1.1. PRZEDMIOT I CEL PRACY .....	6
1.2. WYOBRAŻNIA EKONOMICZNA .....	6
1.3. ZNACZENIE MASS MEDIÓW WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE .....	7
1.4. TŁO HISTORYCZNE .....	8
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
2.1. DEKLARACJA PARADYGMATYCZNA.....	11
2.2. METAFORA ORGANIZACJI - EPISTEMOLOGIA .....	12
2.3. KRYTYCZNA ANALIZA KULTURY .....	13
2.4. PRZEDSIĘBIORSTWA POSTKOMUNISTYCZNE.....	13
<b>3. OPIS WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU ZAGRANICZNEGO W LATACH 1970-98</b> ..	<b>16</b>
3.1. ZASADY DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU ZAGRANICZNEGO.....	16
3.2. KRÓTKI OPIS WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU ZAGRANICZNEGO .....	20
<b>4. WIZERUNKI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU ZAGRANICZNEGO W LATACH 1970-89 I PO ROKU 1989 - ANALIZA WŁASNA</b> .....	<b>25</b>
4.1. SPRZEDAŻ OSOBISTA I PROMOCJA SPRZEDAŻY .....	25
4.2. REKLAMA .....	26
4.3. LOGO I NAZWA FIRMY .....	32
4.4. PUBLIC RELATIONS.....	37
4.5. PUBLICITY .....	39
4.6. SPONSOROWANIE .....	51
<b>5. NORMALIZACJA</b> .....	<b>53</b>
<b>6. ZAKOŃCZENIE</b> .....	<b>55</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>57</b>
<b>8. ZAŁĄCZNIKI</b> .....	<b>61</b>

# 1. Wstęp

## 1.1. Przedmiot i cel pracy

Ponieważ zmiana, jaka dokonała się w Polsce po roku 1989, była dość istotna dla naszej gospodarki, kultury i świadomości społecznej, chciałabym przyczynić się po części do pokazania jej od strony odbiorcy komunikatów społecznych. Praca moja zasadza się właśnie na gruncie ogólnej tematyki zmiany w kulturze, a szczególnie zmiany w przedsiębiorstwach po roku 1989 (Kostera 1996b) i wyobraźni ekonomicznej (Glinka 1996).

Przedmiotem niniejszego badania są wybrane przedsiębiorstwa handlu zagranicznego działające na rynkach polskim i zagranicznym, z wyłączeniem uwzględnieniem tego pierwszego. W niniejszej pracy chciałabym pokazać, w jaki sposób zmieniły się cele, priorytety i funkcje w tych przedsiębiorstwach. Zmiana ta dokonała się głównie w wyniku przeobrażeń społeczno-politycznych ostatnich lat. Perspektywą, przez którą będę analizować te zmiany są ich wizerunki - reklamy, artykuły prasowe, public relations, nazwy i logo. Moim zamiarem jest przedstawienie, w jaki sposób przekazy, określające wizerunek przedsiębiorstwa, mogą ulec przededefiniowaniu, w wyniku zmian społeczno-politycznych.

## 1.2. Wyobraźnia ekonomiczna

Obraz, jaki przedsiębiorstwa kształtują w społeczeństwie, zawiera się w szerszym kontekście - wyobraźni ekonomicznej. Według Koźmińskiego (1982):

"Wyobraźnia ekonomiczna jest [...] czymś więcej niż potoczną wiedzą ekonomiczną ukształtowaną ze skrawków akademickiej ekonomii docierającej do ludzi różnymi kanałami oraz komunikatów i komentarzy gospodarczych w środkach masowego przekazu. Decydujące znaczenie dla kształtowania tego fragmentu świadomości mają bezpośrednie obserwacje oraz doświadczenia jednostek i zespołów ludzkich, elementy moralności, religii, postaw politycznych i codziennych ludzkich emocji: gniewu, nadziei, goryczy, zniechęcenia i strachu". (s. 8).

Zatem wyobraźnia ekonomiczna zawiera się z kolei w szeroko pojętej kulturze, a szczególnie jej wymiarze ekonomicznym.

Jak stwierdziła Glinka (1996)<sup>1</sup>, media są dobrym odzwierciedleniem wyobraźni ekonomicznej. Dlatego dobrym, bowiem kształtują one wyobraźnię u szerokich grup społecznych. Z tego powodu też próbowałam w niniejszej pracy przedstawić fragment wyobraźni ekonomicznej, opartej na przykładach zaczerpniętych ze środków masowego przekazu (gazet i czasopism), w którym zawierają się wizerunki wykreowane przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

### **1.3. Znaczenie mass mediów we współczesnym świecie**

Pojęcie mass mediów łączy się nierozdzielnie z kulturą masową, czyli kulturą cechującą się tym, że

"[...] jest ona wyłącznie i bezpośrednio artykułem masowego spożycia [...]" (Macdonald w: Mencwel 1996, s. 479)

Już Morin (1965) zauważył związek pomiędzy zmniejszeniem ilości przepracowanych godzin w tygodniu a konsumpcją czasu pozostałego, czyli wolnego. Ponieważ od roku 1860 do 1960 w samych tylko Stanach Zjednoczonych tydzień pracy obniżył się z 70 do 37 godzin, znalazło się wielu chętnych do zajęcia wolnego czasu wypoczywającym obywatelom. Tak stopniowo narodziła się idea mass mediów, mających również za zadanie dostarczać informacji.

Teoria społeczeństwa masowego, powstała w XX w., zakłada, iż współczesne społeczeństwo jest produktem cywilizacji przemysłowej. Zyskują na znaczeniu grupy wtórne - np. miejsce pracy<sup>2</sup>, kosztem grup pierwotnych - np. rodziny. Jedynym więc elementem łączącym współczesnych ludzi jest właśnie kultura masowa.

Niemalą przyczynę mają tu właśnie mass media, które w XX w. osiągnęły tak ogromny status<sup>3</sup>. Głównym medium kształtującym życie społeczne jest, przynajmniej obecnie w Polsce, telewizja, gdzie dany program potrafi przyciągnąć nawet 30% społeczeństwa<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Glinka w swojej pracy szeroko opisuje wyobraźnię ekonomiczną, jej aspekty i elementy.

<sup>2</sup> Współczesne zjawisko gloryfikowania swojego miejsca pracy jest nagminne; aby się o tym przekonać, wystarczy odbyć kilka rozmów z pracownikami np. agencji reklamowych bądź działu marketingu w filiach dużych przedsiębiorstw zagranicznych.

<sup>3</sup> Można w tym miejscu zastanowić się nad sukcesem Gazety Wyborczej w latach 90.

<sup>4</sup> Na podstawie badań AGB Polska.

Media kształtują normy funkcjonujące w danym społeczeństwie. Z kolei odtwarzają i stereotypizują modele, wizerunki i zachowania w danej kulturze, aby być bliżej odbiorcy. Jest to proces ciągły i oparty na wzajemnych relacjach. Przekazy z założenia mają być odebrane w jednakowy sposób. Niewątpliwie dobrym przykładem może tu być rynek reklamy telewizyjnej, gdzie stosuje się całe zestawy różnych narzędzi (np. grupy celowe), aby treść została właściwie i przez odpowiednie osoby zrozumiana.

Główne badania w niniejszej pracy będą dotyczyły prasy. Jest to spowodowane dwoma czynnikami. Po pierwsze, przed rokiem 1989 w polskiej telewizji praktycznie nie ukazywały się żadne reklamy, natomiast w prasie fachowej i codziennej można doszukać się materiałów, sugerujących komercyjny charakter tych przekazów, częstokroć pomimo ich nieudolności. Drugim powodem jest większa różnorodność tytułów prasowych w Polsce wobec oferty programów telewizyjnych. Po trzecie - przekazy prasowe niosą ze sobą bardziej wszechstronne i mniej "ulotne" obrazy rzeczywistości. Po czwarte wreszcie - prasa oferuje bardzo różnorodne narzędzia promocyjne: reklamę, reklamę wizerunkową, public relations (artykuły promocyjne, wywiady).

#### **1.4. Tło historyczne**

Badania w niniejszej pracy obejmują lata 1970-1998. Dlaczego rozpoczęłam je od roku 1970? Przede wszystkim należało w jakiś sposób zawęzić pole badań. Teoretycznie mogły one rozpocząć się w roku 1945, gdy ostatecznie zdefiniowano ustrój Polski, kierunek polityczno-gospodarczy, w jakim ma ona podążać<sup>5</sup>. Jednakże w latach 1945-70 z punktu widzenia promocji przedsiębiorstw nie działo się nic szczególnego. Po pierwsze dlatego, iż po II wojnie światowej Polska musiała odbudować swoje zniszczone zasoby gospodarcze. Należy tu przypomnieć, iż polska gospodarka nie była w tym czasie rozwinięta - całość w czasie wojny kontrolowali Niemcy. Po drugie - nie zwracano wówczas uwagi na "wymysły imperialistyczne",

---

<sup>5</sup> Przyjęło się go określać jako "socjalizm" lub "komunizm"; aczkolwiek żaden z tych terminów nie określa poprawnie ówczesnej polskiej rzeczywistości, pozostaną w niniejszej pracy przy tym ostatnim - jest on częściej używany w opracowaniach.

jakim zapewne była promocja przedsiębiorstw. W grudniu 1970 r. po burzliwych wydarzeniach społeczno-politycznych<sup>6</sup> Edward Gierek został I sekretarzem PZPR. Począwszy od jego kadencji można mówić o otwarciu i zwróceniu Polski "ku Europie". Nastąpiło pewne rozluźnienie, społeczeństwo poczuło stabilizację. Zaczęto dostrzegać uroki "kolorowego" życia i szeroko pojętej kultury, której elementem jest niewątpliwie promocja przedsiębiorstw.

Przed rokiem 1989 w Polsce można było mówić o monopolizacji politycznej (jedyna istniejąca wówczas partia to Polska Zjednoczona Partia Robotnicza), centralizacja (decyzje zapadały na tzw. wysokim szczeblu i były odgórne, rozkazujące), a w większości wymiarów rzeczywistości (kultura, gospodarka) dominowały kryteria pozaekonomiczne. Dość dobrze opisuje ówczesną rzeczywistość Karpiński (1992):

"Komunizm to był kontakt człowieka z władzą w sklepie. [...] To niszczenie zasobów naturalnych, bo uważano je za niczyje, nikt za nie nie odpowiadał, zaś władcy mieli ważniejsze zainteresowania niż zapobieganie szkodliwym następstwom swoich decyzji gospodarczych. Komunizm to sytuacja pracownika, który nie ma właściwych warunków pracy, bo nikt nie jest zainteresowany w tym, aby dostarczyć na czas surowce, narzędzia lub ubrania robocze". (s. 95)

Polacy dążyli do zmian przez wiele lat. Wykorzystywali oni różne argumenty - przez słowa aż do broni. Próby te jednak kończyły się z reguły fatalnie. Stan świadomości naszego społeczeństwa przez ten szereg lat, w ciągu których nie mogli pogodzić się ze ewidentnym brakiem wolności, można nazwać sytuacją rewolucyjną, która zmiennie słabła bądź przybierała na wartości.

"Tak zwana sytuacja rewolucyjna polega między innymi na tym, że znaczna część społeczeństwa chce zmian, chce walki ze złem". (tamże, s. 15)

I wreszcie nadszedł rok 1989, po którym obraz rzeczywistości uległ gwałtownej przemianie. W krótkim okresie powstało kilkaset partii, w większości w myśl przysłowia "Gdzie dwóch Polaków, tam trzy racje". Ludzie odczuli "powiew świeżego powietrza", jednakże w wielu przypadkach można było zaobserwować efekt "zachłystnięcia". W sferze gospodarczej nastąpiło przededefiniowanie celów - na ekonomiczne, związane bezpośrednio z rynkiem. Coraz więcej powstaje firm prywatnych, filii zagranicznych przedsiębiorstw, państwowe, peerelowskie "molochoy" poddaje się - mniej czy bardziej udanej - prywatyzacji. Społeczeństwo zaczęło

---

<sup>6</sup> Znane są one pod nazwą "Grudzień '70".

podążać w kierunku stworzenia społeczeństwa obywatelskiego, którego jednym wymiarem jest pośredniość pomiędzy kręgami rodzinno-przyjacielskimi a państwem, natomiast drugim - niezależność od państwa, autonomia względem działań państwowych (Karpiński 1992).

Wraz z przemianami następuje uczenie się nowej rzeczywistości. Obraz tego można dostrzec choćby w codziennych publikacjach - w szeregu gazet pojawia się nowa "ekonomia w odcinkach", pokazująca jak działa system gospodarki rynkowej. I wreszcie - co jest dość mocno związane z humanistycznymi wartościami - istnieje wolność słowa, czyli wygłaszania własnych poglądów. Pociągnęło to za sobą rozwój mass mediów. Powstało wiele nowych stacji radiowych, zarówno lokalnych, jak i ogólnopolskich. Na rynku pojawiły się nowe tytuły prasowe. Został także przełamany monopol telewizji państwowej - powstał (w 1993 r.), na początku nieśmiały, a obecnie mocno konkurencyjny prywatny kanał telewizji Polsat oraz inne - TVN, Nasza TV. Nastąpiło dokładne odwrócenie sytuacji - od monopolizacji i jednorodności do różnorodności i heterogeniczności.



## 2. Metodologia

### 2.1. Deklaracja paradygmatyczna

Czarniawska-Joerges (1992) twierdzi, że pierwszym etapem procesu badawczego powinna być deklaracja paradygmatyczna badacza, kolejno należy określić teorię/metaforę badawczą, a następnie wybrać odpowiednią dla przedmiotu badania metodologię.

Burrell i Morgan (1979) zdefiniowali cztery główne paradygmaty w naukach społecznych:

- funkcjonalistyczny,
- interpretatywny,
- radykalnego strukturalizmu,
- radykalnego humanizmu.

**Paradygmat funkcjonalistyczny** opiera się na założeniu o istnieniu społeczeństwa jako bytu konkretnego i realnego. Funkcjoniści dążą do osiągnięcia obiektywizmu w nauce, a także wolności od wartościowania. Dopatrują się pożytecznych aspektów rzeczywistości społecznej.

**Paradygmat interpretatywny** zakłada niestabilność i względność rzeczywistości społecznej. Jest ona, zdaniem interpretatystów, intersubiektywnym wytworem uczestników - ludzi żyjących w świecie społecznym. Nauka jest zbiorem gier językowych, które tworzą uczestnicy. Rolą badacza jest interpretacja rzeczywistości.

**Paradygmat radykalnego strukturalizmu** oparty jest na założeniu, że istnieje konkretna rzeczywistość społeczna, ale rola nauki sprowadza się tu do walki ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo.

**Paradygmat radykalnego humanizmu** opiera się na założeniu, podobnie jak interpretatywny, iż rzeczywistość społeczna jest względna. Jednakże rola nauki jest tu inna - badacz dąży do ujawniania pułapek zbiorowej świadomości, które są tworzone przez samych uczestników rzeczywistości społecznej. (Kostera 1996b)

Ponieważ poszczególne paradygmaty są niemożliwe do połączenia i

"[...] nie sposób wyjść poza różnorodne słowniki [...] i odnaleźć metasłownik, który w jakiś sposób uwzględniłby *wszelkie możliwe słowniki* [...]" (Rorty 1989/1996, s. 15)

Wybór jednego z nich musi się ściśle łączyć ze światopoglądem badacza, jego zainteresowaniami i preferencjami; paradygmaty są założeniami dotyczącymi natury ludzkiej. Uważam, iż:

"Prawda nie może być na zewnątrz - nie może egzystować w oderwaniu od ludzkiego umysłu - ponieważ zdania nie mogą w ten sposób egzystować ani być na zewnątrz. Świat jest na zewnątrz, nie ma tam jednak opisów świata. Tylko opisy świata mogą być prawdziwe bądź fałszywe. Świat sam w sobie - nie wsparty opisową działalnością istot ludzkich - takim być nie może". (tamże, s. 21)

Sądzę też, że poprzez język nadajemy światu sens i interpretujemy go, a świat życia społecznego nie istnieje poza naszymi umysłami lecz jest stale tworzony przez nas samych. Nie mogę zatem przyjąć innego paradygmatu niż interpretatywny.

## **2.2. Metafora organizacji - epistemologia**

Metafora jest figurą stylistyczną; umożliwia ona zrozumienie jakiegoś wycinka rzeczywistości w kategoriach innego. Metafory pozwalają przybliżyć nam to, co nieznane przez obraz tego, co znane (Morgan 1986). W mojej pracy posłużyłam się metaforą organizacja - kultura a także, w dość znacznym stopniu organizacja - teatr (Czarniawska-Joerges i Kostera 1995).

Antropologa - badacza organizacji jako kultury, interesuje nie "podświadomość" lecz "świadomość" i "nieświadomość" - coś, czego nie można dotknąć ani zmierzyć, ale można zaobserwować. Jak zachowuje się organizacja w swoich rytuałach, jak one wyglądają, jak, i czy w ogóle, zmieniają się.

W metaforze organizacji jako teatru ważny jest obraz przedsiębiorstwa, jaki kreuje ono i jaki jest kreowany poprzez media. Czy jest on inny niż ten "wewnętrzny", na użytek własny? Należy rozpoznać, w jakim gatunku dramatycznym bierzemy udział - w komedii, dramacie, a może farsie? Ważny jest także aspekt materialny - scena, rekwizyty, kostiumy, technologia - na równi z aspektem niematerialnym, tym co jest symboliczne, duchowe. Jak to wszystko zmieniało się w czasie? Takie pytania zadaje sobie analityk, który w tym przypadku jest krytykiem (patrz niżej).

### 2.3. Krytyczna analiza kultury

W niniejszej pracy posłużyłam się metodą krytycznej analizy kultury, spełniającej w nauce podobną rolę, jak krytyka literacka w literaturze. Założeniem jej jest teza, iż środki masowego przekazu odgrywają szczególną rolę w tworzeniu i interpretowaniu znaczeń. Krytyczna analiza zajmuje się badaniem elementów kultury nieświadomych, spontanicznych. Dlatego można wykorzystać ją do badania środków masowego przekazu. Zgodnie z krytyczną analizą kultury zajęłam się badaniem tekstów wtórnych - prasy (codziennej i czasopism), zarówno tej z lat 1970-89 jak i po roku 1989.

Kostera (1996b, za Czarniawską-Joerges 1992) uważa, iż proces organizowania powinno rozważać się w trzech wymiarach: symbolicznym, praktycznym i politycznym. Wymiar symboliczny dotyczy ludzi i przedstawia zjawiska przez pryzmat ich znaczeń egzystencjalnych. Poprzez wymiar praktyczny przekazać można znaczenia użytkowe działań i rzeczy. Natomiast wymiar polityczny zajmuje się przedstawianiem znaczeń związanych z władzą i kontrolą. W niniejszej pracy będę rozpatrywać organizacje z punktu widzenia przede wszystkim wymiaru politycznego, a także, w równym stopniu, symbolicznego (kultura); częstokroć znaczenia będą rozpatrywane na pograniczu tych dwóch wymiarów.

### 2.4. Przedsiębiorstwa postkomunistyczne

Koźmiński (1993) wymienia kilka typów przedsiębiorstw postkomunistycznych:

- Dinozaury (*Dinosaurs*);
- Udawacze (*Pretenders*);
- Mieszane Małżeństwa (*Mixed Marriages*);
- Firmy Rodzinne (*Mom and Pop Shops*);
- Rosnące Rekiny (*Growing Sharks*).

**Przedsiębiorstwa - Dinozaury** to firmy, które mimo zmiany systemowej wciąż podobnie traktują otoczenie. Czują się pewnie na obecnym rynku, chociaż prawie nikt nie jest nimi zainteresowany z koproducentów lub partnerów biznesowych. Są to te

przedsiębiorstwa państwowe, które przeważnie miały przed rokiem 1989 monopol państwowy. Działają nadal jak przed zmianą ustrojową, często z poparciem rządu. Stosują przestarzałe metody produkcyjne, technologie i relacje z otoczeniem.

**Przedsiębiorstwa - Udawacze** to te, które przed zmianą w 1989 r. działały na styku dwóch światów i kultur. Są to m.in. przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, posiadające w przeszłości wyłączność na handel z zagranicą. Firmy te są pierwszymi potencjalnymi kandydatami do prywatyzacji (*nota bene* już kilka z nich jest sprywatyzowanych, a nawet znalazło się na Giełdzie Papierów Wartościowych). Są one atrakcyjne dla kapitału zagranicznego, gdyż potrafią się szybko uczyć, są elastyczne.

**Przedsiębiorstwa - Mieszane Małżeństwa** to firmy działające na zasadzie joint ventures, a więc wspólnego kapitału polskiego i zachodniego. Dwie odmienne kultury, które się połączyły i albo dopasowują się wzajemnie i doskonale współgrają osiągając sukces, albo ścierają ze sobą, nie owocując powodzeniem w żadnym wymiarze.

**Przedsiębiorstwa - Firmy Rodzinne.** Były one zakładami rzemieślniczymi, które po 1989 r. mają trudny problem do rozwiązania. Ponieważ wcześniej praktycznie uniemożliwiano im rozwój, zyski były konsumowane. Dziś problem tych firm polega na wyborze czy zdecydować się być dalej przedsiębiorstwem rzemieślniczym (ale tym razem z możliwością rozwoju), czy przedsiębiorstwem prywatnym.

**Przedsiębiorstwa - Rosnące Rekiny** to nowe organizmy, powstałe już po 1989 r. Częstokroć ich sukces nie jest wytłumaczalny ekonomicznie. Są doskonale przystosowane do nowych, wciąż zmieniających się warunków.

Spośród tych pięciu typów przedsiębiorstw wybrałam i zdecydowałam się na analizę Przedsiębiorstw - Udawaczy.

Interesująca jest ich działalność, jako że funkcjonowały one w minionej epoce (i funkcjonują do dziś, ale częstokroć już w innej roli) na skraju dwóch, jakże odmiennych światów. Były jednym z niewielu "łączników" pomiędzy szarą egzystencją

socjalistyczną a kolorowym światem Europy Zachodniej. Miały bowiem wyłączność na handel z krajami po drugiej stronie "żelaznej kurtyny".

W Polsce istniało kilkanaście przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Zajmowały się one także handlem z krajami b. ZSRR i innymi krajami bloku wschodniego, na co nacisk kładły wszystkie organy rządowe i same zainteresowane przedsiębiorstwa. Zaletą było zwiększające się saldo obrotów handlowych z krajami socjalistycznymi, natomiast kontakty z krajami Europy Zachodniej były szczególnie kontrolowane i reglamentowane.

Choć przedmiotem ich działalności był eksport, a także i import, towarów bardzo zróżnicowanych, jednakże wiele wspólnych cech łączyło i łączy obecnie wyżej wymienione przedsiębiorstwa.

Nazwa "udawacze" sugeruje, iż gra ekonomiczna oparta była na zasadzie zabawy w aktorów-przebierańców (metafora organizacja - teatr). Interpretuję ją jako świadomość warunków działalności handlowej, a szczególnie w kontaktach zagranicznych przy jednoczesnym sterowaniu przy podejmowaniu decyzji przez centrum doradcze - władze partyjne. Wydaje mi się, iż można by rozpatrywać "udawaną" działalność w dwu aspektach. Po pierwsze, przedsiębiorstwa (czyli de facto kierujący nimi, zespół kierowniczy) udawały, iż podporządkowują się odgórnemu sterowaniu, decyzjom strategicznym o znaczeniu polityczno-społecznym. Jednakże działalność handlowa na rynkach kapitalistycznych jest weryfikowana przez pryzmat wyników ekonomicznych, a nie politycznych (przynajmniej w większości) - i z tego kierownictwo musiało zdawać sobie sprawę, nie pozostawało miejsca na "udawanie", wszystkie karty zostały odkrywane. Natomiast zupełnie inaczej przedstawiała się sytuacja na rynku polskim - i tu dostrzec można drugi aspekt "udawania". Organizacje "udawały", iż są aktywnymi uczestnikami rynku, a w rzeczywistości podlegały manipulacji władzy. W obu przypadkach podejmowane decyzje były kontrolowane przez władze, jednakże inny był ich kontekst. W krajach kapitalistycznych - silna konkurencja, w Polsce - jej brak z jednej strony, gospodarka planowa z wszystkimi jej niedostatkami - z drugiej.

### 3. Opis wybranych przedsiębiorstw handlu zagranicznego w latach 1970-98

#### 3.1. Zasady działania przedsiębiorstw handlu zagranicznego

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego zostały powołane do życia w celu utrzymywania wymiany towarowo-gospodarczej pomiędzy Polską a innymi państwami, zarówno pierwszego jak i drugiego obszaru płatniczego (kapitalistycznymi i komunistycznymi). Celami, jakie realizowało ówczesne przedsiębiorstwo handlu zagranicznego były:

- "[...] 1) osiągnięcie wzajemnie powiązanych zadań finansowych i handlowych, określonych w planie rocznym i wieloletnim, zarówno w eksporcie jak i w imporcie,
- 2) uzyskanie możliwie najlepszych warunków technicznych, handlowych i finansowych w transakcjach kupna i sprzedaży,
- 3) inicjowanie i wpływ na inwestycje proeksportowe oraz aktywną ich realizację,
- 4) wpływ na warunki i kształtowanie się cen produkcji eksportowej,
- 5) realizację własnych celów ekonomicznych i socjalno-bytowych oraz
- 6) zabezpieczenie państwowego monopolu handlu zagranicznego.

[...] Monopol ten rozumiany jest jako:

- konieczność podporządkowania realizacji handlu zagranicznego rzeczowym proporcjom planu gospodarki narodowej,
- potrzeba regulacji i kontroli przez państwo całości obrotów z zagranicą oraz
- konieczna integracja rachunku makroekonomicznego (planu centralnego) na szczeblu centralnym z rachunkiem mikroekonomicznym (rachunek opłacalności w skali przedsiębiorstwa)". (Kwiczak 1977, s. 5)

Widać więc, na podstawie tej listy, iż cele ówczesnych przedsiębiorstw były różne od celów współczesnych przedsiębiorstw, gdzie zapewne pierwszym punktem jest punkt piąty spośród wyróżnionych.

W prasie szeroko omawiano funkcje i zadania, jakie miały spełniać ówczesne przedsiębiorstwa państwowe:

"Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego działa w zróżnicowanym i zmiennym środowisku gospodarczym i społecznym. Struktura i dynamika otoczenia wyznaczają rolę tego przedsiębiorstwa i określają jego funkcje w gospodarce i społeczeństwie. Funkcje te można podzielić na **realne** tj. związane z udziałem przedsiębiorstwa w procesach gospodarczych i społecznych oraz funkcje **regulacyjne**, związane z osiąganiem świadomie wybranych celów przedsiębiorstwa i większych organizacji, w skład których ono wchodzi (zjednoczeń, resortów, państwa).

Wśród działań **realnych** podstawową rolę ogrywają funkcje marketingowe wykonywane wspólnie z partnerami krajowymi i wyspecjalizowanymi organizacjami zagranicznymi: kształtowanie produktu, kształtowanie rynku, fizyczna dystrybucja, negocjacje, funkcja transakcyjna, realizacja rzeczowa i finansowa, funkcje potransakcyjne.

[...] Funkcje **regulacyjne** realizowane są dotychczas w ramach scentralizowanego systemu bezpośredniego zarządzania gospodarką i handlem zagranicznym. Można je, w związku z tym, podzielić na funkcje zarządzania przedsiębiorstwem i funkcje administracyjne, wykonywane w ramach centralnego systemu zarządzania". (Otta 1982, s. 20)

Na podstawie badań można wnioskować, iż funkcje regulacyjne odgrywały znacznie ważniejszą rolę niż realne, w szczególności zaś te wykonywane w ramach centralnego systemu zarządzania. Istnienie przedsiębiorstw handlu zagranicznego zaspokajało potrzeby przede wszystkim państwa jako centrum zarządczego, włączając w to realizację polityki partyjnej oraz funkcje ekonomiczne - potrzebę zdobywania "twardej" waluty. W dalszej kolejności zaspokajano wewnętrzne potrzeby konsumpcyjne - łagodzą silny popyt na wszelakie dobra.

"Ogólne ramy, w jakich działają przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, są określane przez centralną politykę handlową i finansową - politykę cen, kursów walutowych, podatkową, kredytową itp." (Otta 1985b, s. 9)

"Charakterystycznym elementem instytucjonalnej struktury gospodarki socjalistycznej jest Centrum administracyjno-gospodarcze, obejmujące naczelne organa administracji politycznej. Trzeba dostrzegać jego dwojaki charakter. Z jednej strony jest ono reprezentantem interesu ogólnospołecznego, zarządzając gospodarką w imieniu społeczeństwa. Z drugiej strony jest ono podmiotem interesów. Można mianowicie traktować Centrum jako zawodowy aparat kierowniczy, przejawiający typowe dla takiego aparatu zachowania: obronę własnych pozycji, dążenie do pełnej kontroli i dyspozycyjności podporządkowanego aparatu wykonawczego, unikanie ryzyka, itp." (Otta 1985a, s. 14)

"[...] Centrum dysponuje pełnią władzy w gospodarce. Inne jednostki gospodarcze są mu całkowicie podporządkowane i spełniają funkcję wykonawczą. [...] Centrum wyznacza zadania jednostkom wykonawczym i przyznaje im środki na wykonanie tych zadań". (Handel Zagraniczny<sup>7</sup> 1987, nr 2, s. 11)

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego miały więc ograniczoną swobodę działania - były całkowicie podporządkowane "centrum" i bez względu na to, jakie decyzje miały zostać podjęte, nie mogły zaistnieć bez wiedzy i konsultacji "wyższych" organów władzy.

"Bardzo ważnym czynnikiem centralnego oddziaływania bezpośredniego jest wreszcie polityka kadrowa. Nie chodzi tu tylko o wpływ na obsadzenie stanowisk w przedsiębiorstwie, lecz również o decydowanie w sprawie obsady placówek

---

<sup>7</sup> Handel Zagraniczny będę dalej oznaczać skrótem HZ.

zagranicznych. >Centrum< może też wpływać na zachowanie się phz pośrednio, poprzez kształtowanie zachowań ich dostawców i odbiorców". (Otta 1985b, s. 9)

Tak właśnie przedstawiały się ramy, w których przyszło funkcjonować socjalistycznemu przedsiębiorstwu, współpracującemu z firmami pozbawionymi wyżej opisanymi ograniczeniami. Jeśli do tego doda się nadrzędną funkcję interesu ogólnospołecznego, prowadzenie działalności gospodarczej w takich warunkach wydaje się być dość karkołomnym zadaniem.

"W warunkach ustroju socjalistycznego wszelkie interesy partykularne powinny być - z założenia - podporządkowane interesowi ogólnospołecznemu". (Otta 1985a, s. 14)

"W ustroju socjalistycznym, interes ogólnospołeczny powinien być interesem dominującym, któremu podporządkowane są wszystkie inne interesy". (Otta 1985b, s. 8)

Do powyższych ograniczeń należałoby jeszcze dodać kontrolę organizacji politycznych; w przełożeniu na ówczesną sytuację dotyczy to oczywiście kontroli przez PZPR.

"Szczególną pozycję w systemie społeczno-politycznym państw socjalistycznych zajmują partie komunistyczne. [...] Oddziaływanie organizacji partyjnych na zarządzanie przedsiębiorstwami odbywa się w dwóch głównych formach:

- udziału członków partii w działalności organów przedstawicielskich reprezentujących załogę,
- sprawowania kontroli partyjnej nad działalnością kierownictwa przedsiębiorstw". (tamże, s. 9)

Na początku lat 80. zrodził się pomysł zreformowania naszej skostniałej gospodarki. Zaowocowało to ożywioną dyskusją w prasie, a efektem (raczej przyczyną) stało się wprowadzenie w życie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych (z dnia 25 września 1981 r.). Na łamach prasy szeroko poruszano temat funkcji i pozycji przedsiębiorstwa, kierunków jego ewolucji i stosunków z otoczeniem - co było niewątpliwie przyczynkami do teorii przedsiębiorstwa. Z dzisiejszego punktu widzenia zmiany nie okazały się zbyt rewolucyjne, jednakże należy pamiętać o ówczesnej sytuacji społeczno-politycznej (ogólnopolski kryzys, stan ogólnego napięcia społecznego). W tamtych latach zmiana odegrała dosyć istotną funkcję. Wspomniana wyżej ustawa zakładała, iż przedsiębiorstwa państwowe mają być samodzielne, samorządne i samofinansujące się<sup>8</sup>. Wprowadziła samorząd pracowniczy w formie,

---

<sup>8</sup> Jest to tzw. zasada "3 S".



jaka istnieje do dziś. Było to dość daleko idące odejście od gospodarki centralnie planowanej do zarządzania przedsiębiorstwem przez jego pracowników.

Zmiany, jakie nastąpiły w wyniku tej reformy, spowodowały krytykę dotychczasowego sposobu zarządzania gospodarką.

"Dotychczasowe metody zarządzania gospodarką doprowadziły do bezprecedensowego kryzysu ekonomicznego, społecznego i politycznego. Zepchnęły one gospodarkę w kierunku żywiołowych, niekontrolowanych zmian. Przez ostatnie lata handel zagraniczny pełnił rolę amortyzatora i spoiwa łączącego coraz bardziej niedopasowane części systemu gospodarczego. Trudno jednakże powiedzieć, by jego działalność była sprawna i wydajna. [...] Najważniejsze proponowane kierunki zmian w sferze handlu zagranicznego i współpracy ekonomicznej z zagranicą to:

- ograniczenie administracyjnej zależności przedsiębiorstw handlu zagranicznego i innych przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie z zagranicą od organów centralnej administracji gospodarczej;
- zwiększenie samodzielności phz w zakresie gospodarki finansowej [...];
- rozszerzenie samodzielności planowania [...] przy zachowaniu jednak znacznego zakresu centralnie ustalanych, obligatoryjnych zadań;
- złagodzenie instytucjonalnego monopolu handlu zagranicznego [...];
- ograniczenie monopolu towarowego przedsiębiorstw handlu zagranicznego [...].

Propozycje te nie budzą powszechnego entuzjazmu". (Otta 1982, s. 22)

Nie należy się temu specjalnie dziwić, w końcu każda zmiana jest wstępnie odrzucana, a na pewno ostro krytykowana; w myśl zasady, że zawsze może być gorzej. A poza tym zapowiadały się zmiany naprawdę rewolucyjne i wielu osobom i instytucjom nie były one na rękę. Mogły spowodować wiele ograniczeń, zbyt wiele można było stracić - choćby "układów i układzików", na podstawie których funkcjonował poprzedni system.

"W toku procesu przekształcania systemu zarządzania gospodarką narodową >centrum< zostało pozbawione istotnego narzędzia oddziaływania na zachowanie się przedsiębiorstw, jakim był plan nakazowy". (Otta 1985b, s. 9)

Czyli żeglowanie po głębokich wodach na własną odpowiedzialność. Ale czy firmy były do tego przygotowane?

Dotychczas rola związków zawodowych w przedsiębiorstwach była nikła, toteż przeważnie o nich nie pisano. Zmieniło się to radykalnie na początku lat 80., gdy zwykli robotnicy pragnęli być wreszcie zauważeni. Niestety, koniecznymi okazały się dość tragiczne w skutkach zamieszki.

"Wydarzenia lat 1980 i 1981 doprowadziły m.in. do zmiany pozycji związków zawodowych w strukturze sił społecznych i politycznych i ich wpływu na przedsiębiorstwa". (tamże)

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego były praktycznie bezkonkurencyjne na rynku polskim. Każde przedsiębiorstwo handlu zagranicznego działało w swojej, szerszej bądź węższej, branży. I miało zapewnioną wyjątkowość.

"Quasi-konkurencję dla phz stanowią przedsiębiorstwa, które uzyskały koncesję na prowadzenie handlu zagranicznego. Trudno je jednak uznać za konkurentów znaczących [...]". (tamże)

Po roku 1981 sytuacja nieco uległa zmianie.

- "[...] 1) formalnie dopuszczono możliwość wyboru phz przez dostawcę i/lub odbiorcę krajowego,
- 2) zwiększono zakres udzielania koncesji na prowadzenie handlu zagranicznego".  
(Otta 1985a, s. 14)

Widać więc, iż począwszy od lat 80. przedsiębiorstwa państwowe ulegały stopniowym przemianom, aż do chwili obecnej, gdy samodzielnie mogą decydować o swoim losie. Zaspokajają one wyraźnie potrzeby rynku (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego), nie kierują się linią polityczną decydentów, nakazami odgórnymi. Podobnie jak inni uczestnicy gospodarki rynkowej, borykają się z wieloma problemami ekonomicznymi, ale rozwiązują je samodzielnie i na własną odpowiedzialność.

### **3.2. Krótki opis wybranych przedsiębiorstw handlu zagranicznego**

Agencja Reklamy Handlu Zagranicznego **AGPOL** - realizowała przede wszystkim kampanie reklamujące towary polskiego pochodzenia za granicą. Ponadto organizowała produkcję filmów oraz dostawy upominków reklamowych. Prowadziła także szeroko pojęte poradnictwo reklamowe dla swych klientów i przygotowywała kompleksowe plany kampanii reklamowych. Do najważniejszych zadań AGPOLU należało utrzymanie odpowiedniej sieci zagranicznych agencji reklamowych współpracujących przy realizacji reklamy eksportu oraz nawiązywanie umów z właścicielami środków reklamy w tych krajach, które były przedmiotem zainteresowania polskiego handlu zagranicznego. Jednakże w 1972 r., po dziesięciu

latach istnienia firmy, jej pracownicy byli zdania, iż różnice, jakie dzieliły AGPOL od światowej czołówki reklamy eksportu były "nadal bardzo znaczne" (HZ 1972, nr 7)

**ELEKTRIM** założony został 16 listopada 1945 r. jako Polskie Towarzystwo Handlu Zagranicznego dla Elektrotechniki ELEKTRIM. Na początku swojej działalności przedsiębiorstwo koncentrowało się niemal wyłącznie na imporcie maszyn, urządzeń i aparatów niezbędnych dla odbudowy i rozbudowy polskiej energetyki i elektrotechniki. Import urządzeń dla takich obiektów, jak elektrownie BEŁCHATÓW, POŁANIEC czy ŻARNOWIEC to zasługa właśnie ELEKTRIM-u. Działalność eksportową podjęła firma w roku 1954. Począwszy od 1968 r. nastąpiła przewaga eksportu nad importem. Około roku 1980 80% dostaw kierowanych było do krajów socjalistycznych jako wynik porozumień kooperacyjnych i specjalizacyjnych, zawieranych między krajami RWPG. Oczywiście dominującą pozycję wśród odbiorców z tych krajów zajmował ZSRR, którego udział w eksporcie ELEKTRIM-u wynosił wówczas 40%. Przedsiębiorstwo otrzymało wiele nagród na różnorodnych targach, m.in. za działalność handlową na kontynencie afrykańskim - Międzynarodową Nagrodę AFRICA AWARD. Obecnie ELEKTRIM posiada udziały w kluczowych przedsiębiorstwach sektora kablowego (KABLEX), energetycznego (AEG MEFTA), elektrotechnicznego (ELEKTRIM MEGADEX), telekomunikacyjnego (POLSKA TELEFONIA CYFROWA) i budowlanego (MOSTOSTAL, AUTOSTRADA WIELKOPOLSKA), stanowiąc największą polską grupę kapitałowo-inwestycyjną. Najmocniejszą pozycją przedsiębiorstwa w eksporcie są kable i przewody. Ocenia się, iż zakłady kablowe, w których ELEKTRIM ma udziały kapitałowe partycypują w około 60% w produkcji kabli i przewodów w Polsce i w około 40% w polskim eksporcie tych wyrobów. Drugą pozycją eksportową ELEKTRIM-u są maszyny i urządzenia oraz usługi dla potrzeb energetyki zawodowej i przemysłowej oraz ochrony środowiska, w tym budowa elektrowni "pod klucz" i modernizacja istniejących bloków energetycznych. Kolejną branżą jest produkcja urządzeń i aparatów elektrycznych, w tym głównie aparatury niskiego i wysokiego napięcia. Postęp technologiczny spowodował zainteresowanie działalnością operatorską nowoczesnych sieci telefonicznych. Polska Telefonia Cyfrowa - Era GSM, której

organizatorem, a zarazem głównym udziałowcem jest ELEKTRIM, uruchomiła we wrześniu 1996 r. w Warszawie pierwszą sieć telefonii cyfrowej w systemie GSM. Działalność firmy koncentruje się również na obrocie zagranicznym sprzętem telekomunikacyjnym i imporcie sprzętu, głównie międzymiastowych i międzynarodowych central telefonicznych produkcji renomowanych firm światowych. Wreszcie, rozwijającą się branżą jest produkcja sprzętu oświetleniowego i osprzętu instalacyjnego.

We wrześniu 1990 r. firma została przekształcona w spółkę akcyjną, a 16 grudnia 1991 r. nastąpiło otwarcie publicznej oferty sprzedaży akcji, aby cztery miesiące później rozpocząć notowania akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

**METAEXPORT** powstał w roku 1949. W 1983 r. przekształcił się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Podstawowym towarem w eksporcie i imporcie są głównie obrabiarki do obróbki skrawaniem, przeróbki plastycznej, przetwórstwa tworzyw sztucznych. Firma oferuje zarówno obrabiarki ciężkie do obróbki dużych przedmiotów w przemyśle maszynowym, hutniczym, energetycznym, stoczniowym i papierniczym, jak i dla mniejszych zakładów specjalizujących się w produkcji części i narzędzi specjalnych. W ofercie znajdują się obrabiarki typu uniwersalnego, konwencjonalne, jak również sterowane numerycznie. Przedsiębiorstwo proponuje również remonty i modernizację obrabiarek używanych, przeprowadzane przez polskie zakłady obrabiarkowe oraz kompletne obiekty i linie produkcyjne dla przemysłu maszynowego. Drugą ważną specjalnością METAEXPORT-u są narzędzia - m.in. uchwyty tokarskie, kły, trzpienie i oprawki frezarskie, stoły obrotowe, imadła, narzędzia skrawające i ściernie, przyrządy pomiarowe, urządzenia spawalnicze, do obróbki termicznej metali i powierzchniowych pokryć metali, urządzenia transportu wewnętrznego oraz kompleksowe dostawy z importu maszyn i urządzeń, dokumentacji technicznej, know-how oraz usług dla inwestycji w kraju. Za granicą - m.in. w Niemczech, Włoszech, Wielkiej Brytanii, USA, Kanadzie i Rosji - METAEXPORT posiada rozwiniętą (szczególnie po 1990 r.) sieć handlową - własne firmy, spółki, a także dystrybutorów i agentów. W 1992 r. nastąpiły dość istotne

zmiany w strukturze przedsiębiorstwa, aby dostosować ją do zmieniającego się otoczenia.

**UNIVERSAL** powstał w 1959 r. jako państwowe przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Sprowadzał na nasz rynek towary konsumpcyjne - zegarki, samowary, maszynki do golenia, chłodziarki, sokowirówki, rowery, roboty kuchenne, motorowery, sprzęt myśliwski, obuwie sportowe, pralki automatyczne, sprzęt wędkarski, elektryczny sprzęt gospodarstwa domowego. Natomiast wśród eksportowanych towarów znalazły się towary konsumpcyjne i inwestycyjne: śruby, gwoździe, zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego, artykuły sportowe i sprzęt turystyczny. Już w 1983 r. przekształcił się w spółkę handlową z ograniczoną odpowiedzialnością (Skarbu Państwa i przedsiębiorstw państwowych działających w podobnych branżach), a w 1990 r. w spółkę akcyjną. Założycielami spółki byli w większości długoletni kooperanci - dostawcy towarów przez nią eksportowanych. Od 1991 r. **UNIVERSAL** jest członkiem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Obecnie działalność handlowa oparta jest na strategii coraz większej koncentracji na najbardziej opłacalnych i perspektywicznych asortymentach oraz na najbardziej rentownych rynkach zbytu; najwyższą rangę w działalności osiągają przedsięwzięcia finansowo-kapitałowe. **UNIVERSAL** inwestuje też w media (m.in. pakiet udziałów w prywatnej telewizji Polsat), telekomunikację i rynek kapitałowy.

**ANIMEX** został powołany 1 lutego 1951 r. przez Ministra Handlu Zagranicznego jako Centrala Importowo - Eksportowa Artykułów i Przetworów Pochodzenia Zwierzęcego **ANIMEX**. Powstała ona w wyniku połączenia Biura Handlu Zagranicznego Centrali Spółdzielni Mleczarsko-Jajczarskich z Biurem Handlu Zagranicznego Centrali Mięsnej. Celem działalności przedsiębiorstwa był eksport i import artykułów i przetworów pochodzenia zwierzęcego, zwierząt rzeźnych i hodowlanych, drobiu i dziczyzny. Od 1 stycznia 1952 r. do **ANIMEX**-u dołączyło biuro handlu zagranicznego Centrali Rybnej, aby w 1967 r. minister handlu zagranicznego przekazał do **RYBEX**-u handel rybami i mączką rybną; tego typu zmian było zresztą w ponad czterdziestopięcioletniej historii **ANIMEX**-u wiele. 16 maja 1983 r. przedsiębiorstwo

państwowe zostało przekształcone w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością ANIMEX Export - Import. Kolejnym etapem transformacji było utworzenie 9 sierpnia 1994 r. spółki ANIMEX S.A. 29 czerwca 1995 r. akcje spółki zostały dopuszczone do obrotu publicznego na Gieldzie Papierów Wartościowych. Obecnie firma jest największym eksporterem i importerem mięsa i artykułów mięsnych w Polsce - zwierząt, piskląt, przetworów (wędliny, wędzonki), mrożonek, pasz i koncentratów. Swoje towary sprzedaje pod znakami towarowymi, zarejestrowanymi zarówno w kraju, jak i za granicą. Są to: ANIMEX, KRAKUS, YANO, PEK, POLO, ATALANTA, POLKA, POLBRAND, TALA i POLO-CLUB (trzy ostatnie zarejestrowane są tylko na rynkach zagranicznych). Marginalną działalnością są również usługi transportowe i handlowe.

#### **4. Wizerunki przedsiębiorstw handlu zagranicznego w latach 1970-89 i po roku 1989 - analiza własna**

Według Kalla (1995) na wizerunek przedsiębiorstwa składają się następujące elementy:

- Sprzedaż osobista
- Promocja sprzedaży
- Nazwa firmy, logo
- Reklama
- Public relations
- Publicity
- Sponsorowanie

Wszystkie powyższe składniki razem stanowią jeden z instrumentów marketingowych, jakim jest **promocja** (*promotion mix*).

##### **4.1. Sprzedaż osobista i promocja sprzedaży**

Bliższym znaczeniem terminu "sprzedaż osobista" jest po prostu sprzedawca, który oferuje nam konkretny produkt lub usługę. W przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego trudno jest operować terminem sprzedawcy. Same przedsiębiorstwa są poniekąd sprzedawcami hurtowymi (szczególnie po roku 1989), gdyż bezpośrednio oferują produkty. Natomiast sprzedażą detaliczną zajmują się z reguły wyspecjalizowani sprzedawcy (np. sklepy).

Promocja sprzedaży to różnego rodzaju konkursy, bezpłatne produkty, itp. Łatwo zauważyć, iż dwie powyższe kategorie mają nikły wpływ na kreację wizerunku omawianych organizacji<sup>9</sup>.

Wiąże się to ściśle ze specyfiką ich działalności - są z reguły pośrednikami w sprzedaży wytwarzanych przez własne zakłady bądź innych producentów dóbr, a ich charakter jest globalny, a nie detaliczny, dlatego też poniższe elementy promocji będą miały większy wpływ na ich wizerunek.

---

<sup>9</sup> W przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego odstępstwem jest HORTEX, który sprzedaje własne produkty ze swoim logo jako marką produktową, stąd znaczny wpływ tychże elementów na wizerunek; jednakże HORTEX nie jest omawiany w tej pracy.

Po roku 1989, gdy gospodarka polska stanęła na granicy samodzielności, wiele przedsiębiorstw, nawet państwowych, skorzystało z okazji i rozpoczęło na własną rękę organizowanie sprzedaży. Stały się tym samym bezpośrednimi sprzedawcami wytwarzanych przez siebie dóbr bądź też sprowadzanych z zagranicy. Jako że społeczeństwo polskie odczuwało silne niedobory wszelakich produktów, w tym konsumpcyjnych przede wszystkim, przedsiębiorstwa pozbawione przymusowej "opieki" organów wyższych mogły rozpocząć swobodną działalność. I tak np. UNIVERSAL rozpoczął w 1991 r. akcję sprzedaży urządzeń AGD i samochodów osobowych, podczas której można było wygrać "samochód oraz szereg niespodzianek". Przedsięwzięcie niespotykane wcześniej. Jednakże tego typu wydarzenia nie występowały często. Ze względu na specyfikę branż, w jakich aktywne były omawiane przedsiębiorstwa, nie jest możliwe we wszystkich przeprowadzić podobne promocje. Instrument ten może mieć zastosowanie na rynku dóbr raczej powszechnego użytku (np. ELEKTRIM czy METAEXPORT nie będą wykorzystywały tego narzędzia w podobny sposób).

## 4.2. Reklama

Bolesta-Kukułka (1993a) definiuje reklamę w następujący sposób:

**"Reklama** to każda płatna forma popierania i propagowania firmy, upowszechniania informacji o jej produkcie i jego zaletach oraz zachęcania do jego kupna za pośrednictwem środków masowej komunikacji. Jest jedną z form promocji firmy i ma na celu wyrobienie i utrwalenie pozytywnego wizerunku oraz pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i produkowanych przez nie wyrobów".

Według Kalla (1995) reklamę wyróżnia to, iż:

- wykorzystuje kontakt bezpośredni z klientem (bez udziału sprzedawcy, za to z udziałem środków masowego przekazu),
- jest płatną formą promocji (w przeciwieństwie do publicity).

W potocznym znaczeniu reklama często oznacza wszystkie rodzaje aktywności związane z komunikowaniem się reklamodawcy z konsumentem<sup>10</sup>.

W dostępnych na rynku polskim czasopismach i gazetach w latach 1970-89 z trudem udało mi się znaleźć kilkanaście reklam przedsiębiorstw handlu zagranicznego.



Generalnie rzecz biorąc, reklamy ukazywały się sporadycznie i tylko w wybranych wydawnictwach. Powodów tego stanu rzeczy było zapewne wiele. Po pierwsze, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego działały głównie na rynkach zagranicznych. Stąd też reklamy pojawiały się jedynie w wydawnictwach branżowych, związanych bezpośrednio lub pośrednio z handlem zagranicznym - eksportem i importem (Handel Zagraniczny, Polish Foreign Trade). Po drugie, w ówczesnych czasach w Polsce zwracano nikłą uwagę na promocję firm, reklamę traktowano poniekąd jako "wytwór imperialistyczny" i bardzo baczono, aby zachować równowagę pomiędzy obecnością a jej brakiem, żeby społeczeństwa zbytnio nie doinformować. Rynek reklamy i promocji praktycznie nie istniały, przedsiębiorstwa dopiero za granicą toczyły boje reklamowe, znając realia systemu rynkowego. Poza tym w Polsce towar miał się "sprzedawać sam" i proces ten postępował znakomicie. Dodać należy też, iż w dużej części produkty były wytwarzane z przeznaczeniem na eksport, a ewentualne "odrzuty" trafiały na rynek wewnętrzny. Odzwierciedla tę sytuację następujący lakoniczny fragment:

"[...] Natomiast pole dla tradycyjnych technik reklamowych jest bardzo niewielkie" (HZ 1982, nr 1, s. 21).

Tylko nie wiadomo, jaka jest przyczyna tego stanu rzeczy - techniczna (trudno jest reklamować firmy typu przedsiębiorstwa handlu zagranicznego) czy też obiektywna (brak w Polsce rynku reklam).

Polskie produkty (głównie powszechnego użytku) nie były zbyt dobrej jakości - nie można było powiedzieć, iż zostały wykonane według europejskich czy światowych standardów. Wiele osób zauważało fakt, iż wybór kolorystyczny czy też rodzajowy produkowanych polskich przedmiotów jest bardzo mały. Toteż produkty, jakie pojawiały się na reklamach, przygotowywane były głównie na rynki zewnętrzne. Wyroby te musiały spełniać nieco wyższe kryteria niż przeznaczone na rynek wewnętrzny.

Generalnie rzecz biorąc reklamy są proste, nie zmuszają czytelnika czy też obserwatora do wysiłku intelektualnego, co możemy zaobserwować we

---

<sup>10</sup> Zob. "Impact. Magazyn o komunikacji marketingowej" 1998, nr 1, s. 3.

współczesnych reklamach. Przekaz jest jasny i zrozumiały: "Sprzedajemy to i to."  
Materiał reklamowy jest zbudowany na ogół z następujących elementów:

- zdjęcie reklamowanego produktu/ów (na jednolitym tle bądź w towarzystwie postaci, innych przedmiotów),
- krótki opis reklamowanego produktu/ów lub przedstawienie całych grup towarowych, importowanych przez danego reklamodawcę,
- logo i/lub nazwa firmy,
- siedziba (adres), numer telefonu i telexu. (patrz zał. 2, 6, 15, 16)

Zupełnie inaczej wyglądają reklamy po 1989 r. W latach 90., po uruchomieniu mechanizmu rynkowego, obserwować można wielki boom przede wszystkim na wszelkie dobra konsumpcyjne pochodzenia zagranicznego (zachodniego).

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego starają się nadrobić wieloletnie braki rynkowe i w związku z tym reklama staje się doskonałym narzędziem do informowania konsumentów o ofercie produktowej danej firmy. Instrumentem skierowanym bezpośrednio do konsumentów, konkretnym i zwięzłym. Przykładem może tu być oferta UNIVERSAL-u (patrz zał. 31), uniwersalna niczym nazwa firmy. Ilość rodzajów oferowanych dóbr wprowadza zamieszanie - jest informacja zarówno dla hurtowników, jak i zwykłych "szarych" obywateli chcących nabyć np. pralkę. Można także (patrz zał. 32) nabyć francuskie samochody Peugeot (hurtowo czy detalicznie? - reklama nie daje odpowiedzi). Z kolei ANIMEX zaprasza na targi rolne oferując m.in. mięso i przetwory mięsne, więc potencjalni odbiorcy przekazu mogą być pojedynczy. Co więcej, z myślą przede wszystkim o swoich klientach detalicznych otworzył restaurację LA GIOCONDA, "oferującą wspaniałą, *originalną* kuchnię" (pisownia oryg., podkr. moje) - nie wiadomo tylko *jaką* kuchnię (patrz zał. 40). W reklamie pojawiają się pierwsze adresy e-mailowe (patrz zał. 42).

ELEKTRIM reklamuje się w dwóch wersjach - jednej angielskiej, a drugiej polskiej. Słusznie zauważa, iż wielu zagranicznych kontrahentów, producentów, inwestorów jest zainteresowanych wschodnioeuropejskim, w tym także polskim rynkiem. Dlatego też: "*If you want to do business with Eastern Europe, come to us*". (patrz zał. 38) Po raz pierwszy też pojawia się sformułowanie "*to do business*" - robić interesy.

Dotychczas nikt nie był zainteresowany robieniem interesów, a jeśli nawet był, to nie mógł tego nikomu powiedzieć!

#### 4.2.1. Częstotliwość reklam

Pomimo, iż reklamy przedsiębiorstwa handlu zagranicznego ukazywały się praktycznie przez cały badany przeze mnie okres, można wyszczególnić roczniki, które wiodły w tym wyraźny prym. Były to lata: 1972 i 1976. W pozostałych przypadkach są to materiały sporadyczne, a skrajne braki zdarzyły się w latach 80. Tłumaczyć to zjawisko należałoby zapewne politycznymi przesłankami; od decyzji władz centralnych zależały bowiem środki przyznawane m.in. na działalność promocyjną przedsiębiorstw.

Po 1989 roku zaobserwowałam większą różnorodność tytułów prasowych, w których umieszczone były reklamy. Po pierwsze dlatego, iż przedefiniowały się cele przedsiębiorstw - stały się one prawdziwymi uczestnikami gry rynkowej, a więc dużą rolę zaczęli odgrywać dla nich ludzie (w znaczeniu: nabywcy ich produktów). Przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność *dla ludzi* (zaspokajanie potrzeb nabywców), a nie *dla władzy* (cele polityczne, ponadpaństwowe). Przedsiębiorstwa mogły przedstawić swoją ofertę dla konkretnych osób w konkretnym miejscu i czasie, a nie dla wszystkich, czyli w praktyce dla nikogo<sup>11</sup>.

Kolejnym powodem różnorodności w wyborze tytułów prasowych, w których umieszczane były reklamy przedsiębiorstw handlu zagranicznego, stała się sama w sobie różnorodność rynku prasowego (o czym już pisałam wcześniej).

Dość uboga pod względem ilościowym przedstawia się oferta ELEKTRIM-u (2 reklamy) czy też METAEXPORT-u (żadnej). Jest to być może związane ze specyfiką rynku. Czasopismo, które zamieszczało największą liczbę reklam w latach 70. (Polish Foreign Trade) upadło. Nie pojawiło się podobne, traktujące ściśle o przedsiębiorstwach handlu zagranicznego lub też handlu zagranicznym. Pozostały tytuły ogólnodostępne.

---

<sup>11</sup> Powszechnie wiadomo, iż reklamowanych produktów w latach 80. nie można było nabyć - może stąd ucieczka w czasopisma obcojęzyczne (patrz zał. 32).

Należy też wziąć pod uwagę fakt, iż wszelakie (a już tym bardziej tak skokowe) zmiany ustrojowo-gospodarcze pociągają za sobą pewien okres dostosowania, kiedy uczestnicy gospodarki przeddefiniują swoje cele. Częstokroć wiąże się to z niepewnością trwania na rynku, niewiedzą, brakiem nowych kompetencji w końcu z rozwiązywaniem wielu problemów wewnętrznych. Ten czas dostosowań może trwać nawet kilka lat. Należy też zauważyć, iż analizowany poprzednio okres trwał 29 lat, a okres po zmianie - zaledwie 9.

#### **4.2.2. Angielski górą**

Na uwagę zasługuje fakt, iż w dużej części zaobserwowanych przeze mnie reklam dominuje język angielski (szczególnie przed rokiem 1989). Wyda się to zrozumiałym, jeśli weźmiemy pod uwagę, iż czasopisma typu *Polish Foreign Trade*<sup>12</sup> (wszystkie ukazujące się tam reklamy były w wersji anglojęzycznej) przeznaczone były głównie dla odbiorcy zagranicznego<sup>13</sup>.

Poza tym biorąc pod uwagę, iż język angielski ma w obecnych czasach status języka "światowego", treści przekazywane w ten sposób świadczyć mogą o szerokim zakresie terytorialnym działalności przedsiębiorstwa i podwyższać jej status profesjonalny. Świadomość ujrzenia światła dziennego na innym niż polski rynku skłaniała przedsiębiorstwa do umieszczania informacji na swój temat głównie właśnie w tym miesięczniku. Pomimo faktu, iż PFT był przeznaczony dla obcokrajowców, pismo było także dostępne na rynku polskim (patrz załączniki).

#### **4.2.3. Ekspozycja narodowa**

Jednym z zauważalnych trendów, szczególnie w przemyśle spożywczym, było eksponowanie "narodowości" produktów. Mają one uchodzić jako najlepsze (*new high-quality products*), naturalne:

---

<sup>12</sup> Polish Foreign Trade będę dalej oznaczać skrótem PFT.

<sup>13</sup> Istniały np. różnojęzyczne dodatki do PFT - francuskie, niemieckie.

"[...] produced under **unpolluted environment conditions**, [...] obtained under **natural breeding conditions**".<sup>14</sup> (patrz zał. 22).

W treści reklamy nie zapomniano oczywiście wspomnieć o wartości naszego kraju na tle ogólnoswiatowym - fakcie, iż Polska należy do światowej czołówki producentów mięsa, mleka i jajek:

"*Poland is among the world's ten leading meat, milk and eggs producing countries*".  
(tamże)

Na specjalną uwagę zasługują wątróbki gęsie - produkt eksportowany<sup>15</sup> przez ANIMEX (patrz zał. 8). Reklamowane jako oryginalnie **polskie (original polnische)** i przeznaczone na rynek zachodniemiecki. Z nadrukowaną ceną detaliczną, w estetycznych opakowaniach. Na wieczku - **oryginalnie** polska postać kobieca w stroju łowickim, trzymająca pod pachą dobrze odżywioną, **oryginalnie** polską gęś. W dobrym tonie było również zaznaczanie polskości dla innych towarów - np. urządzeń domowych eksportowanych przez UNIVERSAL:

"[...] by **Polish** enamelled kitchenware [...]". (patrz zał. 24),

"*Every home uses **Polish** modern industrial products*". (patrz zał. 23),

a także innych towarów (sprzęt sportowy):

"[...] scored on tests **POLISH TOURIST EQUIPMENT**". (patrz zał. 17).

Firma dowodzi, iż tylko w polskich kuchenkach gotowanie jest naprawdę łatwe i przyjemne:

"*Work in the kitchen is pleasant and easy - when you cook on a **Polish** stove*". (patrz zał. 6).

Maksimum, jakie pod tym względem można było osiągnąć, jest krzycząca reklama **polskich** naczyń emaliowanych z hasłem:

"*Was it made by the ancient Romans? No! It's superbly shaped ENAMELWARE made in Poland!*" (patrz zał. 21)

Zjawisko to dotyczyło jednakże tylko reklam zamieszczanych przed 1989 r.

---

<sup>14</sup> Wszystkie poniższe podkr. moje.

<sup>15</sup> W Polsce jest on nawet obecnie bardzo mało popularny.

#### 4.2.4. Wizerunek kobiety i mężczyzny

Jako tło, dodatek do produktu częstokroć używa się postaci kobiety, np. w reklamach UNIVERSAL-u (patrz zał. 3, 5, 18, 20, 23). Przedsiębiorstwo to zajmowało się importem i eksportem m.in. artykułów gospodarstwa domowego, stąd jednoznaczna konotacja - sprzęty domowego użytku obsługiwane są przez kobiety. Chociaż nie wiedzieć czemu, w reklamie sprzętu campingowego i sportowego pojawia się dzielnie wiosłująca, dość skąpo ubrana ale uśmiechnięta kobieta (patrz zał. 13). Podobnie jest w reklamie wentylatora (UNIVERSAL) (patrz zał. 20) czy central telefonicznych (ELEKTRIM) (patrz zał. 7). Kobiety są tu wykorzystane jako "ładnie komponująca się całość". Z wdziękiem i uśmiechem na twarzy przybierają pozygodne modelek, eksponując reklamowane produkty (nawet przeznaczone z założenia dla mężczyzn - np. motocykl<sup>16</sup> - patrz zał. 14). Mężczyźni są natomiast przedstawieni jako: ciężko debatujący nad jakimś problemem (niewątpliwie praca koncepcyjna - patrz zał. 9), bądź też pracujący przy maszynach (reklamy METAEXPORT-u - patrz zał. 28). Niestety nie są tak barwnymi postaciami i nie spełniają analogicznych ról jak kobiety. Tak więc można tu wysnuć wniosek o zajęciach i produktach typowo żeńskich i typowo męskich, o stereotypizacji ról.

Po roku 1989 nie używa się w ogóle postaci kobiety lub mężczyzny jako elementu reklamy, operuje się wyłącznie materiałem językowym i zdjęciowym (patrz załączniki).

#### 4.3. Logo i nazwa firmy

Według Bolesty-Kukułki (1993):

"**Logo** to graficzny znak rozpoznawczy przedsiębiorstwa lub towaru; znak firmowy umieszczany na produktach, drukach firmowych, reklamach, ogłoszeniach, szyldach; może być w szczególności stylizowanym napisem, figurą geometryczną, wizerunkiem postaci ludzkiej, zwierzęcia, przedmiotu lub każdym innym rozwiązaniem graficznym".

Wszystkie badane przeze mnie przedsiębiorstwa posiadały własne logo, aczkolwiek czasami go nie używały (świadomie?). Choć logo były wielokolorowe, wszystkie operowały czarno-białą kolorystyką, co było wygodne w użyciu i nie miało większego

znaczenia, gdyż zdecydowana część reklam zawierała tylko te dwa kolory ze względów technicznych.

Logo omawianych przedsiębiorstw po 1989 roku nie uległo zmianie<sup>17</sup>. Może to być związane z tym, iż wszyscy uczestnicy otoczenia danego przedsiębiorstwa są przyzwyczajeni do niego, używają go już od lat kilkadziesiąt. Ponadto znaki te nie były nacechowane negatywnymi informacjami bądź wyróżnikami. Poza tym, przedsiębiorstwa w zasadzie nie zmieniły swojej oferty ani podstawowych branż, w których działały - nie było więc powodów do takich decyzji. Opowiada o takiej zmianie prezes zarządu pewnej fabryki aparatów elektrycznych w wywiadzie:

*"- W gospodarce rynkowej, w branży poddanej bardzo ostrej konkurencji zmiana >sztańców i barw< nie jest już zabiegiem czysto kosmetycznym.*

*- Oczywiście, że nie - zmiana logo jest sygnałem i nową propozycją dla rynku. [...] Lecz zmiana logo to również nowa filozofia". (Polityka 1998, nr 9, s. 75)*

W przypadku naszych przedsiębiorstw nie nastąpiła specjalna zmiana filozofii (oczywiście poza przededefiniowaniem celów, wynikających z założeń gospodarczych), ani też nie wystąpiono z zupełnie nową propozycją rynkową.

Generalnie wszystkie logo są bardzo proste i przejrzyste, łatwo czytelne - a przez to szybko rozpoznawalne. Ponadto przez lata (a przynajmniej od 1970 r.) nie uległy one żadnej zasadniczej zmianie. Wszystkie nazwy przedsiębiorstw brzmią dobrze zarówno w języku polskim, jak i angielskim, wyglądają "zagranicznie". Użycie w nazwie liter EX (ANIMEX, METAEXPORT) sugeruje eksportowy charakter działalności.

## **ELEKTRIM**

---

<sup>16</sup> Czemu nie należałoby się specjalnie dziwić - znane było już wcześniej hasło lat 50.: "Kobiety na traktory!".

<sup>17</sup> Za wyjątkiem nieznacznej zmiany w Elektrimie.

# *Elektrim*

**Nazwa.** Przedrostek ELEKTR- sugeruje, iż mamy do czynienia z firmą działającą w branży elektrycznej, elektronicznej lub elektrotechnicznej - i jest to prawdą, gdyż jej działalność opiera się na tych trzech filarach. Końcówka -IM kojarzy się z importem - tu również jest ten przekaz bardzo czytelny.

**Logo<sup>18</sup>.** Zamieszczone powyżej logo jest używane na pewno po roku 1989.

Nieznacznie zmieniło się ono w stosunku do używanego wcześniej (jak w zał. 2), mianowicie został usunięty znak graficzny, osobiście kojarzący mi się z elektryką i dynamiką. Mimo wszystko uważam, iż nie była to zbyt istotna zmiana. Być może powodem było uproszczenie logo, a także skoncentrowanie działalności przedsiębiorstwa również na innych rynkach - telekomunikacyjnym czy kapitałowym. Kolorem użytym w logo jest ciemny niebieski; jest to dość spokojny odcień. Czcionka pochyla, sugerująca dynamikę.

## **METALEXPORT**



**Nazwa.** Przedrostek METAL- sugeruje, iż przedsiębiorstwo działa w branży metalowej, metalurgicznej. Jest to dobra sugestia - obrabiarki kojarzą się właśnie z metalem (są z niego wykonane i obrabia się na nich metal), a także np. imadła. Drugi człon -EXPORT jednoznacznie opowiada o typie działalności firmy (całość: "eksport



metal"). Być może głównym początkowym zadaniem tej organizacji był właśnie eksport.

**Logo.** Znakiem graficznym jest tu widziana "z lotu ptaka" ośmiokątna nakrętka, w którą zgrabnie wpisano skrót nazwy MEX. Skrót ten częstokroć był używany w prasie, nie tylko branżowej; jest dość zgrabny. Zastosowano połączenie tych trzech liter w nierozłączną konstrukcję, która równie dobrze mogłaby być zbudowana właśnie z metalu. Konstrukcja jest solidna, litery są grube i drukowane - co sprawia wrażenie solidności. Kolor całego logo to głęboki granat.

## UNIVERSAL



**Nazwa.** Nazwa przedsiębiorstwa sugeruje jego uniwersalność<sup>19</sup> - "firma sprawdza się w każdej dziedzinie"; jednakże zastosowano tu literę V zamiast polskiej W. Wielokrotnie spotykałam się jednakże z typowo polskim zapisem tego wyrazu (UNI**W**ERSAL<sup>20</sup>). Rzeczywiście przedsiębiorstwo działało w wielu dziedzinach, a obecnie jego działalność jeszcze bardziej się rozszerza powodując, iż holding, jaki w tej chwili tworzy, jest zaangażowany zarówno w produkcję jak i handel, usługi, finanse - tak więc rzeczywiście można mówić tu o UNIVERSALności. Fakt ten wykorzystywano np. w tytułach artykułów zamieszczanych w prasie<sup>21</sup>.

**Logo.** Logo tej firmy to konstrukcja składająca się z nazwy i tarczy strzelniczej, umieszczonej w zagłębieniu litery U. Jeśli wysili się wzrok, można dostrzec również

---

<sup>18</sup> Wszystkie omówienia logo na podstawie Kostera et al. (1996a).

<sup>19</sup> z łac *universum* - wszechświat; uniwersalny - dający się stosować do różnych celów (Kopaliński 1967/1989)

<sup>20</sup> Zob. *Życie Gospodarcze* 1977 nr 48, s. 9.

zamiast dołka palec wskazujący (użyta socjotechnika?). Może to wskazywać na "strzał w dziesiątkę" - czyli "uniwersalna firma, a wybór jej to twój strzał w dziesiątkę!". Nazwa pisana jest wielkimi literami, kolor całości to mocno głęboki granat. Około roku 1973 zmieniono nieco wygląd logo (na omówiony wyżej), bardziej go upraszając. Zniknęły dodatkowe kółka wokół "tarczy strzelniczej" oraz spłaszczono czcionkę w nazwie (logo przed 1973 r. wyglądało jak w zał. 5).

## ANIMEX



**Nazwa.** Prefiks ANIM- mówi o działalności dotyczącej zwierząt<sup>22</sup>. Nie jest to bynajmniej ich ochrona - wprost przeciwnie - przetwórstwo w celach konsumpcyjnych. Końcówka -EX sugeruje eksportowy charakter firmy.

**Logo.** Kształt logo wynika z nałożenia na siebie formy prostokąta i okręgu. Nazwa firmy jest pisana wielkimi, pochyłymi, pogrubionymi i podkreślonymi mocno literami; odróżnia się od zaokrąglonych dodatków, sytuujących przedsiębiorstwo w konkretnym miejscu (POLSKA, WARSZAWA) - być może na wypadek, gdyby powstała np. filia zagraniczna (mogłaby się wtedy nazywać np. ANIMEX NEW YORK USA). Kolor zielony kojarzy się z ekologią, bardziej z działalnością w przetwórstwie roślinnym niż zwierzęcym.

Wszystkie powyższe kompozycje logo są raczej zamknięte; najbardziej jest to widoczne w przypadku ANIMEX-u i METALEXPOR-u, najmniej - w przypadku ELEKTRIM-u. Także te trzy znaki, zawierające elementy dodatkowe oprócz samej

---

<sup>21</sup> "Kupiec uniwersalny", Perspektywy 1977 nr 32 s.10-11

<sup>22</sup> z łac. *animal* - zwierzę, od *anima* - istota żywa (Kopaliński 1967/1989)

nazwy, są symetryczne. Jak już wcześniej wspomniałam, wszystkie kompozycje są na tyle przejrzyste i dobrze oddające charakter przedsiębiorstw, iż nie było powodu, aby je zmieniać po 1989 r. Zastanawia, dlaczego tak często jest użyty kolor niebieski bądź granatowy.

#### 4.4. Public relations

**"Public relations** - [...] 2. skłanianie społecznego otoczenia organizacji do pozytywnych postaw wobec niej, kształtowanie pozytywnego jej wizerunku oraz społecznej użyteczności i marki jej produktów [...]". (Bolesta-Kukułka 1993a)

**"Public relations** to, z jednej strony, organizowanie spotkań z najważniejszymi klientami firmy albo konferencji prasowych, a z drugiej - uprzejma telefonistka w centrali, estetyczne listowniki ze znakiem graficznym firmy, raporty roczne dla akcjonariuszy, jednolite ubrania personelu firmy. [...] [są to] działania tworzące i podtrzymujące jak najlepsze stosunki firmy z jej otoczeniem (klientami, dostawcami, pośrednikami handlowymi, bankami, środkami masowego przekazu)". (Kall 1995, s. 17)

W ówczesnych czasach odpowiednikiem współczesnego pojęcia public relations w polskiej prasie mogły być m.in. artykuły, w których zawarto tezy o społecznej użyteczności danego przedsiębiorstwa i jego produktów.

"Większość tych pozycji [przedmiotów obrotu METAEXPORT-u - przyp. mój] należy do kategorii wyrobów nowoczesnych, **odgrywających bardzo poważną rolę w rozwoju gospodarczym** [...]". (Życie Gospodarcze<sup>23</sup> 1978 nr 32 s. 13, podkr. moje)

Jednakże bezpośredniej formy tego narzędzia marketingowego nie stosowano, a przynajmniej nie zetknęłam się z nim podczas moich badań. Zapewne istniały (szczątkowo) takie formy, jak konferencje prasowe czy spotkania z najważniejszymi kontrahentami, jednakże należy przypuszczać, iż były one raczej nieformalne i nie na dużą skalę.

Formą pokazania przedsiębiorstwa od jego dobrej strony było także umieszczanie całostronicowych informacji o przyznaniu mu wyróżnienia czy nagrody - najlepiej międzynarodowej (patrz zał. 29). Było to działanie zgodnie z powiedzeniem: "Fakty mówią same za siebie". Z formą "artykułu sponsorowanego", tak popularną w obecnych czasach, można było się spotkać dość rzadko i tylko w prasie obcojęzycznej (czyli skierowanej do odbiorcy, kontrahenta zagranicznego).

Przykładem mogą być tu dwa fragmenty tego typu publikacji (zał. 14 i 19). Oba

dotyczą UNIVERSAL-u. Zawarto w nich m.in. opis importowanych i eksportowanych produktów, dokonania w zakresie współpracy z markowymi, zachodnimi firmami (SIEMENS, BAUKNECHT). Jednakże były to nieliczne wyjątki, potwierdzające regułę, iż przed 1989 r. w polskojęzycznej prasie nie pojawiały się artykuły sponsorowane. Częściowo także funkcję public relations spełniały targi międzynarodowe (omówione w rozdziale 4.5.2), w których bardzo aktywnie uczestniczyły przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

Po roku 1989 ukazały się liczne artykuły sponsorowane. Miały one spełniać nieco szerszą funkcję niż reklamy, gdyż omawiały działalność przedsiębiorstwa dość dogłębnie - ogólnie lub konkretny problem, w postaci tekstu odautorskiego bądź wywiadu z dyrektorem/kierownikiem. Przy czym tego typu publikacje opatrzone są informacją "promocja" bądź "artykuł sponsorowany". Umieszczane tam informacje pokazują daną firmę od jak najlepszej strony:

"Jest to możliwe dzięki bardzo wysokiej jakości >Krakusa< i prawidłowo prowadzonej przez >Animex< reklamie. [...] specjalizacja w wielu grupach towarowych zapewnia odpowiedni poziom jakości. W powiązaniu z wybitnymi walorami smakowymi powoduje, że nasze produkty mają utrwaloną pozycję i cieszą się [...] dobrą opinią w świecie". (ŻG 1993, nr 12, s. 26 - zał. 35)

"[...] tak solidna firma eksportowa, jaką jest >ANIMEX<, nie pozwoli sobie na wysyłkę czy nawet ofertę towaru gorszej niż dotychczas jakości". (ŻG 1992, nr 21, s. 23 - zał. 36)

"Ponadto nie są już pracownikami jakiegoś, jednego z wielu w tej okolicy PGR, lecz >ANIMEX-u< - firmy o światowej renomie. [...] Od wejścia >ANIMEX-u< **skończyły się** też [...] **kłopoty finansowe**". (ŻG 1993, nr 23, s. 18 - zał. 37)

Ponadto są one umieszczone w kontekście przyczyniania się do odgrywania znacznej roli w polskiej gospodarce: ratowania polskiej bazy postpegeerowskiej (ANIMEX - w zał. 37), czy też przyczyniania się do zwiększenia malejącego eksportu (znów ANIMEX - w zał. 35). Powyższe przykłady dotyczą wyłącznie jednego przedsiębiorstwa - ANIMEX-u, albowiem właśnie te materiały promocyjne, w dużych ilościach pojawiły się w prasie po roku 1989.

Ewidentnym przykładem dbania o public relations po 1989 r. są życzenia świąteczne złożone przez ELEKTRIM "Partnerom, Klientom i Akcjonariuszom" - czyli wszystkim *oddziaływaczom* organizacji (patrz zał. 43). Jest to dowód na to, iż organizacja dobrze

---

<sup>23</sup> Życie Gospodarcze będą dalej oznaczać skrótem ŻG.

przystosowała się do nowego systemu rynkowego, w którym to narzędzie marketingowe jest niezwykle ważne.

## 4.5. Publicity

### Publicity to

"[...] rozgłos, jaki uzyskuje firma lub jej produkty dzięki środkom masowego przekazu".  
(Kall 1995, s. 17-18).

Jest to skutek działania raczej niezamierzonego, niezaplanowanego. O ile o public relations firma zabiega sama, o tyle publicity jest kreowane przez mass media same w sobie. Oczywiście może się zdarzyć, i zdarza się to, że zainteresowana firma pomaga w osiągnięciu swojego dobrego publicity.

W szczególności w niniejszej pracy chciałabym omówić artykuły prasowe oraz wywiady z dyrektorami przedsiębiorstw handlu zagranicznego.

### 4.5.1. Artykuły prasowe oraz wywiady z kierownikami/dyrektorami

Był to dominujący w latach 1970-89, a ważny po 1989 r. rodzaj publicity. Wszak czasopisma i gazety były i są szeroko dostępnym źródłem informacji, choć ich siła nieco obniżyła się w latach 90. na korzyść innego masowego medium - telewizji. Przedsiębiorstwom przed 1989 r. nie zależało przede wszystkim na utrwalaniu swojego wizerunku w społeczeństwie polskim czy też zwiększaniu sprzedaży produktów, gdyż nie te wyznaczniki były priorytetowe.

Karpiński (1992) uważa, że:

"[...] w ustroju komunistycznym rządzący traktują gospodarkę jako narzędzie władzy, która w państwie uzależnionym służy potrzebom państwa zwierzchniego, służy *wspólnocie socjalistycznej*, zbrojeniom, *budowie nowego społeczeństwa* [...]" (s. 100)

W pełni potwierdza to wypowiedź dyrektora naczelnego ELEKTRIM-u w rozmowie z dziennikarzem "Życia Warszawy":

" - Czy można mówić, że kontrakty te są świadectwem konsekwentnej realizacji programu *socjalistycznej integracji gospodarczej*?

- Z pewnością bez tego procesu integracyjnego i bez pogłębiania się specjalizacji przemysłów krajów RWPG, Polska nie mogłaby samodzielnie podjąć się produkcji

urządzeń dla elektrowni atomowych. Jest to więc przykład, jak dzięki integracji rozwijają się nasze narodowe specjalności". (Życie Warszawy<sup>24</sup> 1977, nr 252, s. 1-2)

Niezbędnym elementem wywiadów i artykułów prasowych było zwracanie uwagi na silne więzi, jakie łączą "zaprzyjaźnione" kraje - Polskę i ZSRR oraz inne z bloku socjalistycznego.

"Uwzględniając poważne zadania w dziedzinie handlu zagranicznego Polska Izba Handlu Zagranicznego prowadzi działalność zmierzającą do rozwoju i umacniania stosunków gospodarczych z ZSRR [...]". (HZ 1981, Wydanie specjalne, s. 32)

Często spotykanymi podkreśleniami ważności stosunków w ramach krajów RWPG, były zobowiązania poszczególnych przedsiębiorstw z okazji ważnych wydarzeń.

"13. bm. odbyła się w Moskwie miła dla nas [ELEKTRIM-u - przyp. mój] uroczystość przekazania partnerom radzieckim meldunków o przedterminowych dostawach, zrealizowanych dzięki zobowiązaniom podjętym z okazji 60 rocznicy Rewolucji Październikowej". (ŻW 1977, nr 252, s. 2)

Bardzo ważny był również plan (tworzony centralnie), i to nie plan sprzedaży, lecz wytworzenia (dla firm produkcyjnych), wypełnienie normy w procentach założonego planu; najlepiej jeśli była to liczba powyżej stu:

"Mimo tej trudnej, bez wątplenia, sytuacji METAEXPORT w sumie zakończył pomyślnie 1975 rok, wykonując z nadwyżką *plan eksportu* do krajów kapitalistycznych. Wykonanie zadań 1975 roku w porównaniu do 1974 roku dało nam dynamikę przyrostu eksportu do krajów II obszaru w wysokości *124 proc.* - przy pełnym wykonaniu naszych zobowiązań kontraktowych wobec partnerów z obszaru RWPG. Zadania ubiegłej pięciolatki znacznie przekroczyliśmy, dając dodatkowo ponad *plan 5-letni* w eksporcie do KK [krajów kapitalistycznych - przyp. mój] poważne kwoty dewizowe i wykonanie *planu 5-letniego* w tym obszarze w *158 proc.*" (ŻG 1976, nr 17, podkr. moje)

Magiczne słowo **plan** zrobiło w ówczesnych czasach furorę, szczególnie gdy dotyczyło ono uzyskania większych efektów w krótszym niż zakładano czasie.

"[...] [zakłady] przekazane zostały do użytku w listopadzie 1976 r. - na 6 miesięcy przed *planowanym terminem*". (ŻW 1977, nr 23, s. 1, podkr. moje)

"Plan w roku ubiegłym wykonaliście [UNIVERSAL - przyp. mój] *już w październiku*". (ŻW 1988, nr 23, podkr. moje)

"W 1975 r. - w trudnej sytuacji rynkowej i niełatwej, jeżeli chodzi o skompletowanie atrakcyjnej oferty eksportowej - przekroczyliśmy *plan wywozu* [...]". (Perspektywy 1977, nr 32, s. 10, podkr. moje)

Jak już wcześniej wspominałam (r. 3.1), przedsiębiorstwa państwowe nie działały w pełni samodzielnie - sterowało nimi faktycznie państwo, przywódcy partyjni, rząd - organ naczelny. To również było tematem artykułów prasowych:

---

<sup>24</sup> Życie Warszawy będę dalej oznaczać skrótem ŻW.

"W przypadku narzędzi występuje ponadto zwiększony popyt rynku wewnętrznego, wynikający między innymi z konieczności jak najlepszego zabezpieczenia *programów operacyjnych rządu*". (ŻW 1982, nr 33, podkr. moje)

"Nie mamy, jak dotychczas, żadnych bodźców dla wzrostu eksportu, poza *dyrektywą jednostki nadrzędnej*". (HZ 1981, nr 8-9, s. 55, podkr. moje)

Wypowiedzi te świadczą o tym, iż to wyłącznie rząd, a nie naturalne mechanizmy, steruje popytem.

Również z przeprowadzonych w końcu lat 70. badań wśród 107 dyrektorów organizacji przemysłowych, dotyczących celów wymiany z zagranicą wynika, iż jednym z ważniejszych (piątym według ważności) było uzyskanie akceptacji władz wyższych (przed innym - uzyskaniem wyższych zarobków przez pracowników). (Otta 1985a, s. 15)

O zakresie działalności i odpowiedzialności za tak ważną dziedzinę gospodarki, jaką jest eksport i jego aktywizacja, wiele może powiedzieć nam następujący fragment:

"Duże znaczenie ma konsekwentna praca warszawskiej organizacji partyjnej w zakresie aktywizowania eksportu, a zwłaszcza prowadzona przez Komitet Warszawski inicjatywa wieloletnich partyjnych programów rozwoju eksportu". (HZ 1974, nr 2, s. 55)

W trudnych, kryzysowych latach 80., przedsiębiorstwa handlu zagranicznego miały za zadanie m.in. zapewnić dostarczanie potrzebnych i brakujących produktów na polski rynek, mimo iż ich głównym zadaniem był przecież eksport. Wiązało się to oczywiście z brakiem zysków.

"- *Czy zwiększone operacje importowe są dla waszego przedsiębiorstwa rentowne?*

- Można powiedzieć, że nasze zyski pochodzą wyłącznie z eksportu, natomiast cały ten import wykonujemy jak gdyby za darmo". (ŻW 1984, nr 82, s. 2)

"Czasami odnosi się wrażenie, że i państwowe firmy tylko udają, że eksportują. A naprawdę - to jeśli mogą - sprzedają tylko tyle, aby żyć". (HZ 1985, nr 8, s. 30)

Wywiady z kierownikami przedsiębiorstw można uznać za narzędzie pośrednie pomiędzy public relations a publicity. O przynależności do pierwszej z tych kategorii świadczyć może fakt, iż to przedstawiciel danej firmy wypowiada się o niej samej, kreując jednocześnie obraz zarządzanego przez siebie przedsiębiorstwa. Natomiast cechą tego typu wywiadu jako formy publicity może być fakt, iż to dziennikarz zaprasza przedstawiciela danej organizacji i zadaje pytania, kierując rozmowę na konkretne tematy, które nie muszą być bezpośrednio związane z danym przedsiębiorstwem, choć z reguły są.

O stosowaniu public relations przez dyrektorów świadczyć mogą poniższe fragmenty wywiadów:

"ELEKTRIM należy do największych dostawców w dziedzinie elektrotechniki do Kraju Rad". (ŻW 1977, nr 252, s. 6)

Dyrektor UNIVERSAL-u stara się z kolei podkreślić, iż kieruje firmą nowoczesną, przygotowaną na każdą okoliczność:

"Dysponując doświadczoną kadrą pracowników, którzy mają nawiązane kontakty, nie obawiamy się trudnej nieraz akwizycji [...] PHZ UNIVERSAL ma już pewne doświadczenie we wprowadzaniu reformy gospodarczej, gdyż stosunkowo wcześniej rozpoczęliśmy przygotowania do niej". (ŻW 1982, nr 57, s. 6)

Z kolei dyrektor ANIMEX-u kładzie nacisk na tradycje swojej firmy i wysiłki ponoszone w kierunku polityki prorynkowej, co świadczyć może o dbałości o wyznaczniki pozycji danej firmy:

"Mamy w tej dziedzinie [eksportu mięsa - przyp. mój] bogate tradycje. Robimy zresztą wszystko, aby nawet w najtrudniejszym okresie utrzymać dobrą markę na rynku [...]". (ŻW 1984, nr 82)

Ważnym elementem jest przedstawianie osiągnięć firmy i jej nowoczesności, choć, jak wiadomo, przykłady pokazujące te wymiary są zmienne w czasie:

"Naszym dużym osiągnięciem akwizycyjnym [...] jest wejście w tym roku na rynek Kanady i USA". (Trybuna Ludu<sup>25</sup> 1979, nr 59)

"[...] ale jednocześnie staramy się nie popaść w rutynę a przede wszystkim działać nowocześnie [...] Posiadamy własny ośrodek obliczeniowy, wyposażony w komputer biurowy i połączony urządzeniem terminalowym z ośrodkiem obliczeniowym Ministerstwa Przemysłu Maszynowego". (ŻW 1978, nr 103, s. 3)

Są to przykłady unaoczniające, jak ważny był wyścig pomiędzy krajami dwóch bloków - Wschodniego i Zachodniego. Wyścig ten obejmował m.in. technikę i technologię. Gdy modne stały się komputery osobiste, nie mogło ich zabraknąć także w polskich firmach, i to szczególnie w zintegrowaniu z ośrodkiem obliczeniowym (zapewne aby mógł obliczać te wielkie liczby - sztuki wyprodukowane, przekroczenia planów). Z kolei w technice (sprzedaży) dorównujemy krajom Ameryki - udało się "podbić" Kanadę i USA. To dopiero sukces! Oczywiście, do dobrego tonu należy pochwalenie się tym.

---

<sup>25</sup> Trybunę Ludu będę dalej oznaczać skrótem TL.



Prawdziwe zdumienie może budzić wypowiedź jednego z dyrektorów METAEXPORT-u, świadcząca przynajmniej o wiedzy, jeśli nie praktyce, działań marketingowych:

"W METAEXPORTCIE wprowadziliśmy system bieżących analiz kształtowania się cen zbytu, trendów cenowych konkurencji. Te analizy dały nam odpowiedź na pytanie odnośnie naszego miejsca w aktualnych warunkach na świecie". (ŻG 1976, nr 17, s. 12)

Często wypowiedzi cechują się zachwalaniem nie tylko własnego przedsiębiorstwa, ale, co ciekawe (choć typowe w tamtych latach), także Polski i polskiego przemysłu na arenie międzynarodowej, nawet mimo kryzysów i słabej koniunktury:

"[...] aby polska specjalność [przemysł obrabiarkowy - przyp. mój], świadcząca również o awansie technicznym naszego kraju [...]". (ŻW 1977, nr 62)

"[...] wejście Polski do ekskluzywnego klubu producentów urządzeń dla siłowni jądrowych staje się faktem. [...] Uzyskanie tego typu zamówień świadczy o uznaniu dla polskich producentów, którzy osiągnęli wysoki poziom zarówno jeśli chodzi o projektowanie, jak i produkcję urządzeń energetycznych dla elektrowni ciepłych". (ŻW 1977, nr 252, s. 1)

Dyrektorzy przedsiębiorstw handlu zagranicznego zdawali sobie jednak doskonale sprawę z różnic pomiędzy rynkami Europy Zachodniej a polskim i wynikających z nich konsekwencji:

"Jednakże sytuacja na tych rynkach [światowych - przyp. mój] bardzo się różni od obserwowanej na rynku krajowym. Nie ma monopolu dostawcy, natomiast trzeba liczyć się z konkurencją". (ŻW 1982, nr 57, s. 6)

Doświadczeni kierownicy dają rady nowym, polskim uczestnikom rynków zagranicznych, jak należy postępować, aby przynajmniej wejść na nie, jeśli nie osiągnąć sukcesu:

"Oni [nie-specjaliści wchodzący na rynki zagraniczne - przyp. mój] tam bowiem dopiero dowiedzą się, że ziemniaki przed sprzedażą muszą być umyte, usłyszą o konieczności posiadania wabiących oko opakowań, zrozumieją, jaką treść ma słowo jakość i poczują co znaczy walczyć o miejsce na rynku". (ŻW 1988, nr 23)

Znali oni doskonale wymagania tych rynków oraz realia polskiej produkcji, co dowodzić może tezie o działalności przedsiębiorstw państwowych jako uczestnikach pewnego rodzaju przedstawienia teatralnego:

"W zasadzie nie boimy się o zbyt [za granicą - przyp. mój] - dajcie nam tylko towar o właściwych parametrach, walorach funkcjonalnych i >kosmetycznych< dostarczony w żądanych przez odbiorcę terminach". (Perspektywy 1977, nr 32, s. 10)

Niestety sztuka, jaka była odgrywana przez wiele lat w Polsce, nie okazała się komedią; była raczej tragedią, a w najlepszym przypadku tragikomią. Na szczęście

społeczeństwo polskie potrafiło zachować pewien dystans wobec rozgrywających się wydarzeń.

Po roku 1989 firmy zaczęły zabiegać o samoistne kreowanie swojego wizerunku w mediach. Stąd przypadkowość przedstawienia przedsiębiorstwa w jakimkolwiek świetle bez udziału zainteresowanego jest raczej znikoma. Publicity stało się de facto public relations<sup>26</sup>. Od tej reguły znalazłam jednak nieliczne wyjątki.

Przede wszystkim przedsiębiorstwa przekonały się o sile hasła "Reklama dźwignią handlu".

"Żeby istnieć [...] nie można żałować pieniędzy na reklamę i trzeba dbać o atrakcyjność jej formy. Obok tradycyjnych form promocji [...] >Animex< przeprowadził kilka chwytliwych akcji reklamowych. [...] Stephanie Powers była przed dwoma laty w Janowie na aukcji i kupiła klacz arabską. Obiecała źrebię (ogiera) podarować Lechowi Wałęsie". (ŻG 1991, nr 20, s. 16)

Dodatkową rolę odgrywają tu także czynniki polityczne, gdyż jak wiadomo, Lech Wałęsa jeszcze w 1991 cieszył się dużą charyzmą w społeczeństwie, nie tylko polskim.

Dość obszerną retrospektywą prywatyzacji przedsiębiorstw handlu zagranicznego jest artykuł Tarnowskiego (1996) w Polityce. Rysuje się tutaj dosyć nieciekawa sytuacja tych organizacji.

"Spośród 77 jednostek handlu zagranicznego w latach 1990-95 sprywatyzowano tylko 24, czyli 31 proc. całości. A jeszcze w połowie 1992 r. Sejm wyrażał oficjalnie [...] nadzieję, że zakończenie procesu prywatyzacji sektora handlu zagranicznego nastąpi na przełomie lat 1993 i 1994. [...] O tym, że z prywatyzacją central handlowych będą kłopoty, wiadomo było od początku. Przesądzała o tym zarówno ich skomplikowana sytuacja prawna, własnościowa, jak też nietypowość wystawianego na sprzedaż >towaru<. Tu z reguły nie było do zaoferowania żadnych maszyn, przemysłowych hal, składów itp., a co najwyżej budynek, znak firmowy, umiejętności pracowników i kontakty na rynku".

Tarnowski opisuje również wynik przeobrażeń, jakie dokonały się w tych przedsiębiorstwach po 1989 r.

"Stare nazwy zostały, ale pod dawnymi szyldami w większości przypadków jest już całkiem inna zawartość".

Sytuacja wygląda niezbyt ciekawie, również perspektywy nie przedstawiają się zbyt interesująco.

"[...] prywatyzacja dawnych central jest jednak ciągle mocno rozgrzebaną [...]"

---

<sup>26</sup> patrz rozdz. 4.4

Przykładem może być tu UNIVERSAL, który przeżywał liczne perypetie w związku z prywatyzacją i pojawieniem się jego akcji na giełdzie papierów wartościowych.

"Nastąpił krach na rynku akcji >Universalu<. 36 tysięcy akcjonariuszy, którzy zainwestowali w tę firmę musi liczyć się z ewentualnymi stratami finansowymi. [...] minister [sprawiedliwości - przyp. mój] dopatrywał się w procesie przekształcenia >Universalu< ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną [...] kilku formalnych nieprawidłowości. [...] Zawieranie wokół >Universalu< można widzieć jako osobistą porażkę Przywieczerskiego [dyrektor generalny i prezes UNIVERSALU - przyp. mój], który jak tamburmajor wyszedł przed orkiestrę grającą melodie prywatyzacyjne". (Przegląd Tygodniowy 1991, nr 49, s. 1 i 4)

A jeszcze rok wcześniej sytuacja wyglądała zupełnie inaczej. Można ją odtworzyć na podstawie wywiadu przeprowadzonego z dyrektorem generalnym UNIVERSAL-u:

*"- Zamierzałem zacząć rozmowę od najważniejszego - ze względu na przyznanie panu nagrody im Zygmunta Szeligi - pytania: jak pan to robi, że >Universal< pod pana panowaniem tak świetnie, zważywszy warunki, sobie poczyna?"*

- [...] uważam, że dwie są podstawy powodzenia w poczynaniach gospodarczych: fachowość i zdolność do podejmowania ryzyka". (Polityka 1990, nr 19)

Przykład ten świadczy o komplikacjach, jakie pojawiły się w wyniku przeobrażeń przedsiębiorstw (szczególnie państwowych) po 1989 r. Popełniono niedopatrzania i błędy, które odbijały się potem społecznym echem.

Podobne problemy pojawiły się podczas prywatyzacji ELEKTRIM-u. Dotyczyły one głównie zagadnień majątkowo-finansowych. Szeroko opisuje je Czekał (1991):

"Poważne niejasności powstają także na tle analizy danych dotyczących pozostałych form rozdysponowania źródeł funduszy [...]". (s. 5)

Mimo przejściowych kłopotów, wszystko skończyło się pomyślnie:

">Elektrim< [...] wszedł na giełdę, zyskał miano wiarygodnego partnera i dostęp do zagranicznych linii kredytowych [...] ma mocną pozycję na rynku, na co znaczący wpływ miała prywatyzacja firmy". (ŻG 1994, nr 44, s. 23)

Sytuacja zdaje się wyglądać całkiem dobrze; spośród prezentowanych tu firm większość jest już sprywatyzowana, a nawet ich akcje są obecne na giełdzie papierów wartościowych (patrz rozdz. 3.2)

Przedsiębiorstwa korzystały z okazji, jaka nadarzyła się na ówczesnym, przełomowym rynku:

"[...] są to wszystko doraźne inwestycje, robione z zamiarem szybkiego zarobienia pieniędzy [...]". (ŻG 1994, nr 14, s. 4)

Ale przede wszystkim organizacje te stały się aktywnymi uczestnikami rynku, nierzadko zmieniając formułę swojej działalności:

"- Czy można mówić o ekspansji na rynek krajowy?

- Myślę, że na tym głównie polega zmiana formuły czy strategii naszej działalności [...]

- Proszę wybaczyć, ale co tu jest grane?

- Nic nadzwyczajnego. Wielkie koncerny [...] operują kapitałem w sposób bardzo zróżnicowany, stale poszukujący nowych rynków i dziedzin. Jedynym kryterium jest zysk". (Przegląd Techniczny 1995 nr 37, s. 8 -9)

"[...] >Animex< zamierza aktywnie uczestniczyć w prywatyzacji przemysłu mięsnego". (Nowe Życie Gospodarcze<sup>27</sup> 1996, nr 11, s. 52)

Nowym wyzwaniem dla przekształconych już przedsiębiorstw jest coraz bliższy związek Polski z Unią Europejską:

"[...] od dzisiaj jesteśmy w Unii, a więc trzeba zacząć oszczędzać, być bardziej sprawnym i efektywnym". (ŻG 1994, nr 14, s. 5)

Dyrektor ELEKTRIM-u jest sceptycznie nastawiony do tak ważnego instrumentu, jakim jest public relations:

"- [...] Pan jednak rzadko wypowiada się publicznie. Nie zależy panu na reklamie?

- Zależy, jak wszystkim, ale też sądzę, że reklama nie zastąpi rzeczywistych wyników. A już reklama w wykonaniu własnym bywa zawsze podejrzana". (tamże, s. 6)

Wśród wypowiedzi dyrektorów pojawiają się czasem odniesienia do lat minionych:

"Gospodarka centralnie planowana miała chyba najmniejszy wpływ na sferę handlu zagranicznego. Głównym zadaniem było sprzedać jak najwięcej do tzw. II obszaru i zdobyć jak najwięcej dewiz. I to robiliśmy". (NŻG 1995, nr 26, s. 12)

Z tej wypowiedzi wynika pewna sprzeczność; mimo, iż jak twierdzi dyrektor ELEKTRIM-u, głównym zadaniem przedsiębiorstw handlu zagranicznego w latach przed 1989 r. był eksport do krajów kapitalistycznych, to jednak w prasie podkreślało się ważkość współpracy i wielkie liczby w wymianie towarowej z krajami dawnego bloku socjalistycznego (zob. wypowiedzi z lat 1977-81 na początku rozdz. 4.5.1). Co z kolei sugerowałoby, iż eksport z krajami pierwszego obszaru płatniczego jest najważniejszy.

Dziennikarz Życia Gospodarczego zauważa jednak:

"W szczytowym okresie lat 80. [...] - to trzeba przyznać - >Elektrim< korzystał z kredytów lub gwarancji rządowych. Wykorzystał jednak tę szansę". (ŻG 1994, nr 44, s. 23)

Niecelowa więc wydaje się krytyka dawnego ustroju; oto okazuje się, iż można było osiągnąć wówczas wymierne korzyści.

---

<sup>27</sup> Nowe Życie Gospodarcze będą dalej oznaczać skrótem NŻG.

#### 4.5.2. Targi międzynarodowe

Szczególnym narzędziem promocji firmy takiej jak przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, są organizowane targi tematyczne. Firma prezentuje tam swoje osiągnięcia i zachęca do współpracy przybyłych kontrahentów na wydzielonym odpowiednio stoisku. Jest to element public relations, z którego wynika jednocześnie publicity, gdyż targi takie cieszyły i cieszą się ogromnym zainteresowaniem świata mediów. Jest więc okazja do zaprezentowania się od jak najlepszej strony.

Współczesne międzynarodowe targi, obejmujące swym zakresem jedną bądź więcej dziedzin przemysłu i handlu, odbywają się periodycznie w określonym miejscu i czasie. Spełniają one dwie podstawowe funkcje (Malinowski i Muszyński 1978):

1. **handlowo-twórcze**; polegają one na eksponowaniu wartości użytkowej oferowanego towaru i na zachęcaniu do jego zakupu, a także na kształtowaniu popytu.
2. **informacyjne**; istnieje możliwość uzyskania informacji w tym samym miejscu i w krótkim czasie oraz przeprowadzenia samodzielnych badań typu *field-research*.

Targi należą do najbardziej skutecznych okazji reklamowych dla wystawcy. W ich trakcie można stosunkowo łatwo zbadać efektywność własnej działalności reklamowej. Stosuje się tutaj **reklamę targową**, która powinna spełniać dwie podstawowe funkcje: pobudzania popytu oraz eliminowania konkurencji.

Tak więc targi międzynarodowe są aktywną formą promocji handlu zagranicznego. Wszelkie imprezy targowe i wystawiennicze zostały zakwalifikowane (przez *International Trade Center*) do czterech podstawowych grup (Rybak 1975):

1. targi międzynarodowe ogólne (Hannover-Messe, Mediolan, Brno);
2. targi specjalistyczne międzynarodowe (IKOFA w Monachium, ANUGA w Kolonii, SIAL w Paryżu);
3. wystawy branżowe międzynarodowe;
4. wystawy i pokazy własne w skali krajowej w kraju i za granicą.

Międzynarodowe Targi Poznańskie należą do pierwszej z czterech kategorii i to o nich, z racji zakresu i tematyki, będę mówić w dalszej części pracy.

#### **4.5.2.1. Historia i znaczenie Międzynarodowych Targów Poznańskich**

Jako, że wszelakie targi i wystawy, a w Polsce szczególnie Międzynarodowe Targi Poznańskie, odgrywały w przeszłości, tak jak i odgrywają dziś znaczącą rolę w promowaniu przedsiębiorstw, pozwolę sobie przytoczyć słów kilka o historii tych ostatnich.

Pierwszy "Targ Poznański" otwarty został 28 maja 1921 r. W tym też roku władze miasta Poznania powołały "Targ Poznański" jako instytucję miejską, z wyodrębnionym budżetem. Tak więc pierwsza impreza targowa odbyła się niespełna 3 lata po uzyskaniu niepodległości. Zgrupowała ona 1200 wystawców ziem polskich. Poczynając od trzeciego "Targu Poznańskiego" w 1923 r. potwierdzony został trwały charakter tej imprezy. W 1928 r. coroczną imprezę poznańską zatwierdzono jako międzynarodową, a w 1927 r. Targi Poznańskie stały się członkiem - założycielem Związku Targów Międzynarodowych. W latach 30. spadła frekwencja wystawców, co było spowodowane kryzysem międzynarodowym. W okresie wojny obiekty targowe uległy znacznym zniszczeniom. Szybko przystąpiono do odbudowy; już w 1947 r. odbyła się pierwsza targowa impreza powojenna. Pod koniec lat 40. wzrosła liczba zagranicznych wystawców, co było spowodowane postępującą centralizacją gospodarki uspołecznionej jak i szybkiej likwidacji sektora nie uspołecznionego. W tym czasie próbowano uczynić z targów imprezę o charakterze propagandowym, ekspozycję podporządkowano prezentacji osiągnięć powojennej odbudowy gospodarki i jej przekształceń. W latach 1951-54 działalność targów została zawieszona. W drugiej połowie lat sześćdziesiątych Międzynarodowe Targi Poznańskie osiągnęły znów znaczną pozycję w wymiarze międzynarodowym. W latach siedemdziesiątych Targi w Poznaniu były szczególnie chętnie odwiedzane przez zagranicznych wystawców ze względu na ogromny wzrost zakupów importowych (z których duża część została zmarnotrawiona). Niestety na początku lat 80. - w czasach załamania polskiej gospodarki - wielu spośród zagranicznych wystawców nie dotarło na targi. Dopiero pod koniec lat 80. i na początku 90. Międzynarodowe Targi Poznańskie odzyskały swój właściwy prestiż.

#### 4.5.2.2. Targi międzynarodowe w prasie

Czego można dowiedzieć się z publikacji w prasie na temat targów? Bardzo wiele, i to najczęściej ciekawych informacji.

"Międzynarodowe targi i wystawy są stymulatorami światowego handlu, to one sprzyjają nawiązywaniu nowych kontraktów i pełnią rolę niezastąpionego instrumentu marketingowego wspierając ofensywę eksporterów". (HZ 1985, nr 2, s. 26)

Dziennikarze porównują targi do olimpiad sportowych, słusznie wskazując na ich polityczny wymiar, na styku wschód-zachód, kapitalizm-socjalizm.

"Podobnie jak olimpiady - tak i targi międzynarodowe są elementem walki politycznej w naszym podzielonym świecie". (HZ 1985, nr 8, s. 28)

Wszyscy zdawali sobie sprawę z międzynarodowej, rynkowej funkcji targów:

"Za podstawowy czynnik promocji handlu zagranicznego mający bezpośredni wpływ na wielkość obrotów eksportowych, uznano organizacje oraz udział wystawców w międzynarodowych targach i wystawach". (HZ 1975, nr 4, s. 30)

Jednakże terminologia, jaką posługiwano się przy opisie tego typu wydarzeń, sugerowała "imperialistyczne" zadania, które spełniały targi.

"Stworzenie właściwego klimatu >publicity< wokół wystąpienia na targach czy wystawie oceniane jest jako duży sukces propagandowy, który przynosi korzyści bezpośrednie, jak wzrost sprzedaży i pośrednie jak kształtowanie opinii o towarze, jego producentach i kraju pochodzenia. Wystawcy zabiegają o zapewnienie odwiedzenia pawilonu lub stoisk przez osoby oficjalne z kół rządowych, finansowych i przedstawicieli największych potencjalnych nabywców. Informacje o wizytach, zamieszczone w prasie, gazecie targowej czy reprodukowane i popularyzowane fotografie z VIP (bardzo ważnymi osobistościami) są źródłem dla bieżących i perspektywicznych kampanii reklamowych. Wypowiedzi o towarach stają się często sloganami handlowymi a wypowiedzi o kraju wystawcy podstawą działalności ogólnopropagandowej na przyszłość i argumentami w negocjacjach handlowych". (tamże, s. 31)

Gdzieś można było dostrzec autentyczne wypowiedzi, nie obciążone socjalistyczną cenzurą, lecz pokazujące prawdziwe oblicze i funkcje tego rodzaju przedsięwzięć. Cytaty takie są perełkami pośród propagandowego zalewu nudnych opisów, naszpikowanych mnóstwem niepotrzebnych, politycznych haseł.

"Targi międzynarodowe są nie tylko barometrem koniunktury ale i okazją syntetycznych badań marketingowych, koniecznych dla programowania strategii reklamowej producentów i handlu, nieocenionym źródłem informacji "z pierwszej ręki" o najnowszych osiągnięciach w technologii produkcji towarów i opakowań, potrzebach i możliwościach poszczególnych krajów. Są też miejscem spotkań polityków i działaczy gospodarczych z różnych krajów, a wreszcie - towarzyskim spotkaniem importerów i eksporterów, których osobiste kontakty mają często decydujące znaczenie dla dalszej współpracy. Nie bez znaczenia jest również oddźwięk w prasie, radiu i telewizji kraju będącego siedzibą danych targów oraz w korespondencjach akredytowanych

dziennikarzy z innych krajów - reklama bez ponoszenia kosztów ogłoszeń!" (HZ 1982, nr 11-12, s. 50)

Traktowane są więc targi jako miejsce wymiany informacji oraz przedstawienia oferowanych produktów; jednak niebanalne znaczenie ma funkcja propagandowa oraz towarzyska.

Szczegółowe publikacje nt. targów w Poznaniu ukazywały się co roku w "Handlu Zagranicznym".

"Szansą przyszłego wzrostu polskiego eksportu i przywracania równowagi wewnętrznej i zewnętrznej gospodarki są oczywiście wszystkie wyroby polskich wystawców z 57 MTP [Międzynarodowych Targów Poznańskich - przyp. mój], jak też (a może głównie) te, które **znajdują się dopiero na deskach projektantów lub w koncepcjach wynalazców i konstruktorów**". (HZ 1985, nr 8, s. 28, podkr. moje).

Podczas tak ogromnych imprez należało dopiąć wszystko na ostatni guzik, pokazać się od jak najlepszej strony, nic nie mogło zawieść, nawet gdy w kraju nie panowała najciekawsza atmosfera polityczna, a przeciętny obywatel nie mógł zaspokoić swoich bieżących potrzeb konsumpcyjnych.

"Trzecie [wrażenie] - to nieustannie odczuwany ład, porządek, punktualność i niezawodne zaopatrzenie. To nie piwo "Lech" po 69 złotych i wspaniała kiełbasa na gorąco w kioskach, nie skrupulatnie i kompetentnie przygotowywane materiały prasowe w Centrum Prasowym MTP, ani uroda eksponatów i prezenterek, ale to wszystko razem plus elegancja ekspozycji i wiele nowości ze świata nauki, techniki jak i życia codziennego - uczyniły z 57 MTP wydarzenie nie tylko gospodarcze, ale i kulturalne". (tamże, s. 27).

"Pomyślałem [...], że MTP to własność wszystkich Polaków, a także - szerzej niż Gdańsk czy Szczecin - otwarte okno na świat. To także ten niezwykły fragment Polski, gdzie w ustalonych godzinach na określonym miejscu zawsze jest kompetentny pracownik, piwo jest zimne a parówki gorące, w toalecie jest nie tylko papier, ale ręcznik i mydło, z jednego kranu leci ciepła, z drugiego zimna woda, wszyscy są dla siebie uprzejmi i uśmiechnięci. Wszędzie jest schludnie i estetycznie [...]". (tamże, s. 31).

Jeśli minimalne wymagania i potrzeby codziennego życia są tak mocno podkreślane, znaczy to, iż rzeczywiście są one bardzo trudno dostępne. Zatem w miejscu tak światowym jak targi międzynarodowe można było sobie uświadomić, jak wielkie mamy braki na szczeblu podstawowym.

"Spokojna i rzeczowa, konsekwentna i przyjazna wobec każdego potencjalnego wystawcy polityka promocyjna realizowana przez polskie organizacje pozwoliła Targom przetrwać, a obecnie tworzy podstawy dalszego ich rozwoju. To właśnie powoduje wzrost znaczenia MTP w światowym wystawiennictwie, umacnianiu ich renomy jako ważnego punktu kontaktowego między Wschodem i Zachodem". (HZ 1986, nr 8, s. 30)



"One same [Międzynarodowe Targi Poznańskie - przyp. mój] są bowiem liczącym się eksporterem, są koncernem propagandy na rzecz Polski, są stymulatorem techniczno-ekonomicznego rozwoju Polski, są instytucją oświatową i naukowo-badawczą. I wreszcie - są składnikiem polskiej historii gospodarczej, a zarazem formą poznania świata i niezawodnym elementem urody życia". (tamże, s. 32)

Aczkolwiek targi te posiadają i posiadały ogromną renomę, Polska nie mogła zawsze zaprezentować się na nich od dobrej strony. Gdy nastąpił kryzys (80.), pozostało jedynie pokładać nadzieje w przyszłych wyrobach, znajdujących się dopiero w głowach inżynierów...

Po roku 1989 targi nie straciły ani na ważności ani na znaczeniu - wprost przeciwnie, jednakże wypowiedzi na ten temat nie były już tak entuzjastyczne, jak wcześniej - zaczęto je traktować po prostu normalnie.

#### **4.6. Sponsorowanie**

Według Kalla (1995)

"[sponsorzy] wspomagają [...] finansowo różne imprezy, oczekując w zamian zaznaczenia związku firmy ze sponsorowaną działalnością. Sponsorzy [...] pragną w dyskretny sposób >sączyć< do głów klientów - widzów bądź uczestników sponsorowanych imprez - swój znak firmowy i slogan. Sponsorowanie to bardzo skuteczny instrument zwiększania stopnia znajomości firm, które już się wcześniej dały poznać w jakiś inny sposób". (s. 18)

Sponsorowanie jest bliskie działaniom typu public relations. Jedną z ważnych jego funkcji jest utrzymanie dotychczasowej renomy przez podmiot sponsorujący. Określa się to jako "profilowanie image'u" sponsora. Może on spodziewać się oczekiwanych wyników tylko wtedy, gdy podmiot sponsorowany cieszy się wśród adresatów wysokim prestiżem osobistym, moralnym i profesjonalnym. Sponsorowanie nie informuje bezpośrednio o produkcie, lecz stara się wytworzyć przychylny klimat dla przedsiębiorstwa sponsorującego. (Skibińska, Ruskul, Ochnio 1998)

Od roku 1970 nie udało mi się znaleźć wydarzenia, które w szczególny sposób byłoby sponsorowane. Nie wykluczam możliwości, iż przy okazji licznych imprez, mających miejsce przed 1989 r., w których częstokroć brały udział tysiące osób (dożynki, pochody pierwszomajowe), pojawiały się logo firm. Jednakże nie miałyby to na pewno celu jednoznacznie komercyjnego, a raczej kontekstu "jesteśmy z wami", "popieramy dożynki", itp.

Dopiero po roku 1989 zaistniała realna możliwość sponsorowania konkretnych wydarzeń, a nawet osób. I tak np. specjalny dodatek do Życia Gospodarczego, który ukazał się w 1994 r., jest sponsorowany przez szereg przedsiębiorstw, m.in. UNIVERSAL (patrz zał. 39).

Z kolei ANIMEX został współwłaścicielem polsko-włoskiej zawodowej grupy kolarskiej o nazwie "Del Tongo-MG Boys - ANIMEX". Koszulki z logo tej firmy można było zobaczyć u takich zawodników jak Joachim Halupczok czy Zenon Jaskuła. Jak można było przeczytać w prasie:

"Każda transmisja z wyścigu kolarskiego to w zasadzie darmowa reklama". (ŻG 1991, nr 20, s. 16)

Obecnie sponsoring jest dynamicznie rozwijającym się w Polsce elementem promocji przedsiębiorstw.

## 5. Normalizacja

Pod koniec lat 80. można zauważyć pewną tendencję "normalizacji". Przejawia się ona w pełnym zrozumieniu zasad gospodarki rynkowej, do której nieuchronnie zmierzała polska gospodarka. Tłem do przemian w gospodarce stały się zmiany kulturowe i polityczne występujące w całym bloku państw Układu Warszawskiego. Zdawały się one krzyczeć o nieuniknionym upadku systemu komunistycznego, centralnego sterowania i przewodnictwa partii komunistycznych.

W prasie zaczynają pojawiać się akcenty o tym świadczące:

"[...] zakupiono również urządzenia pozwalające "uszlachetnić" wyroby. Podniósł się dzięki temu standard kuchni kierowanych zarówno do odbiorców krajowych, jak i zagranicznych". (TL 1987, nr 190)

Stąd płynęły bardzo proste wnioski:

"Efekty tych działań, poparte większą dbałością o standard wyrobów, są już widoczne. [...] Zabiegi "uszlachetniające" pozwoliły zwiększyć eksport [...] a także podnieść standard wyrobów trafiających do odbiorców krajowych. [...] Za te same kuchnie, ale o wyższym standardzie, uzyskuje się znacznie korzystniejsze ceny niż dawniej. [...] Z doświadczeń UNIVERSALU wynika też refleksja ogólniejszej natury. W warunkach głębokiego deficytu dewiz na import, jaki odczuwa nasza gospodarka, obrona i z powodzeniem stosowana przez UNIVERSAL metoda inwestowania w eksport, prowadząca do jakże pożądaných zmian strukturalnych, unowocześnienia technologii wytwarzania i podniesienia poziomu jakości wyrobów - wychodzi niejako naprzeciw temu wszystkiemu, co wiąże się już z PRAKTYCZNAJ realizacją II etapu reformy gospodarczej, z kierunkami równoważenia gospodarki". (tamże)

Wejście w życie ustawy o działalności gospodarczej (z 23 grudnia 1988 r.), a kilka lat wcześniej o przedsiębiorstwach państwowych (z 25 września 1981 r.)<sup>28</sup> traktowano jako początek "drogi do normalności". Rzeczywiście, jak na ówczesne czasy, było to posunięcie dość nowatorskie ze strony rządu. Jeszcze nie przebrzmiały echa dawnych komunistycznych haseł, a przepisy prawne zezwalają na prowadzenie własnej działalności w pełnym rozumieniu tych słów, niemalże bez ograniczeń! Społeczeństwo zaczyna funkcjonować *normalnie*.

"Działania, o których mówimy [wykupienie walcowni w hucie na własność przedsiębiorstwa handlu zagranicznego - przyp. mój] oznaczają rozpoczęcie określonej gry ekonomicznej. [...] założmy, że *normalne* funkcjonowanie ekonomiczne już obowiązuje [...] jeśli gospodarka zacznie wreszcie funkcjonować *normalnie* [...]". (tamże, podkr. moje)

---

<sup>28</sup> Patrz także rozdz. 3.1.

Spotkać można też pewne ubolewanie, że nie wszystko jeszcze jest tak, jak powinno być:

"Na wynajęcie [samochodów - przyp. mój] wolno wydać, a na zakup nie. Samodzielność przedsiębiorstw nie zaszła jeszcze tak daleko". (Polityka 1988, nr 23)

Po zmianie ustroju gospodarczo-społecznego z komunistycznego na rynkowy pojawiły się liczne wywiady, w których nawiązywano do minionych czasów i porównywano sytuację przedsiębiorstw z chwilą obecną. W wielu z nich można zauważyć pewną tęsknotę za minioną epoką:

"Kiedyś żyliśmy dobrze dzięki zamówieniom rządowym. obecnie takich zamówień nie ma, a na dodatek po starych zostały długi. [...] Zahamowanie inwestycji w kraju uderzyło w nas z ogromną siłą". (ŻG 1994, nr 38)

## 6. Zakończenie

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego były niewątpliwie organizacjami, których indywidualne historie dobrze odzwierciedlały stan polskiej gospodarki na przełomie lat 1970-97. Jak każda organizacja, dążyły one do przetrwania i rozwoju, częstokroć nawet zmieniając bądź przekształcając obszar swojej działalności (Bolesta-Kukułka 1993b).

W wyniku przeobrażeń gospodarczych następujących po 1989 r. kraje Europy Środkowej przeobraziły się z komunistycznych w kapitalistyczne - zmiany te występują w bardzo zróżnicowanym czasie. Cele strategiczne większości organizacji uległy redefinicji; nie ominęło to także naszych przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Są to zamierzenia długofalowe, kosztowne i szczególnie ważne dla przyszłego rozwoju organizacji (Bolesta-Kukułka 1993b). Przeobrażenia spowodowały przejście tych przedsiębiorstw ze statusu podległych rządowi i partii jednostek do w pełni samodzielnych podmiotów rynku. Także cele taktyczne i operacyjne, podległe strategicznym, nieuchronnie musiały się zmienić. Co wiąże się z tak drastycznymi zmianami? Przede wszystkim odpowiedzialność organizacji za własną działalność - wszelakie konsekwencje ponosi ona sama. Czy będzie to zysk, czy strata finansowa, reklamacje partnerów biznesowych bądź niezadowolenie społeczne - to wszystko składa się na ogólny wizerunek danego przedsiębiorstwa w społeczeństwie i kulturze ekonomicznej. Każde działanie przedsiębiorstwa to jednorazowy komunikat, jaki ze sobą niesie. Suma tych komunikatów tworzy "piramidę wizerunkową" - czyli ładunek informacji, zespolonych w metaforę nazwaną wizerunkiem. Jest to dość wrażliwa konstrukcja, gdyż łatwo ją naruszyć i zazwyczaj potrzeba dużo wysiłku i czasu, aby ponownie zbudować.

Ciekawym wydaje się fakt, iż aktorzy uczestniczący w przedstawieniu "przedsiębiorstwo handlu zagranicznego" w większości pozostali ci sami. Kierownicy i dyrektorzy pozostali na swoich miejscach, zazwyczaj dość dobrze dopasowując się do swoich nowych ról. Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów z osobami na kierowniczych stanowiskach w wybranych przedsiębiorstwach handlu zagranicznego dowiedziałam się, iż osoby te przepracowały ok. 20 lat w swoich organizacjach. Znają

więc doskonale minione i obecne zasady działania firm. Na minione lata patrzą z pewnym dystansem, uważając, iż funkcjonowanie w poprzednim systemie społeczno-gospodarczym było wypaczeniem z punktu widzenia przedsiębiorstw, ale są świadomi ówczesnej historycznej konieczności. Twierdzą, że ta sytuacja niekorzystnie wpływała na przedsiębiorstwa, które nie mogły prowadzić normalnej działalności. Zazwyczaj dodawali przy tym slogan: "Ale to były zupełnie inne czasy...". Każde z tych przedsiębiorstw funkcjonuje nadal - z różnym sukcesem. Te przedsiębiorstwa, które zainteresowały się nowoczesnymi technologiami i obszarami funkcjonowania na rynku (np. ELEKTRIM), prosperują całkiem dobrze. W innych (METAEXPORT) wciąż trwają przekształcenia - na mniejszą bądź większą skalę. Na pewno radykalna zmiana polityczno-gospodarczo-społeczna pociągnęła za sobą spore koszty; nikt nie jest jednak w stanie ich oszacować (a już tym bardziej kosztów społecznych). Myślę jednak, iż przychody, jakich spodziewamy się w przyszłości i jakie są odczuwane już dziś, znacznie przewyższają te koszty - można mówić tu więc o zysku (oczywiście w kategoriach ekonomicznych). Najważniejszym dla mnie wymiarem nowej rzeczywistości jest samodzielność w podejmowaniu decyzji. Dotyczy to zarówno decyzji jednostkowych - każdego człowieka, obywatela jak i organizacyjnych. Ale nie należy zapominać, iż wiąże się z tym coś bardzo ważnego - a mianowicie odpowiedzialność za te decyzje. I choć system rynkowy z całą pewnością nie jest doskonałym, myślę że zmiana, jaka nastąpiła po 1989 r. jest dla nas chyba z każdego punktu widzenia korzystna.

## 7. Bibliografia

- Bolesta-Kukułka K. (1993a) "Mały słownik menedżera", Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- Bolesta-Kukułka K. (1993b) "Jak patrzeć na świat organizacji", Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Burrell G. i Morgan G. (1979) "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London, Heinemann
- Czarniawska-Joerges B. (1992) "Doing Interpretive Studies of Organizations", materiały powielone, Lund, Lunds Universitet, Institutet for Ekonomisk Forskning
- Czarniawska-Joerges B., Kostera M. "Teoria organizacji w obrazkach", w: Przegląd Organizacji 1994, nr 9, s. 8-11, 1994, nr 10, s. 10-12, 1994, nr 11, s. 10-12, 1994, nr 12, s. 9-11, 1995, nr 1, s. 9-10, 1995, nr 2, s. 17-20
- Czekaj J. "Prywatyzacja >Elektrimu<", w: Życie Gospodarcze 1991, nr 51/52
- Denzin N. K. (1992) "Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation", Oxford - Cambridge USA, Blackwell
- Glinka B. (1996) "Wyobrażenia ekonomiczne: Kształtowanie wzorców kulturowych w Polsce po 1989 roku. Praca magisterska", Warszawa, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania
- Kall J. (1995) "Reklama", Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- Karpiński J. (1992) "Między komunizmem a demokracją", Chotomów, Verba
- Kopaliński W. (1967/1989) "Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych", Warszawa, Wiedza Powszechna
- Kostera M. (1996b) "Postmodernizm w zarządzaniu", Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- Kostera M., Bernady K., Dytwald J., Glinka B., Hensel P., Jasiński D., Jemielniak D., Kociatkiewicz J., Ludwicki T., Łukaszewicz J. (1996) "Medium and misreading: The Polish presidential campaign as not intended to be read", referat prezentowany podczas konferencji SCOS, Los Angeles
- Koźmiński A. K. (1982) "Po wielkim szoku", Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne

Koźmiński A. K. (1993) "Catching Up? Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block", New York, State of New York University Press

Kwiczak Z. "Strategia handlu zagranicznego - miejsce i rola przedsiębiorstwa handlu zagranicznego", w: Handel Zagraniczny 1977, nr 4

Malinowski A., Muszyński N. "Targi międzynarodowe w działalności przedsiębiorstwa hz (część 1)", w: Handel Zagraniczny 1978, nr 8

Mencwel A. (red.) (1996) "Wiedza o kulturze. Część pierwsza: Antropologia kultury", Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

Michalik M. B. (red.) (1991) "Kronika XX wieku", Warszawa, Wydawnictwo "Kronika" - Marian B. Michalik

Morin E. (1965) "Duch czasu", Kraków, Państwowy Instytut Wydawniczy

Otta W. "Funkcje przedsiębiorstwa handlu zagranicznego - kierunki ewolucji", w: Handel Zagraniczny 1982, nr 1

Otta W. "Pozycja przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w układzie instytucjonalnym. Część I - Mozaika interesów", w: Handel Zagraniczny 1985a, nr 5-6

Otta W. "Pozycja przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w układzie instytucjonalnym. Część II - Struktura władzy", w: Handel Zagraniczny 1985b, nr 7

Rorty R. (1989/1996) "Przygodność, ironia i solidarność", Warszawa, Wydawnictwo Spacja

Rybak J. "Targi i wystawy międzynarodowe w promocji eksportu", w: Handel Zagraniczny 1975, nr 4

Skibińska M., Ruskul J., Ochnio K. (1998) "Sponsoring w sporcie. Praca licencjacka", Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Tarnowski P. "Pod starym szyldem", w: Polityka 1996, nr 3



**Analizowany materiał prasowy:**

*Handel Zagraniczny. Roczniki 1970-91.*

*Nowe Życie Gospodarcze. Roczniki 1995-97.*

*Ogrodnictwo. Rocznik 1973.*

*Perspektywy. Roczniki 1973-77.*

*Polish Foreign Trade. Roczniki 1972-81.*

*Polityka. Roczniki 1975-luty 1998.*

*Przegląd Techniczny. Rocznik 1995.*

*Przegląd Tygodniowy. Rocznik 1991.*

*Rynki zagraniczne. Rocznik 1997.*

*Trybuna Ludu. Roczniki 1972-87.*

*Życie Gospodarcze. Roczniki 1976-94.*

*Życie Warszawy. Roczniki 1972-88.*

**Materiały wewnętrzne:**

"Animex - Raport roczny 1996"

"Animex - Prospekt emisyjny" (1997)

"Elektrim - Biuletyn informacyjny" 1997, nr 11

"Elektrim - Raport roczny 1995"

"Elektrim - Raport roczny 1996"

"Biuletyn informacyjny Universal S.A", październik 1997

"Grupa kapitałowa Universal SA"

"Metalexport 1949-1994"

"Universal - Raport roczny 1996"

## **8. Załączniki**

### **Objaśnienia:**

PFT - Polish Foreign Trade,

HZ - Handel Zagraniczny,

ŻG - Życie Gospodarcze,

NŻG - Nowe Życie Gospodarcze.

1. PFT 1972, nr 2
2. PFT 1972, nr 3
3. PFT 1972, nr 4-5
4. PFT 1972, nr 4-5
5. PFT 1972, nr 6
6. PFT 1972, nr 7
7. PFT 1972, nr 10
8. PFT 1973, nr 4
9. PFT 1973, nr 5
10. PFT 1973, nr 7
11. PFT 1973, nr 8
12. PFT 1973, nr 8
13. PFT 1973, nr 9
14. PFT 1973, nr 10
15. PFT 1973, nr 11
16. PFT 1973, nr 12
17. PFT 1976, nr 1-2
18. PFT 1976, nr 3
19. PFT 1976, nr 5
20. PFT 1976, nr 5
21. PFT 1976, nr 6

22. PFT 1976, nr 8
23. PFT 1976, nr 9
24. PFT 1976, nr 11
25. PFT 1976, nr 12
26. PFT 1976, nr 12
27. HZ 1977, nr 2
28. HZ 1978, nr 5-6
29. PFT 1978, nr 12
30. ŻG 1991, nr 27
31. ŻG 1991, nr 36
32. ŻG 1991, nr 42
33. ŻG 1991, nr 45
34. ŻG 1993, nr 6
35. ŻG 1993, nr 12
36. ŻG 1993, nr 21
37. ŻG 1993, nr 23
38. ŻG 1994, nr 19
39. ŻG 1994, nr 19
40. ŻG 1994, nr 52
41. NŻG 1995, nr 24
42. NŻG 1997, nr 44
43. POLITYKA 1997, nr 52