

Ognian Popow

Bułgaria: zmiany w zarządzaniu

Prof. O. Popow jest redaktorem naczelnym bułgarskiego miesięcznika „Zarządzanie i samorządność”. Poniższy tekst jest opracowaniem jego wystąpienia (w dn. 24.X.1989 r.), otwierającego V seminarium (przepracowane w Sofii) redaktorów naczelnych i przedstawicieli wydawnictw Bułgarii, Czechosłowacji, NRD, Polski i ZSRR zajmujących się tematyką organizacji i zarządzania. Tematem seminarium były zmiany w zarządzaniu gospodarką bułgarską oraz zagadnienia współpracy między redakcjami i wydawnictwami z naszych krajów uwzględniające otwarcie w stosunkach Wschód-Zachód. Należy podkreślić, iż wystąpienie prof. O. Popowa miało miejsce na kilka dni przed kluczowymi zmianami politycznymi w kierownictwie Bułgarii. Redakcja

Na czym polega istota przemian w społecznym systemie zarządzania? Powiedziałbym, że głównie na likwidacji superscentralizowanego państwowo-monopolistycznego systemu gospodarki i całego życia społecznego. W systemie państwowego, socjalistycznego monopolu, w którym my jeszcze tkwimy, a który pragniemy obalić, centrum podejmuje wszystkie decyzje dotyczące funkcjonowania systemu społecznego w ramach państwa. Państwo, poprzez scentralizowane, nakazowe planowanie, monopolizuje rynek, biorąc na siebie funkcje określania zapotrzebowania i wartości każdego towaru. W związku z tym

rynek nie oddziałuje na producentów zgodnie z potrzebami społecznymi.

Został on zastąpiony przez subiektywne decyzje grup osób.

Musimy w pełni rozbić istniejący system ograniczający w rzeczywistości rozwój społecznych sił produkcyjnych, uniemożliwiający wprowadzenie naukowo-technicznej rewolucji w produkcji i zastąpić go innym, w którym rynek zajmie należne mu miejsce. Państwo reguluje także cały system plac, system ubezpieczeń społecznych, a również system rozwoju kadr, ponieważ kadry objęte są nomenklaturą ogniw partii różnych szczebli, która jako partyjno-państwowy monopolista oddziałuje na podstawowe procesy społeczne.

Niestety, wpoiliśmy w ludzi przekonanie, iż są na utrzymaniu państwa, a więc skłoniliśmy ich do minimalizowania przez nich wkładu pracy, ponieważ mają zapewnione określone, prawie jednakowe, minimum dochodów. A wiadomo przecież, iż występuje u nas pełne zatrudnienie przy jednocześnie niskiej efektywności pracy. Wychowaliśmy społeczeństwo w ten sposób, że ludzie nie są zaintere-

sowani wykorzystywaniem swych własnych sił. Wiedzą, że ich pozycja w społeczeństwie nie zależy od nich samych, a jedynie od włączenia ich w system nomenklatury. W związku z tym ludzie tracą inicjatywę, a przeciwstawowy potencjał rozwoju stanowi właśnie człowiek.

W tej sytuacji stał się powszechny pogląd, że społeczeństwo może rozwijać się gromadząc fizyczne i materialne środki. Stąd ukierunkowanie na surowcową gospodarkę, wmawianie, iż osiągnięciami socjalizmu są nowe moce produkcyjne, przekraczające nawet potrzeby społeczne. Ponieważ jednak ich jakość i efektywność są niskie – powstaje w rzeczy samej stale występujący deficyt.

Co więc jest sprawą najważniejszą? Przeciwstawienie się tworzeniu bez uzasadnienia wielkich mocy przemysłowych nie w pełni wykorzystywanych.

W ten sposób tracimy te ograniczone środki, którymi dysponujemy, nie przekształcając ich w dochód dla ludności.

Ponadto orientacja na technikę i technologię spowodowała, iż przestało nas interesować wykorzystywanie twórczego potencjału ludzi, ich włączenie do samodzielnich, aktywnych, cechujących się inicjatywą działań.

Przebudowując system powinniśmy równolegle przekształcać stosunki międzyludzkie, system ludzkich motywacji, włączać potencjał ludzi w realizację pomyślności kraju, wdrażać światowe standardy.

Zrozumienie tych procesów następuje we wszystkich naszych krajach. Wywołuje ono czasami reakcje emocjonalne, powoduje wstrząsy społeczne, niedoczekanie dokonania budownictwa socjalistycznego.

Wiąże się to z poważnymi niebezpieczeństwami społecznymi. Bo- wiem proces pierestrojki powinien zawierać elementy racjonalne, konstruktywną ocenę realnie istniejącej sytuacji i poszukiwania praktycznych dróg wyjścia w warunkach niezbędnego społecznego konsensusu (w takim stopniu, jaki można go osiągnąć) dla zapewnienia równowagi społecznej, postępu na drodze realizacji radykalnych reform. Tempo reform, priorytety poszczególnych jej elementów zależą oczywiście od konkretnych historycznych warunków, od cech poszczególnych społeczeństw, od konkretnej politycznej i społecznej sytuacji.

W Bułgarii rozumiemy konieczność głębokich i niezbędnych reform, chociaż ich wprowadzenie wydaje się być sprawą łatwiejszą niż to jest w rzeczywistości.

Obecnie stoi przed nami zagadnienie, w jaki sposób przeprowadzać reformy, jak ograniczać te procesy, które są nie do uniknięcia w okresie kryzysu. Przeprowadzanie głębokich reform bez kryzysu jest przecież wręcz niemożliwe, nawet w jakiejś oddzielnie wziętej organizacji.

Początkowo opowiadaliśmy się za dążeniem do rozwoju samorządności jako podstawowego kierunku stymulowania aktywności człowieka, aktywności społecznej w realizacji przemian. Ta tendencja napotkała na co najmniej trzy istotne trudności. Po pierwsze – samorządność może być rozwijana po dobrowolnym zrzeczeniu się władzy przez jej najwyższe organy. Todor Żiwkow kilkakrotnie określał cele rekonstrukcji władzy: 70-80 procent władzy powinno być powierzone podstawowym jednostkom samorządowym gospodarczym i terenowym. Podjęto odpowiednie decyzje



PRZEDSIĘBIORSTWA ZAGRANICZNE W ZSRR

1. A. WASS von CZEGE: *Działalność firm z udziałem kapitału zagranicznego w Związku Radzieckim*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989.

2. Por. M. MAŁECKI: *Korporacje transnarodowe a handel zagraniczny krajów kapitalistycznych*, Warszawa 1988, s. 200-201 oraz tegoż autora: *Motywy inwestowania kapitału zagranicznego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 4.

3. Usługi profesjonalne obejmują m.in.: doradztwo w zawieraniu transakcji eksportowo-importowych, w prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą, zawieraniu porozumień joint ventures, marketing, reklamę, doradztwo techniczne w uruchamianiu i prowadzeniu produkcji, pośrednictwo w handlu licencjami i w transakcjach leasingowych, usługi komunikacyjne, transportowe i spedycyjne.

4. Obliczenia własne na podstawie informacji Ministerstwa Finansów ZSRR o 213 wspólnych przedsiębiorstwach.

5. Analiza przeprowadzona została na danych Ministerstwa Finansów ZSRR o 213 wspólnych przedsiębiorstwach.



o przekazaniu własności kolektywom pracowniczym i odpowiednich uprawnień władzom terenowym. Decyzje te miały na celu odwrócenie piramidy władzy, oparcie jej na szerokiej podstawie, bowiem obecnie ponad 80 procent władzy posiada centrum. Mimo podjętych decyzji jest to dopiero początek procesu i – trzeba mieć nadzieję, że będzie się on rozwijał.

Druga przeszkoda wiąże się z tym, iż samorządność nie jest systemem dostatecznie dynamicznym dla zarządzania gospodarką we współczesnych warunkach. Profesjonalne menedżerstwo jest podstawowym czynnikiem przyspieszenia postępu naukowo-technicznego oraz procesów ekonomicznych. Przedtem mówiliśmy z ironią o rewolucji menedżerskiej, ale ona rzeczywiście miała miejsce w świecie w latach 60. i dzięki niej umacnia się równowaga krajów wysoko uprzemysłowionych oraz uzyskano umiejętność konsekwentnego opanowywania określonych procesów złożonej gospodarki światowej.

Sama demokratyzacja życia społecznego nie stanowi jeszcze podstawy dla aktywizacji społecznej. Potrzebne jest profesjonalne zarządzanie gospodarką i jej jednostkami składowymi.

Niestety, nie znalazła u nas zrozumienia konieczność łączenia obu elementów. Weszliśmy na drogę demokracji usiłując jednak tworzyć tylko pozory samorządności przy zachowaniu scentrali-

zowanych elementów oddziaływania i wywołując nie sprzyjający klimat dla profesjonalnego zarządzania.

Trzecia, także istotna trudność to niski prestiż samorządności w opinii społecznej. Chodzi o to, iż przez długie lata zwalczyliśmy ideologię sąsiadującą z nami Jugostawii (tu przeplatały się i narodowe, i ideologiczne elementy). W związku z tym ci, którzy mieli wspierać rozwój samorządności, nie byli przekonani o tym, że samorządność to socjalistyczna droga rozwoju.

Uczyniono następny krok, umożliwiono powstawanie samorządnych firm, to jest organizacji typu kompanii, korporacji, istniejących w całym świecie. Był to ważny krok w realizacji reformy gospodarczej. Firmy takie powstają od początku 1989 r. Dzięki swej organizacji powinny one rozrywać monopolistyczne związki centrum z jednostkami gospodarczymi. Konieczne jest tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych, działających według własnego programu, zdolnych do podejmowania wszelkich decyzji w złożonych warunkach biznesu, zastępujących funkcje sprawowane dotąd przez centrum. Celem nie jest likwidacja funkcji centrum, ale przygotowanie ognia pośredniego zdolnego do wypracowania własnej linii działania i ponoszącego odpowiedzialność za swe decyzje (zapewnienie środków finansowych, możliwość rozwoju w wypadkach efektywnej działalności i likwidacji w wypadku nieefektywności), dysponującego niezbędną strukturą organizacyjną.

To przedsięwzięcie posiada – moim zdaniem – fundamentalne znaczenie dla naszej reformy. W tym zakresie **znaleźliśmy właściwą drogę – przekazania władzy nie w sposób deklaracyjny, nie drogą oświadczenia, iż przedsiębiorstwa powinny same rozwiązywać problemy, ale tworząc profesjonalnie zorganizowane firmy,** zdolne do występowania na światowym rynku, nie oczekujące, że ktoś i gdzieś w centrum będzie decydował o ich działaniach, co grozi utratą znacznych możliwości.

Biznesmeni amerykańscy myślą zupełnie innymi kategoriami niż my. Jeden z nich opowiadał mi, że m.in. sprzedaje bułgarskie wina w Ameryce. Gdy ustalili cenę za butelkę 7-8 dolarów nikt wina nie kupował. Gdy podniósł ją do 10 dolarów kupują je, uznając za dobre i stosunkowo tanie. Kto nas uczył takiego postępowania? Zalecano nam zniżyć ceny do takiego poziomu, który równa się zwrotowi kosztów produkcji wyrobu. Zaś społeczeństwo przyzwyczajaliśmy do braku zainteresowania ceną i kupowania towaru w takiej ilości, jaka jest dostarczana. Z tego względu zawsze występuje deficyt.

Oto zmiana myślenia nie tylko w społecznym podejściu do tych zagadnień. Chodzi o zlikwidowanie praktyki życia na utrzymaniu (w domyśle – państwa – JD) i oczekiwaniu decyzji „góry” dotyczących spraw indywidualnych i organizacji.

DOKONCZENIE ZE STR. 23

w organizacjach gospodarczych i administracyjnych. Przede wszystkim nieznaną problematyki SWO. W sondażu we Wrocławiu (lato 1989 r.) na 12 dyrektorów największych przedsiębiorstw tylko trzech słyszało lub czytało o istnieniu SWO.

W minionym okresie dyrektorzy przedsiębiorstw w zdecydowanej większości nie byli zainteresowani wdrożeniem jakiegokolwiek innowacji, która zmuszałaby ich do intensyfikacji samodzielnego myślenia – dziś ta sytuacja ulega znaczącej zmianie.

Na drugim miejscu wymienia się brak stabilności systemu ekonomiczno-finansowego (47,5 proc.). Rynek dopiero powstaje. Na trzecim – trudności psychologiczne – 47,5 proc. – wiele informacji zawartych w raportach SWO jest wyczuwalnych intuicyjnie, niekiedy są to informacje wręcz oczywiste. Trzeba dużo determinacji, aby przekonać oponentów (często niestety decydentów) o przewadze „dowodów” nad „przecuciami”, dokumentu nad spostrzeżeniem ulotnym. Drugim aspektem tej trudności jest obawa typu socjotechnicznego. W wielu przedsiębiorstwach zaczyna się negocjować potrzebę istnienia szeregu wewnętrznych aktów normatywnych, instrukcji, procedur i schematów. Będzie to szczególnie narastać w okresie bankructwa wielu przedsiębiorstw i obaw przed nim. Wśród pracowników czy kierowników, którzy hołdują temu sposobowi myślenia opracowanie i wdrożenie SWO może identyfikować się z kolejnym procesem wprowadzania

zinstytucjonalizowanej biurokracji, absorbującej niepotrzebnie czas pracy wielu niekiedy osób. Jest to bardzo niebezpieczny sposób myślenia, niebezpieczny przede wszystkim dla przedsiębiorstwa i jego egzystencji w przyszłości. Jeżeli mamy korzystać z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych – co jest obecnie bardzo modne i wiele się o tym mówi – to musimy wiedzieć, że właśnie w tych krajach w miarę rozwoju gospodarki rynkowej, konkurencyjnej tworzą się i rozwijają służby zajmujące się projektowaniem i realizacją SWO.

W tej grupie można także wskazać na taki czynnik jak „przekłamanie” informacji, co wymienia 22 proc. respondentów.

Do czwartej grupy trudności respondenci zaliczają przyzwyczajenia do tradycyjnych rozwiązań, skostnienie struktur organizacyjnych (31,8 proc.). Wiąże się z tym niedorozwinięte jeszcze w praktyce celowe wykorzystanie komputerów.

Następną grupę (31,7 proc.) stanowią tendencje do operatywnego działania na niekorzyść działań strategicznych. W wielu przedsiębiorstwach brak długofalowego planu działania, często nie ma nawet elementów opracowanej strategii rozwoju.

Istotną trudnością jest także, wymienia to 16 proc. respondentów, niski jeszcze przeciętny poziom kadry techniczno-ekonomicznej. Istnieje bardzo wiele luk w jej wykształceniu oraz umiejętnościach. Bardzo często brak jej nawyków solidnej pracy.

Mimo ogromnych trudności, wskazanych przez respondentów, podkreślić należy, że ani jeden nie zakwestionował celowości projektowania, wdrażania i funkcjonowania SWO. Wszyscy uznali, że są one przydatne, szczególnie w tak trudnej sytuacji gospodarczej kraju. Tak zdecydowanie jednolity pogląd wszystkich respondentów jest w badaniach bardzo rzadko spotykany. W naszym przypadku można to tłumaczyć faktem, że wszyscy oni przeszli uprzednio przeszkolenie w zakresie SWO, a więc rozumieili istotę wczesnego ostrzegania. Obok określonej wiedzy i umiejętności użytkownicy znaczący „ładunek” emocjonalny, zostali przekonani do idei wczesnego ostrzegania.

Zakładając, że zmiany systemu gospodarczego będą w Polsce intensywnie następować dla kadry kierowniczej (wszystkich szczebli) oraz specjalistów powinny być organizowane seminaria na ten temat. Działalność taką „od już” mogą podjąć: Instytut Administracji i Zarządzania oraz Centrum Analizy Wartości TNOiK.

Wacław F. Biliński

1. Twórcą matematycznej teorii katastrof jest francuski matematyk Ren Thom.

2. Przez katastrofę rozumie się tu nagłą zmianę (zwrot) charakterystyczną dla zjawiska lub przeobrażenia stanu, spowodowaną przez ciągłe (systematyczne) zmiany faktów lub przebiegów zdarzeń.

W zmianie myślenia chodzi o to, aby nie oczekiwać zaplanowania na rok 2000 wielokrotnego zwiększenia wydajności pracy, zwiększenia wielkości produkcji, podniesienia jakości itd. Natomiast

należy każdego dnia, w każdej minucie, jeśli człowiek trudni się biznesem, zajmować się nim właśnie, szukać sposobu ulepszenia produkcji.

I to odnosi się nie tylko do biznesmena-kapitalisty. Przywykliśmy używać słowa „biznes” omal jako obelżywego. A tymczasem tego rodzaju postępowanie winno cechować każdego pracownika firmy. Chcemy tą drogą przełamać istniejący system i znaleźć rozwiązania pozwalające naszej gospodarce przystosować się do warunków obowiązujących w świecie.

Druga, bardzo istotna strona pierestrojki to utworzenie odpowiednich makroekonomicznych warunków dla jej realizacji. Inaczej mówiąc, jest to sprawa „stworzenia adekwatnego mechanizmu ekonomicznego”. Tu podstawowym zadaniem jest system regulowania rynku, ponieważ sam rynek nie stanowi

panaceum na nasze bolączki. Przywykliśmy myśleć, iż obalwszy monopolę i przechodząc do gospodarki rynkowej – rozwiążemy wszystkie problemy. Tak nie jest. Rynek jest skomplikowanym zjawiskiem społecznym. Po pierwsze – rynków jest wiele: kapitałów, pracy, produkcji, informacji i in. czynników produkcji. Każdy rynek wymaga społecznego systemu regulowania, w którym państwo winno odgrywać już nową regulującą rolę.

I oto powstaje problem utworzenia rynku w warunkach deficytu, w warunkach niewymienialności lewów, braku rynku pieniężnego, wysokiego zadłużenia w walutach wymiennalnych (sum wydatkowanych w sposób nieefektywny i dlatego trudno je zwrócić), w warunkach konieczności (tego wymaga rynek) swobodnego kształtowania się cen i związanego z tym niebezpieczeństwa ich ostrej inflacji, przekraczającej 10-procentową roczną normę. Wiadomo, do czego doprowadziła taka szokowa terapia w Polsce przy przejściu do mechanizmu rynkowego i swobodnego regulowania cen. Doświadczenia Jugosławii, która w ciągu

wielu lat dąży do utworzenia rynku, ograniczając go jednak w ramach republik i zapewniając scentralizowane oddziaływanie w zakresie regulowania cen, plac, działalności gospodarczej udowadniają, że utworzenie zbilansowanego rynku opartego na swobodnych cenach jest praktycznie niemożliwe.

Jak postąpić, aby ceny były jednocześnie instrumentem stymulowania rozwoju i nie naruszały struktur społecznych? Jest to złożona zadanie.

Jak przejść do wymiennalności lewów i w tym samym czasie zapewnić im właściwą pozycję na rynku światowym? Wiemy przecież jak jest wyceniany dinar na rynku światowym i jak to ogranicza możliwości lokowania obcych kapitałów w Jugosławii.

Aktualnie dążymy do zapewnienia stopniowej wewnętrznej wymiennalności, ale są to tylko poszczególne elementy, które wymagają zastosowania nowych metod regulowania gospodarki. Niestety, bardzo nam brakuje profesjonalnego podejścia do tych kwestii. Postaraliśmy się utworzyć wiele banków, około 60

NOWOŚCI

NOWOŚCI

NOWOŚCI

Stowarzyszenie Czarnoskórych MBA

Czarnoskóry MBA (Masters of Business Administration – magistry zarządzania, absolwenci szkół biznesu) mogą wejść w lata 90. z nową szansą. Bristol-Myers, Coca-Cola, General Motors, Exxon, Ford Motor, Citicorp, J.P. Morgan i wiele innych korporacji utworzyło Narodowe Stowarzyszenie Czarnoskórych MBA (National Black MBA Association). Towarzystwo to ma na celu zachęcenie młodych Murzynów do starania się o kierownicze stanowiska w korporacjach amerykańskich. Grupa licząca około 2000 członków ma w planie utworzenie funduszu stypendialnego, który ma wynosić na koniec lat 90. 400 000 dolarów rocznie. Przedstawiciele Stowarzyszenia wizytują również szkoły i rozmawiają z ich uczniami o możliwościach w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Obecnie czarnoskóry obywatele stanowią 12 proc. całej populacji amerykańskiej i jedynie 4 proc. wszystkich pracowników z tytułem MBA. Członkowie Stowarzyszenia stawiają przed sobą zadanie skorygowania tej nierównowagi.

Fortune
November 6, 1989

Kierownicy lubią podróże

Mimo wielu dyskusji na temat konieczności ograniczenia podróży służbowych, w celu obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstw, liczba delegacji w korporacjach amerykańskich jest każdego roku większa. Biznesmeni podróżują głównie koleją. Am-tark's Metroliner – linia łącząca Nowy Jork z Waszyngtonem – przewiezie do końca tego roku ponad 2 mln tych pasażerów, w porównaniu z 1,9 mln w 1988 roku. Szacuje się, że do końca 1989 roku liczba podróży służbowych będzie o 5 proc. większa niż w 1988. Hotele konkurują między sobą o przyciągnięcie jak największej liczby biznesmenów. W związku z tym przeprowadzono swego rodzaju ankietę na temat wyposażenia pokoi dla tego typu gości. Okazało się przy tym, że kobiety podróżujące służbowo mają pod tym względem podobne wymagania jak mężczyźni.

Biznesmenom nie są potrzebne w hotelach żadne ciekawostki techniczne i wielokanałowa telewizja. Lubią natomiast mieć w swoich pokojach mini-barki (konieczni!), żelazka, telefony w łazienkach oraz suszarki do włosów. Im prościej, tym lepiej.

Fortune, jr

Zdobyć świat

Świat staje się coraz mniejszy. Obecnie zadanie zorganizowania przedsiębiorstwa globalnego jest jednym z najbardziej aktualnych proble-

mów gospodarczych. Jak to zrobić?

W swojej ostatniej książce, zatytułowanej „Managing Across Borders” („Zarządzanie ponad granicami”, HBS Press 1989), autorzy: Christopher Bartlett z Harvard Business School i Sumantra Ghoshal z INSEAD, Francja, przedstawiają trzy drogi, jakimi mogą pójść przedsiębiorstwa, aby zdobyć świat. Są to:

1. Wielonarodowa
 - aktywa i możliwości: zdecentralizowane, jednostki gospodarcze nastawione na samowystarczalność,
 - rola operacji zagranicznych: wyszukiwanie i wykorzystywanie własnych możliwości przez jednostki,
 - wiedza: rozwijana i zachowywana w obrębie jednostki.
2. Globalna
 - aktywa i możliwości: scentralizowane, mierzone globalnie,
 - rola operacji zagranicznych: wprowadzanie strategii organizacji-matki,
 - wiedza rozwijana i zatrzymywana w centrum.
3. Międzynarodowa
 - źródła podstawowych aktywów zdecentralizowane, pozostałe – scentralizowane,
 - adaptacja i eksploatacja aktywów organizacji-matki,
 - wiedza rozwijana w centrum i transferowana do jednostek za granicą.

Każda z tych dróg ma swoje wady i zalety. Dlatego autorzy wprowadzają czwarte pojęcie,

pojęcie organizacji transnarodowej, opartej na zasadach światowej wizji i identyfikacji z firmą.
The Economist
October 28, 1989

Małe firmy

Wiele historii sukcesu ekonomicznego zaczyna się nie w gabinecie kierownika, lecz w garażach. Są to lekcje, z których menedżerowie i kierownicy próbują nauczyć się sukcesu przedsiębiorczego.

Do niedawna świat biznesu był zdominowany przez średnie i wielkie korporacje. Coraz częściej błyskotliwe sukcesy odnoszą „cudowne dzieci” z małych firm jak np. Steve Jobs z Apple Computer. Tych małych firm jest coraz więcej. Potwierdzają to statystyki. W USA maleje średnia wielkość firmy. Maleje też wielkość dochodu narodowego wytwarzanego przez jedną firmę przy jednoczesnym zwiększaniu się jego globalnej wielkości. W latach: 1976-1986 podwoiła się liczba przedsiębiorstw, podczas gdy dochód narodowy wzrósł tylko o 1/3. Po dekadach spadku, znowu rośnie liczba osób samodzielnie prowadzących działalność gospodarczą. Statystyki te dotyczą nie tylko Ameryki, lecz także krajów europejskich. Samodzielni działacze gospodarczy i firmy zatrudniające do 20 osób to w Wielkiej Brytanii około 1 miliona nowych miejsc pracy. W USA większość

w 1989 r., naruszyliśmy system scentralizowanego banku, z którego powstało ok. 10 banków. Ogółem więc ich liczba wynosi 70. Zgodnie z popularną anegdotą przerzucają one między sobą jeden i ten sam dolar i właściwie niczego nie czynią. To prawda, że nie konkurują one między sobą. Ale co ważniejsze – nie umiemy obchodzić się z dolarami i w ogóle z pieniędzmi. W tym zakresie stworzyliśmy jakąś zewnętrzną fasadę nowych stosunków, ale bez żadnej w istocie treści.

To samo można powiedzieć o dążeniu do tworzenia własności akcjonariuszy.

Zdecydowaliśmy, że w 1990 r. wszystkie państwowe firmy zostaną przekształcone w spółki akcyjne. Ale kto będzie kupować akcje?

Okolo 8 procent naszej ludności posiada 80 procent ogółu oszczędności. W ZSRR 2-3 procent ludności posiada 80-83 procent ogółu oszczędności. A więc jak postąpić? Czy tylko wypuszczać akcje pracownicze ograniczając je do wartości 10 tysięcy lewów na osobę i określając je jako swojego rodzaju akcje ludowego

kapitalizmu oraz nadając im formę socjalistycznych akcji, ale sprzedawać je tylko w ramach przedsiębiorstwa? Jest rzeczą wątpliwą, czy stanowić to będzie realny bodziec, realną motywację dla gospodarnego działania poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa. A w ten właśnie sposób jest ukierunkowany system akcjonariatu, mający w założeniu oddziaływać na zmianę stosunku pracowników do ich zadań. Aktualnie zajmujemy stanowisko, aby postępować w tej dziedzinie krok po kroku, ostrożnie, ponieważ niebezpieczeństwa są rzeczywiście poważne. Chcemy, żeby ta działalność miała charakter kapitalistyczny, ale pod hasłami socjalistycznymi.

Konwergencja natomiast jest realna, stanowi pozytywny przejaw. Jednakże

współczesny kapitalizm ustosunkowuje się do społeczności socjalistycznych jako do zapewniających sprawiedliwość, regulujących procesy rozwoju w ten sposób, aby nie występowało absolutne i stosunkowe ubożenie proletariatu, utrzymujących system regulowanego rozwoju i podziału społecznego dorobku.

Te założenia realizują kraje kapitalistyczne bardziej skutecznie niż my. Sprawa przedstawia się w ten sposób: kto szybciej utworzy niezbędne struktury, czy z pomocą naszych socjalistycznych rozwiązań zdolamy osiągnąć realne rezultaty w tym zakresie?

Mógłbym zarysować bardziej pozytywny i optymistyczny obraz naszego rozwoju w przyszłości, wykazać osiągnięcia w dotychczasowym rozwoju, ale obecnie sprawą najpoważniejszą jest dla nas uczenie się patrzenia na sprawy realistycznie. Z każdą decyzją łączą się nowe problemy. Sytuacja w naszych krajach jest taka, iż należało i trzeba patrzeć oraz omawiać sprawy w sposób otwarty. Trzeba do nich podchodzić i rozwiązywać je w sposób profesjonalny. Dysponujemy współczesną wiedzą, ale nie umiemy jej stosować w praktycznych rozwiązaniach. Trzeba wzmacniać wymianę informacji i doświadczeń, aby wzajemnie uczyć się i nie powtarzać błędów popełnionych przez innych.

Tłum. i opr. J.D.

NOWOŚCI

NOWOŚCI

NOWOŚCI

nowych miejsc pracy również tworzą małe firmy. Badacze zgodnie przyznają, że małe firmy grają dużą rolę w „napędzaniu” wzrostu gospodarczego. Wg amerykańskiej Small Business Administration, małe firmy są bardziej innowacyjne niż duże. W związku z tym powstają dwa pytania. Po pierwsze jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy? Po drugie: czy sukces małych firm może być lekcją dla ich większych braci? Odpowiedź na żadne z tych pytań nie jest łatwa.

Do tej pory poglądy na zachowanie małych firm pozostają pod wpływem 50-letniej koncepcji kreatywnej destrukcji (creative destruction) Schumpetera. Mówi ona, że sama wielkość czyni wielkie firmy jeńcami ich własnego sukcesu. Nie mogą one zmieniać swoich struktur tak, jak ich mniejsi rywale, nie podlegają też takim wymuszeniom, aby to czynić. Dlatego wszelkie zmiany (gl. inwestycje technologiczne) zostają prędzej wprowadzone w małych firmach. Jednak wielkie firmy mogą korzystać ze skali działalności B+R. Mogą też kupować kreatywnych młodych ludzi, potencjalnych twórców nowych firm. Wg Schumpetera korporacjonizm jest nieunikniony. Dzisiejszy boom na małe firmy podważa wiarę Schumpetera w nieunikniony sukces wielkiego.

Dawid Evans i Wiliam Broch

podają szerego czynników pomagających małym firmom odnosić sukcesy ekonomiczne. Są to:

- **Nowe technologie.** Technologia informatyczna wyrównuje pozycję różnych firm w grze ekonomicznej poprzez osłabienie korzyści skali. Sterowane komputerowo urządzenia pozwalają małym firmom produkować równie tanio, jak ich więksi rywale. Komputeryzacja i telekomunikacja czyni zbędnym szczebel średniego kierownictwa i pozwala małym firmom zdobyć dużą wiedzę o swych rynkach oraz utrzymać siłą władzę.

- **Elastyczność.** W warunkach turbulentnego otoczenia, jakim jest gospodarka światowa, duże firmy, mniej podatne na zmiany, są bardziej narażone na przegraną. Zmieniające się kursy walut, technologie i konkurencja międzynarodowa mogą być przyczynami trudności w każdej firmie, dużej lub małej. Najlepszą bronią w walce z tymi trudnościami jest zdolność do zmiany.

- **Demografia.** Aktywność zawodowa kobiet dostarcza siłę roboczą dla małych firm. Wykształcone kobiety z małymi dziećmi samodzielnie prowadzą działalność gospodarczą, aby pogodzić życie domowe z karierą zawodową.

- **Zmieniające się preferencje konsumentów.** Obecnie obserwuje się załamanie rynków

masowych. Ludzie już nie chcą ubierać się, jeść i odpoczywać tak jak ich sąsiedzi. W rezultacie w niszach wszystkich rynków (od słodyczy do wyposażenia mieszkań) powstają nowe firmy, mające na celu zaspokajanie tych wyjątkowych gustów.

- **Deregulacja.** Rozbijanie regulacji prawnej działającej wbrew konkurencji. Jednak, jak pokazuje deregulacja amerykańskich linii lotniczych, „małe rybki” mogą być szybko zjedzone przez „wieloryby”.

Korzystne dla małych firm są zmiany zachodzące obecnie na rynku finansowym. Jedną z takich zmian jest wzrost udziału kapitału awangardowego (venture capital) w ich finansowaniu. Jeszcze w latach 60. kapitał awangardowy był zabawą dla bogaczy. Obecnie jest powszechną działalnością skierowaną na finansowanie błyskotliwych projektów.

Jednak w większości przypadków małe firmy są finansowane w sposób bardziej prozaiczny. Większość środków na finansowanie działalności małe firmy uzyskują w formie udziałów przyjaciół i znajomych oraz w formie pożyczek z banku. Robert Gaston z Applied Economics Group w stanie Tennessee mówi, że nieformalni inwestorzy każdego roku wkładają na ten cel około 30 mln dolarów, tj. 8 razy więcej niż kapitaliści awangardowi. Czę-

sto są to tzw. pieniądze z dnia na dzień.

Nie wszystkie małe firmy nastawiają się na ciągły wzrost. Wielu właścicieli prowadzi swoje firmy tak, aby działalność gospodarcza pozwoliła im utrzymać standard życia klasy średniej. Trudno jest powiedzieć, jakie warunki sprzyjają nastawieniu działalności na wzrost.

Przedsiębiorczość wydaje się być w dużym stopniu fenomenem lokalnym. Kalifornijska Dolina Krzemowa, włoska Emilia Romagna to przykłady potwierdzające tę tezę.

Sue Birley, profesor przedsiębiorczości z brytyjskiej Cranfield School of Management twierdzi, że najważniejszym warunkiem przedsiębiorczości zakończonej sukcesem jest lokalna sieć przyjaciół i kontaktów. Jest to warunek konieczny, lecz niewystarczający. Do tego potrzebne są: pieniądze, kwalifikacje i odpowiedni rynek.

Jednak największą przewagą daje małym firmom fakt, że dla ich twórców nie ma rzeczy niemożliwych. Jedną z takich rzeczy była idea twórcy Apple Computer – Steve Jobsa – „komputer na każdym biurku”. Kto w 1978 roku myślał, że potrzebuje jednego z tych komputerów, jak podręcznika?

The Economist
October 14, 1989

opr. M. Lelen