

przeгляд

organizacji 10

95



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- Rolne dylematy – rozmowa z profesorem prawa rolnego
ANDRZEJEM STELMACHOWSKIM 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Kelner, płacić! – Dariusz Teresiński 8

- Przedsiębiorstwa pozarolnicze na wsi – Eugeniusz Niedzielski 9
- Misja – Piotr Dwojcki 13

WOKÓŁ STRATEGII

- Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa –
Tomasz Biały, Mirosław Czapiewski 16
- Strategiczny rozwój systemów informacyjnych – Małgorzata Dolińska 19

REKLAMA

- Metoda optymalizacji nakładów na reklamę – Bogdan Rogoda 23

JAKOŚĆ

- Zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym – Piotr Bielecki 26
- Motywacja w TQM – Katarzyna Szczepańska 29

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Od nowa: Polska po komunizmie (II) – „Harvard Business Review” –
opr. Marek Wojnar 33
- W jaki sposób przedsiębiorstwa sfinansują ożywienie gospodarcze –
„Problèmes économiques” – opr. Katarzyna Mikunda 37

Rolne dylematy

Rozmowa z profesorem prawa rolnego, **ANDRZEJEM STELMACHOWSKIM**

Efektywność rolnictwa w porównaniu do efektywności reszty gospodarki jest u nas niepokojąco niska. Jeszcze gorzej wypada to w porównaniu z Unią Europejską. Na dodatek na Zachodzie pracuje w rolnictwie zaledwie kilka procent populacji, podczas gdy u nas – aż jedna trzecia. Jaka jest na to rada?

Ze wszystkich stron słyszę, że nasze rolnictwo „nie dościga” do zachodnich standardów i że w związku z tym występuje jakieś szczególne zagrożenie. Ale tutaj trzeba wziąć pod uwagę dwie fundamentalnie różne sprawy: stronę dochodową rolnictwa i pozycję rynkową producentów rolnych. Jeśli spojrzeć na problemy rynkowe, to sytuacja jest dokładnie odwrotna w stosunku do obrazka, który rysują rozmaici czarnowidze. To my jesteśmy postrzegani jako zagrożenie dla rolników zachodnioeuropejskich, to oni śmiertelnie boją się naszego rolnictwa.

Wiem to z dwóch źródeł. Po pierwsze od prezesa Związku Rolników Niemieckich, pana Herremanna, a więc od osoby jak najbardziej wiarygodnej i kompetentnej. Na posiedzeniu jednej z konferencji, jaka odbywała się w Brukseli z udziałem ekspertów Unii Europejskiej, stwierdzono jednoznacznie, że należy być przygotowanym na „zagrożenie ze strony rolników z Europy Środkowej i Wschodniej”. Bo przecież ci rolnicy nie dostają bezpośrednich dotacji, natomiast na Zachodzie rolnicy przyzwyczaili się do stałych dopłat do produkowanej żywności – i mogą nie wytrzymać konkurencji. Drugie źródło to umowa stowarzyszeniowa z Unią (wtedy jeszcze EWG): jest tam zapisana zasada asymetrii w stosunkach handlowych na korzyść Polski – z wyjątkiem rolnictwa. W tej dziedzinie stworzono sieć barier i klauzul zabezpieczających i tam nie ma dla nas żadnych preferencji.

Ewentualne zagrożenie dla wejścia Polski do Unii nie płynie stąd, że nasze rolnictwo nie dałoby sobie rady na unijnym rynku, ale może wynikać z faktu, że jesteśmy w tej dziedzinie bardzo niebezpiecznym konkurentem.

A strona dochodowa? Na Zachodzie dwadzieścia parę procent ogółu wydatków gospodarstw domowych, przeznaczanych w skali całego kraju na żywność, stanowi dochód handlowców, hurtowników, przetwórców i – na koniec – producentów żywności. Jeśli tam rolników jest kilka procent – można marzyć o parytecie dochodów, natomiast u nas konieczne byłoby trwałe przeznaczenie na żywność znacznie powyżej połowy wydatków, żeby chłop stojący na końcu tej kolejki do klienta zarobił przyzwoite pieniądze.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

To nie są zależności bezwzględne. Wysoki udział wydatków na żywność nie wynika z tego, że w Polsce żywność jest szczególnie droga. U nas drogie są usługi i produkty przemysłowe, ale też znowu nie bezwzględnie, tylko w stosunku do zarobków. We wszystkich krajach na naszym poziomie rozwoju te relacje są podobne, a w krajach biedniejszych kształtują się jeszcze gorzej. Prawdopodobnie jest przy tym taka, że im biedniejszy kraj, tym więcej wydaje się tam na żywność, tym więcej jest rolników i tym są oni biedniejsi. To nie jest w żadnym wypadku wina rolnictwa. Poziom cen nie jest u nas wyższy nawet w porównaniu z dotującymi produkcję rolną gospodarkami Europy Zachodniej – co do tego nie ma wątpliwości, bo gdyby tam żywność była tańsza, to byśmy ją masowo sprowadzali, zamiast eksportować mimo barier, ograniczeń, kontyngentów itd.

Po stronie dochodowej sytuacja jest natomiast rzeczywiście bardzo niedobra. Dochód *per capita* z produkcji rolnej, przy tej strukturze agrarnej, jaką mamy w Polsce, długo jeszcze nie dorówna dochodowi rolnika europejskiego czy amerykańskiego. Ale ja się pytam: a dochody z działalności w innych działach gospodarki – to niby już się zrównały? A co ma powiedzieć robotnik, nauczyciel czy lekarz?

Zagrożenie ze strony rolnictwa na drodze do Unii jest mitem. To zagrożenie może stać się realne w przyszłości, kiedy dochody w pozostałych działach gospodarki i w sferze budżetowej osiągną poziom zbliżony do zachodnioeuropejskiego. Dodatkowo, nasze rolnictwo jest bliższe produkcji naturalnej, do której tam się zaczyna usilnie dążyć. A wiadomo – co naturalne, to pracochłonne i trudne do zmechanizowania. Tak więc niektóre elementy naszego „zacofania” mogą się okazać naszym handicapem.

Czy jednak sytuacja, w której jedna trzecia producentów pracuje z bardzo niską efektywnością nie jest niebezpieczna dla gospodarki – niezależnie od losów przyszłego zjednoczenia z UE?

Wbrew pozorom jest to zbawienne, a nie groźne – przynajmniej w okresie przejściowym. W przeciwnym przypadku mielibyśmy nie 17% bezrobocia, tylko 40%. Rolnictwo pozwala żyć (skromnie, a niekiedy bardzo skromnie – powiedzmy to sobie szczerze) ogromnej rzeszy ludzi, dla których rynek nie ma żadnej innej oferty. To nie jest tak, że na nich czekają miejsca pracy, w których byliby bardziej efektywni niż są w rolnictwie. Oni z trudem, ale zarabiają na siebie, nie obciążając tak strasznie całości gospodarki. Sami nie dają dochodu, ale i nie bardzo korzystają z dochodu wypracowywanego w pozostałych, efektywniejszych działach gospodarki.

W przyszłości (ale nie tak znów bliskiej) czeka nas zmiana tego stanu rzeczy, ale nie należy sobie wyobrażać, że odbędzie się to w drodze migracji ze wsi do miast, bo nasze miasta i tak już trzeszczą w szwach. Stworzenie nowych aglomeracji czy przebudowa i rozbudowa już istniejących – to jest proces nieprawdopodobnie kosztowny. Dlatego dużo tańszym, a przez to bardziej prawdopodobnym rozwiązaniem jest tworzenie miejsc pracy tam, gdzie ci ludzie mieszkają. To mogą być usługi, przetwórstwo, cała „obsługa” produkcji rolnej i życia na wsi.

A co Pan sądzi o koncepcjach migracji ludności wiejskiej na tereny „postpegeerowskie”?

To jest przykład łatwizny myślowej i braku odpowiedzialności za słowo. Pomysły translokacyjne, kiedy nie można zaspokoić naturalnych potrzeb migracyjnych, to znaczy kiedy ludzie nie mogą zamienić mieszkania, ani go wynająć za rozsądne pieniądze tam, gdzie na nich czeka praca – to wszystko są mrzonki.

Uważam zresztą, że polityka liberałów – bo to z ich strony padają tego typu propozycje – przynosi wiele szkody, szczególnie sprawom rolnictwa, ale nie tylko. Dotyczy to liberałów zarówno białych, jak i czerwonych – w tym akurat zakresie podział idzie w poprzek partii.

Chruszczow był fanatycznym zwolennikiem kukurydzy, Gomułka zalecał bobik jako panaceum na problemy rolnictwa, teraz mówi się o uprawach przemysłowych: o rzepaku albo inie... Czy to jest kolejna przejściowa moda, czy rzeczywista alternatywa?

To nie jest moda, ale bardzo sensowne i przyszłościowe rozwiązanie. Szczególnie jeśli chodzi o rzepak. W chwili obecnej olej napędowy wytwarzany z ropy naftowej jest tańszy niż produkowany z rzepaku, ale już za kilka lat te relacje mogą się radykalnie zmienić. Niewykluczone, że po zainwestowaniu w badania, uda się znaleźć tańszy od znanych obecnie sposób produkcji paliwa rzepakowego. Po drugie, paliwa kopalne są nieodnawialne, natomiast rzepak zbiera się co roku i można go uprawiać na terenach skażonych, wokół

wielkich zakładów przemysłowych, przy autostradach itd. Byłaby to produkcja antyimportowa, wspomagająca bezpieczeństwo energetyczne kraju i uniezależniająca nas – przynajmniej w pewnym stopniu – od niepewnych dostawców.

Produkcja na wielką skalę paliwa z rzepaku byłaby natomiast ogromną pomocą np. dla Ukrainy, która w odróżnieniu od nas nie ma nadmiaru dewiz i jest całkowicie uzależniona od dostaw paliwa z Rosji, mającej dzięki temu bardzo silne narzędzie szantażu. Prognozowany na początek XXI wieku kolejny kryzys energetyczny może być zażegnany właśnie dzięki odnawialnym źródłom energii, takim jak olej rzepakowy, ale w obecnej sytuacji kalkulacja ekonomiczna przemawia przeciwko temu rozwiązaniu.

Mówi się, że Ukraina mogłaby sama żywić Europę i obie Ameryki. Czy kiedy Ukraińcy „przećwiczą” swojego Rakowskiego i Balcerowicza, Polska stanie wobec zagrożeń, jakie dziś dla Unii Europejskiej stanowi nasze rolnictwo?

Jeśli trafi im się Balcerowicz, to na pewno nic nam nie grozi. Liberałowie zawsze dążą do pogńębienia rolnictwa, więc można by raczej prorokować kolejne fale Wielkiego Głodu... A mówiąc poważnie, potencjalne szanse Ukrainy są ogromne. Zbyt na produkty rolne, nawet bardzo tanie, jest jednak ograniczony – kraje bogate i tak produkują więcej niż mogą zjeść, a biedne nie mają czym płacić za żywność – i nawet bardzo efektywne rolnictwo ukraińskie tego nie zmieni. Dlatego wydaje mi się, że sensownym rozwiązaniem byłoby właśnie poszukiwanie rozwiązań typu „paliwo z rzepaku”, lub innych podobnych, które dawałyby Ukrainie niezależność – np. energetyczną, w oparciu o odnawialne źródła energii. Pomysł, żeby budować potęgę kraju na eksporcie żywności nie wydaje mi się natomiast szczególnie rozwojowy. Inna sprawa, że akurat rzepak jest na Ukrainie praktycznie nieznan; jedyne i nieliczne jego plantacje znajdują się na terenach dawnej wschodniej Małopolski, a za Zbruczem już ich nie uświadczymy.

Co będzie z rolnictwem za kilka czy kilkanaście lat? Przecież na Zachodzie też dochodzi się do wniosku, że dalsze zwiększanie subwencji donikąd nie prowadzi.

Jednym z modnych na Zachodzie trendów jest przypisywanie rolnikom swego rodzaju powołania, jakim ma być stanie na straży ekologii. Nie mielibyśmy więc już chłopów, tylko strażników czystości gleby, wód i generalnie środowiska naturalnego. Pomysł polega na tym, że nadal będą dotacje (od hektara) na utrzymanie określonego stanu „zdrowia przyrodniczego”.

Opowiadał mi profesor P. Czechowski, że kiedy w Niemczech z grupą zachodnich naukowców, specjalistów właśnie od spraw ekologiczno-rolniczych, wybrał się w teren, jego gospodarze aż piali z zachwytem, że na łąkach pojawiły się żaby, co ma jakoby oznaczać, że środowisko nie jest doszczętnie chemicyzowane.

Ale problemem jest nie tylko chemia. Holendrzy mają wielki kłopot, co zrobić z odchodami zwierzęcymi.

Były nawet takie pomysły, żeby wydzierzać w Polsce większe tereny na cele hodowlane i umieścić tam część holenderskiego inwentarza, bo zagęszczenie zarówno trzody, jak i bydła na kilometr kwadratowy Holandii praktycznie uniemożliwia utylizację produkowanej ilości odchodów.

Tutaj jednak trzeba dodać kilka słów o generalnych modelach rolnictwa. Jeden to wzorzec amerykański, kopiowany w Europie. Ale jest i drugi model: japoński. Rolnictwo japońskie jest o wiele bardziej rozdrobnione od polskiego – przeciętna wielkość gospodarstwa rolnego to 1,17 ha. Kiedy pytałem Japończyków, czy zamierzają zmienić strukturę agrarną, odpowiedzieli – nie. A dlaczego? Są dwie przyczyny. Po pierwsze, żywność jest towarem politycznym i nie może być traktowana tak, jak samochody, telewizory czy skarpetki. Po drugie, wieś jest kolebką i gwarantem przetrwania japońskości. Nie można więc na rolnictwo rozciągać wszystkich kanonów ekonomii – oto odpowiedź, jaką dostałem w Kraju Kwitnącej Wiśni.

A czy my musimy i czy powinniśmy naśladować model amerykański, który wytworzył się w określonych warunkach nie tylko kulturowych czy społecznych, ale przede wszystkim geograficznych? W czystym rachunku ekonomicznym można tutaj zagubić niektóre bardzo zasadnicze elementy. Przecież kultura polska nie była kulturą wiejską, jak miało to miejsce np. we Włoszech. Tam gdzie był polski chłop, tam się utrzymywała tożsamość narodowa i polskie tereny. Miasta jest bardzo łatwo opróżnić i do tego nie trzeba wcale siły czy wojen – po prostu żywił obcy dużo łatwiej zakorzenia się w miastach niż na roli. I dlatego wcale nie jestem przekonany, że musimy – szalonym przecież kosztem – dążyć do realizacji modelu amerykańskiego. Przyjrzyjmy się dokładniej doświadczeniom japońskim. Kto powiedział, że relacje cen mają się układać tak jak się układają. W Japonii żywność jest rzeczywiście droga, ale im się udaje to skompensować. W dziedzinie wyboru modelu rozwoju polskiego rolnictwa trzeba będzie – i to już całkiem niedługo – podjąć strategiczne decyzje. I tak jak wojna jest zbyt poważną sprawą, żeby zostawiać ją w rękach generałów, tak i gospodarka narodowa jest zbyt istotna, żeby zostawiać ją ekonomistom.

Który z przedstawionych modeli jest dla nas mniej nieosiągalny – przecież i amerykańskie, i japońskie rolnictwo jest piekielnie kapitałochłonne?

Oba modele są drogie, ale japoński *per saldo* powinien być tańszy – przynajmniej dla nas, bo nie wymaga radykalnej zmiany struktury agrarnej.

Należy także pamiętać, że to, co jest dobre dla rolnictwa w Szczecińskim, niekoniecznie musi być dobre w Małopolsce, a wręcz może być szkodliwe. Konieczna jest więc polityka regionalna. Tam, gdzie dominują małe gospodarstwa, można prowadzić uprawy bardziej pracochłonne, z „delikatesami” rolniczymi, a na obszarach północno-zachodnich spróbować modelu amerykańskiego z wielkimi farmami i np. intensywną produkcją zbóż.

Czy poza kwestiami demograficznymi coś jeszcze przemawia przeciwko modelowi farmerskiemu?

Nasi rolnicy protestują, że cukrownie płacą za kwintal buraków równowartość 5 kg cukru i im się to nie opłaci. A ja pamiętam, że kiedy sam byłem rolnikiem w latach 1945–46, produkowałem buraki wedle kalkulacji 3 kg cukru za kwintal buraków.

I jak to się skończyło?

Zostałem rozkułaczony. Ale różnica w opłacalności brała się stąd, że produkcja była wtedy mniej zmechanizowana. Teraz są kombajny do zbioru buraków, ale żeby je wykorzystać, trzeba mieć większe arealy, a to się wiąże z kapitałem i kółko się zamyka...

W ten sposób dochodzimy do kluczowej kwestii – jak powinno się finansować rolnictwo?

Konieczne jest uruchomienie kredytu długoterminowego. U nas jest tylko kredyt krótkoterminowy, kupiecki, więc kwitnie handel, a praktycznie nie ma kredytu inwestycyjnego, ani mieszkaniowego, ani hipotecznego, ani kredytu dla rolnictwa. W mojej ocenie to, co się u nas nazywa bankami, to są kasy zapomogowo-pożyczkowe, które nie zajmują się operacjami bankowymi, nie szukają ani pieniędzy, ani klientów, tylko obracają bonami skarbowymi. Jedynym pożądanym klientem dla polskiego systemu bankowego jest Skarb Państwa i dopóki to się nie zmieni, dopóty kredytu dla rolnictwa nie będzie. Banki są rozpieszczane przez Skarb Państwa, a także przez parlament, który bez wahania uchwała kolejne biliony na restrukturyzację banków, a więc inwestuje się w pośredników, zamiast wspierać klientów rynku finansowego – wystarczy wspomnieć przypadek BGŻ. Wycofanie przez ministra rolnictwa pokazanych depozytów – właśnie żeby ratować BGŻ – spowodowało upadek Agrobanku, a więc widać wyraźnie, że system jest chory, skoro tak wiele zależy od politycznych w końcu decyzji jednego czy drugiego ministra. Oszczędza się na oświacie, służbie zdrowia, na wojsku – co w mojej opinii jest niebezpieczne – a żaden sejm nie zakwestionował tej pozycji w budżecie, jaką jest pomoc dla sektora finansowego.

Można i tak, ale oplakane skutki tych działań widać gołym okiem. Kiedy Roosevelt wprowadzał New Deal, nie przejmował się tym, że kilkanaście tysięcy banków zbankrutowało – i Ameryka wyszła z kryzysu.

Przed wojną w Polsce był już długoterminowy kredyt rolniczy i mam nadzieję, że zostanie odtworzony, bo bez niego nie będzie wyjścia z problemów rolnictwa, mieszkalnictwa, a nawet oświaty – bo przecież koncepcja bonów edukacyjnych to nic innego, jak długoterminowy kredyt. Na okres przejściowy, dopóki tego długoterminowego kredytu nie ma, konieczne jest częściowe finansowanie poprzez budżet.

I jeszcze jedna rzecz. Dla rolnictwa najważniejsze będą działania samych chłopów. Doświadczenia duńskie wyraźnie pokazują, do czego można dojść drogą oddolnej samoorganizacji. Rolnicy mogą wzmocnić swoją pozycję, jeśli będą zjednoczeni – i to nie w wymiarze politycznym, ale gospodarczym. Na państwo – ani liberalne, ani socjalistyczne – nie mają co liczyć.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Kelner, płacić!

Podstawowym narzędziem propagandy, edukacji, perswazji społecznej i wychowania jest powtarzanie – repetitio mater studiorum est. Jeśli więc dostatecznie długo powtarza się, że Ziemia jest okrągła – ludzie zaczynają w to wierzyć, choć prawie żaden z nich nie odbył lotu Concordem (w zwykłych pasażerskich odrzutowcach nie da się zaobserwować kształtów naszej ulubionej planety) ani też nie peregrynował „dookoła świata”. Cudzystów stąd, że w dobie poprawności politycznej trudno za świat uznawać siedzibę lokalnej kultury białkowej, mieszczącą się na peryferiach galaktyki.

Powtarzanie, że słońce na przemian szkodzi i pomaga, że trzeba jeść masło, albo go unikać, że po antybiotykach pije się mleko albo niesłodzoną herbatę – wszystko to wbrew pozorom wcale nie wytworzyło w ludziach odporności na treści powtarzalne. Społeczna reguła perswazji jest prosta – skuteczność zależy od liczby powtórzeń, która jest przeliczalna na dolary, ECU czy złotówki wydane na powtarzanie w środkach masowego przekazu.

Prawdziwość głoszonych tez (jakkolwiek by ją rozumieć) nie ma najmniejszego znaczenia dla skuteczności przekazu. I nie ma w tym nic dziwnego – medium is a message, co się wyklada tak oto, że wiarygodność jest funkcją miejsca w ramówce. Prawdy (albo nieprawdy) głoszone o 19.30 mają większą siłę sprawczą niż wykład czterech noblistów o 12.25, i tak już pozostanie.

Jedną z bardziej upiornych herezji, powtarzanych obecnie z upodobaniem przez rzesze repetytorów, jest projekt powszechnego uwłaszczenia. Historycznych korzeni pozytywnej reakcji na samo słowo należy poszukiwać w szkole: uniwersał połaniecki, ukaz cara Aleksandra II, reforma rolna, nacjonalizacja – to były milowe kamienie postępu. Z historii najnowszej dodajmy do tego dekret z 26 października 1945 r. o własności i użytkowaniu gruntów na obszarze m.st. Warszawy i „wojnę o handel”.

Szczególnie po tych ostatnich doświadczeniach pomysły, żeby mocą kolejnego edyktu „uwłaszczyć” mieszkania i fabryki, powinny budzić co najmniej rezerwę – a nie budzą. Dlaczego? Bo powtórzono je wystarczającą ilość razy.

Oto w latach siedemdziesiątych, w ramach realizacji kolejnego planu pięcioletniego, zbudowano osiedle mieszkaniowe. Skąd się wzięły na to pieniądze? Na pewno nie z kieszeni dzisiejszych mieszkańców – bo skoro większości z nich nie było stać na samochód, trudno wyobrazić sobie, żeby mieli oszczędności pozwalające opłacić skrajnie nieefektywne budownictwo socjalistyczne. Oczywiście dzisiejsi mieszkańcy lokali spółdzielczych ponieśli jakieś koszty (choćby moralne i zdrowotne mieszkania w wielkiej płycie), część z nich miała książeczki oszczędnościowe, większość regularnie opłacała

czynsz, ale wszystko to nijak się ma do realnej wartości mieszkania w kraju, gdzie od bardzo wielu lat kilka milionów rodzin nie ma własnego, czy choćby oddzielnego lokum.

Dziś ci wybrańcy mieliby otrzymać prawo do przejęcia zajmowanego lokalu tytułem odszkodowania za lata komunizmu. Z całym brakiem szacunku – im jednak komunizm coś dał: a mianowicie mieszkanie. Czynsz? Nie pokrywał nawet kosztów utrzymania, nie mówiąc o remontach, zysku inwestora, uzbrojeniu terenu itd. Za to zapłacili inni – ci, którzy akurat nie mieszkali w spółdzielczych mieszkaniach.

Podobnie rzecz ma się z dowolnym przedsiębiorstwem państwowym. Osoby tam zatrudnione otrzymywały wynagrodzenie za najemną pracę i chociaż nie było ono na miarę potrzeb, w zdecydowanej większości przypadków było ponad globalną efektywność ich zakładu pracy, czego skutkiem jest dzisiejsza dekapitalizacja i ogólny stan sektora państwowego.

Teraz proponuje się, żeby przy pomocy czarodziejskich znaków na kartce papieru każdy stał się właścicielem tego, co kiedyś prawem kaduka mu przypadło w udziale. I oczywiście kolejny raz mają za to zapłacić frajerzy, którzy pobudowali domy za własne pieniądze, pracowali we własnej firmie, którzy przed Okrągłym Stołem nie dostali mieszkania (forma „dostałem mieszkanie” nadal obowiązuje w potocznej świadomości), którzy za komunizm kończyli studia i robili doktoraty, żeby potem pracować za psie pieniądze w rozmaitych instytucjach, uczelniach, szkołach i szpitalach, albo za późno się urodzili i teraz muszą sobie wszystko, łącznie z wykształceniem i ochroną zdrowia, kupić na wolnym rynku.

Uwłaszczenie, podobnie jak spółki pracownicze, jest kolejną metodą wyciągnięcia pieniędzy z kieszeni tym ludziom, bo przejęty w opisany sposób majątek prędzej czy później trafi na rynek, ale profity z tego osiągną wyłącznie jego dzisiejsi użytkownicy. Rodzina, której nie było stać na trzypokojowe mieszkanie za Gierka, a teraz nie stać jej na czynsz – najpierw otrzyma je w prezencie, a potem sprzeda na wolnym rynku i przeprowadzi się do kawalerki, w której zainstaluje antenę satelitarną. Robotnicy, którzy protestowali przeciwko sprzedaży „ich” fabryki żydowskiemu kapitałowi, stworzą spółkę pracowniczą, a potem sprzedadzą swoje (już bez cudzośłowu) akcje temu, kto więcej zapłaci, bez zaglądania w metrykę.

Adam Smith dawno temu stwierdził, że nie ma czegoś takiego, jak darmowy obiad. Kiedy więc przychodzi do płacenia, rodzą się pomysły, żeby kolejny raz obciążyć rachunkiem kelnera.

Eugeniusz Niedzielski

Przedsiębiorstwa pozarolnicze na wsi

Rolnictwo w Polsce absorbuje dużą część ogólnokrajowych zasobów pracy. W rolnictwie jest zatrudnionych ok. 4,4 mln osób, co stanowi 27% ludności zawodowo czynnej. Jest to najczęściej wielokrotnie więcej niż w krajach Unii Europejskiej, z którymi integracja należy do kanonów obecnej polityki gospodarczej. Duża liczba zatrudnionych w rolnictwie jest głównym czynnikiem powodującym, że wydajność pracy w tym dziale gospodarki jest niska, a to z kolei zwiększa przewagę konkurencyjną rolników zachodnioeuropejskich.

Sytuacja na rynku pracy powoduje, że liczba osób związanych z rolnictwem w ostatnich latach nie zmniejsza się, a wręcz przeciwnie – wzrasta. Szacunki bezrobocia utajonego w rolnictwie wskazują, że wynosi ono do 340–580 tys. osób, tj. 11–15% zatrudnionych w tym dziale gospodarki. Tyle osób mogłoby odejść z rolnictwa bez szkody dla funkcjonowania gospodarstw. A chodzi przecież nie tylko o pełne zatrudnienie osób związanych z rolnictwem, ale i o poprawę struktury agrarnej, czyli o wzrost przeciętnej powierzchni użytków rolnych, przypadającej na jednego zatrudnionego w rolnictwie. Jest to podstawowy warunek wzrostu wydajności pracy. Zatem liczba osób, które powinny znaleźć zatrudnienie poza rolnictwem jest zdecydowanie większa od wcześniej przytoczonych danych.

Z omawianym zagadnieniem, oprócz wykorzystania zasobów pracy i poprawy struktury agrarnej, wiąże się problem dochodów ludności wiejskiej. Uzyskanie poziomu dochodów, zapewniającego godziwe (akceptowalne) warunki życia rolnika i jego rodziny nie jest możliwe przy niskiej wydajności pracy. Zatem, albo rozmiary i sposób wytwarzania w gospodarstwie pozwolą na pełne zatrudnienie (wykorzystanie) związanych z nim ludzi, albo muszą oni znaleźć zatrudnienie poza gospodarstwem. Nie znaczy to, że poza wsią. Atrakcyjność idei wielofunkcyjnego rozwoju wsi polega właściwie na tym, by uzupełnić strumień dochodów ludności wiejskiej dochodami spoza rolnictwa przez tworzenie miejsc pracy na terenach wiejskich. W sferze gospodarczej dotyczy to różnych przedsięwzięć zaliczanych do *small businessu*. Celem niniejszego opracowania jest ocena rozwoju drobnej przedsiębiorczości pozarolniczej na wsi, powiązana z ustaleniem ograniczeń oraz czynników sukcesu.

Metodyka badań

Badania przeprowadzono w lutym 1995 roku na terenie gminy Mikołajki Pomorskie. Jest to typowa gmina rolnicza, tj. bez ośrodków miejskich, bez zakładów przemysłowych (poza mleczarnią), z typowymi dla Powiśla warunkami naturalnymi, typową strukturą produkcji i strukturą agrarną, oraz przeciętnym poziomem zagospodarowania infrastrukturalnego. Zamieszkuje ją 3 800 osób, z tego w miejscowości gminnej 1 380 osób. Gmina obejmuje 21 miejscowości.

Badaniami objęto wszystkie prywatne podmioty gospodarcze (łącznie 48 jednostek) działające w gminie, z wyjątkiem czterech, które odmówiły uczestnictwa w badaniach. Analizą nie objęto natomiast pozarolniczej działalności prowadzonej w gospodarstwach rolnych. Wśród badanych jednostek są indywidualne podmioty gospodarcze oraz spółki, nie ma natomiast spółdzielni, które wprawdzie należą do sektora prywatnego, jednak ze względu na swą odmienność organizacyjną zostały z badań wyłączone.

W badaniach posłużono się metodą wywiadu przeprowadzonego przez jedną osobę według jednolitego kwestionariusza. Przedmiotem analizy są informacje dotyczące działalności firmy, właścicieli oraz ich opinie dotyczące warunków działalności i zamierzeń.

Małe przedsiębiorstwo i jego cechy szczególne

Klasyfikacja przedsiębiorstw pod względem ich wielkości opiera się zarówno na kryteriach jakościowych, jak i ilościowych. W każdym jednak przypadku zależy od charakteru prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności.

Według kryteriów jakościowych uznaje się, że cechami małego przedsiębiorstwa są jego finansowa niezależność oraz jedność własności i kierowania¹⁾. Ponadto do cech małego przedsiębiorstwa zalicza się:

- mały udział w rynku,
- bezpośrednie zarządzanie firmą przez właściciela lub właścicieli,
- uproszczoną strukturę organizacyjną,
- brak dostępu do rynku kapitałowego (giełdy).

Kryteria jakościowe są jednak niejednoznaczne. Spełniają je bowiem nie tylko firmy małe, ale i słabe, nie wykorzystujące potencjału. Bardziej precyzyjne są kryteria ilościowe, z reguły obejmujące: liczbę zatrudnionych, wartość obrotów, wartość majątku.

Miary spełnienia tych kryteriów są zależne od przedmiotu działalności (branży) firmy oraz, w skali międzynarodowej, od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju.

Cechami charakterystycznymi małych przedsiębiorstw są:

- właściciel – menedżer i wynikający z łączenia tych funkcji sposób sprawowania władzy organizacyjnej (raczej przedsiębiorczy niż administracyjny styl zarządzania, silne powiązanie kierownictwa z przedsiębiorstwem, rzadkie korzystanie z usług doradczych, niesformalizowane stosunki z pracownikami, stabilność kierownictwa, itd.),
- niedokapitalizowanie przedsiębiorstw (częste niedobory gotówki, trudności w utrzymaniu płynności finansowej, brak środków na rozwój),
- kontakty z otoczeniem wyrażające się uzależnieniem od dużych dostawców, brakiem kontroli nad otoczeniem, dobrymi stosunkami z lokalną społecznością, stosowaniem specjalnych usług dla klientów, elastycznością działania.

Zarządzanie małym przedsiębiorstwem ma swoje specyficzne cechy. Polega ono głównie na dostosowywaniu ograniczonych zasobów firmy od potrzeb rynku. Proces zarządzania jest bardzo spersonalizowany i wiąże się z osobą właściciela. Zatem styl jego pracy, osobowość, wartości, dążenia i kompetencje znajdują wyraz w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. Dla klientów właściciel firmy i jednocześnie jej kierownik jest uosobieniem przedsiębiorstwa, a zaufanie do niego przenosi się na zaufanie do firmy²⁾.

Wyniki badań

Na koniec 1994 roku ewidencja działalności gospodarczej prowadzona przez Urząd Gminy w Mikołajkach Pomorskich zawierała 165 podmiotów gospodarczych. Z tej liczby 76 jednostek zaprzestało prowadzenia działalności, 37 podmiotów czasowo zawiesiło prowadzenie działalności, a 52 firmy były aktywne gospodarczo. Do 1989 roku na terenie gminy było 36 podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne. Po wejściu w życie ustawy o działalności gospodarczej³⁾, w 1990 roku powstały aż 42 firmy, w tym 29 placówek handlowych i 13 usługowych. W następnych latach liczba powstających jednostek była mniejsza od liczby tych, które likwidowały działalność. Łącznie w latach 1991–1994 powstało 50 nowych firm, a zaprzestało działalności – 60. Ponieważ nie towarzyszy temu koncentracja działalności, to znaczy w miejsce likwidowanych małych firm nie powstaje mniejsza liczba większych pod-

miotów, oznacza to zmniejszenie aktywności gospodarczej terenu.

Połowa badanych firm prowadziła działalność przez okres nie dłuższy niż dwa lata. Tylko dwie firmy działały dłużej niż 10 lat. Potwierdza to ogólną prawidłowość wskazującą, że tylko niewielka część firm uzyskuje stabilizację, a większość wypada z gry nie mogąc podołać konkurencji, zwłaszcza w pierwszych etapach rozwoju. Powodem rezygnacji z działalności był mały popyt na oferowane usługi i towary, zbyt silna konkurencja, trudności finansowe. W badanej gminie (w innych zapewne także) występuje zjawisko rejestrowania działalności gospodarczej na okres sześciu miesięcy, w celu uzyskania przez właścicieli po likwidacji firmy prawa do zasiłku dla bezrobotnych.

Wśród badanych firm najwięcej było podmiotów zajmujących się handlem (56,2%) i świadczących usługi materialne (35,4%). Po dwie firmy zajmowały się gastronomią i świadczeniem usług niematerialnych. Dominacja działalności handlowej wynika nie tyle z dużego popytu na towary, co z faktu, że uruchomienie placówki handlowej jest najprostszym sposobem uruchomienia samodzielnej działalności gospodarczej – nie wymaga szczególnych kwalifikacji i dużych nakładów finansowych. Bariera wejścia w handel jest stosunkowo niska. W małych miejscowościach, gdzie znajduje się jeden sklep, jest to najczęściej placówka wielobranżowa; w miejscowości gminnej występuje pewna (ograniczona) specjalizacja sklepów.

Spośród badanych, 44 jednostki były jednoosobowymi podmiotami gospodarczymi, 3 firmy były dwuosobowymi spółkami cywilnymi, a tylko jedna firma była spółką trzyosobową. Ponad połowa firm (52%) prowadzi działalność w lokalach dzierżawionych. Tylko pięć firm posiada oddziały, z tego jedna poza terenem gminy. Prawie co czwarty właściciel (22,2%) zamieszkuje poza gminą, co oznacza napływ kapitału także spoza gminy. Zarówno wiek, jak i poziom oraz kierunek wykształcenia właścicieli firm jest bardzo zróżnicowany i wykazuje cechy rozkładu normalnego, odpowiadającego strukturze wiekowej i zawodowej miejscowej ludności. Prawie trzy czwarte firm (72,9%) prowadzi działalność w Mikołajkach Pomorskich, podczas gdy ludność tej wsi stanowi tylko 36,4% mieszkańców gminy. Takie przestrzenne rozmieszczenie podmiotów gospodarczych wynika z roli ośrodka gminnego. W pozostałych dwudziestu miejscowościach gminy działa reszta, czyli 13 jednostek.

Żaden z ankietowanych przedsiębiorców nie wymienił trudności kadrowych jako bariery w rozwoju działalności, słowem nie mają oni problemów z zatrudnieniem pracowników. Mimo to, 42% firm jest jednoosobowych, a 27% dwuosobowych. Na jedną firmę przypada średnio 2,2 pracownika. Zaledwie jedna firma zatrudnia więcej niż pięciu pracowników. Spośród 59 pracowników (oprócz właścicieli) zatrudnionych łącznie we wszystkich badanych fir-

mach, 21 to uczniowie zawodu, co wiąże się z ulgami podatkowymi.

Analiza czynników, które wpłynęły na decyzję o uruchomieniu działalności na własny rachunek, wskazuje na występowanie trzech równorzędnych motywów, są to: chęć zarobienia pieniędzy (37,5%), własne przemyślenia (33,3%) i przymus wynikający z utraty pracy (27,1%).

Tylko trzy firmy uruchamiając działalność korzystały z kredytu bankowego. Wynika to nie tylko z obawy przedsiębiorców związanej z ryzykiem zadłużenia się, ale też z wysokiego opracowania i niekorzystnych warunków spłat oferowanych przez miejscowy bank spółdzielczy.

Najczęściej wymienianą barierą w prowadzeniu działalności była bariera popytowa, wiążąca się z obecnym zubożeniem ludności. Tę barierę wymieniło 16 podmiotów, tj. 33,3% firm. Tuż za nią plasowała się bariera finansowa (29,3%). Bariera ta oznacza brak kapitału niezbędnego do prowadzenia dalszej działalności. Dość często wymieniana była także bariera lokalowa – 16% ankietowanych firm. Bariery: prawna i administracyjna były wymieniane na dalszych miejscach (po 8,3%). W dwóch przypadkach ankietowani wymieniali brak telefonu jako utrudnienie w prowadzeniu działalności.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że z problemami finansowymi borykają się firmy, które rozpoczęły działalność za środki własne lub pożyczone od osób prywatnych. Z analizy tych firm można wnioskować, iż posiadany kapitał pozwolił im uruchomić działalność, ale nie zaspokaja potrzeb finansowych zapewniających sprawne funkcjonowanie. Na barierę popytową przedsiębiorcy wskazywali niezależnie od źródła pochodzenia środków na rozpoczęcie działalności, gdyż bariera ta wynika z niskiego poziomu stopy życiowej konsumentów, a nie jest powodowana sprawnością firmy czy przedsiębiorcy. Firmy rozpoczynające działalność ze środków pochodzących z kredytu bankowego nie wskazywały bariery finansowej jako utrudnienia w prowadzeniu działalności: jako barierę wskazywały mały popyt. Bariery popytową przedsiębiorcy starają się przezwyciężać poprzez szukanie szerszych rynków zbytu, wychodzenie ze swoimi towarami i usługami poza teren gminy, rozszerzanie asortymentu oraz poszukiwanie tańszych dostawców towarów i surowców, co wiąże się często z nabywaniem ich bezpośrednio u producentów z pominięciem pośredników.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż 72,9% firm nie osiąga w ciągu roku 50 tys. zł obrotu (w nowych zł), 12,5% firm mieści się w przedziale 51–100 tys. zł, a 14,6% firm w przedziale 101–500 tys. zł. Rozpatrując na tej podstawie wielkość firmy nasuwa się wniosek, iż są to firmy małe o lokalnym zasięgu działalności. Wielkość obrotu firmy uwarunkowana jest popytem, ten zaś z kolei zależy od poziomu stopy życiowej ludności. Tak więc bariera popytowa stanowi zasadniczy problem firm działa-

jących na terenie gminy. Z analizy wynika, iż firmy osiągające obroty roczne powyżej 101 tys. zł są firmami o szerszym terytorialnym zasięgu działania. Wśród tych firm znajdują się hurtownie: kwiatów, nabiału, środków do produkcji rolnej, młyn gospodarczy oraz firmy handlowe prowadzące oprócz handlu stacjonarnego również handel obwoźny. Odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian obrotów udzieliły wszystkie firmy, z czego 21 firm (tj. 43,8%) stwierdziło, iż obrót w trzech ostatnich latach utrzymywał się na tym samym poziomie. Zaledwie jedna firma wskazywała, iż obrót zwiększył się wyraźnie, 17 podmiotów gospodarczych (35,4%) odnotowało stopniowe zwiększanie się obrotów, a 9 firm (tj. 18,7%) zmniejszenie obrotów. Uwzględniając inflację oraz ciągły wzrost cen można wysunąć wniosek, iż obrót realny spadł zarówno w firmach, które wykazały stopniowy nominalny wzrost obrotów, jak i stabilizację obrotów. Obserwowana sytuacja wiąże się ze spadkiem poziomu życia ludności. Zjawisko to nasila się zwłaszcza w środowisku wiejskim dotkniętym bezrobociem. W gminie zdominowanej przez gospodarstwa uspołecznione (pięć byłych PGR-ów zajmujących 52% obszaru gminy) zjawisko bezrobocia jest powszechne. Do pogłębienia tego zjawiska przyczynił się również upadek Rolniczej Spółdzielni Mleczarskiej w Mikołajkach Pomorskich i Zakładu Remontowo-Budowlanego oraz redukcja zatrudnienia w Spółdzielni Kółek Rolniczych i Gminnej Spółdzielni „Sch”. W 1994 roku odnotowano niewielki spadek bezrobocia; kształtowało się ono na poziomie 13,7%, tj. 522 osoby bezrobotne, w tym 468 osób uprawnionych do zasiłku. Procent bezrobocia obliczony był w stosunku do ogólnej liczby mieszkańców gmin i byłby znacznie wyższy w stosunku do osób w wieku produkcyjnym.

Najwięcej ankietowanych firm (48%) nie planuje żadnych zmian w strukturze działalności firmy; 16 firm (33%) planuje rozszerzenie asortymentu. Częściową zmianę działalności deklarowały 4 firmy; jedna firma deklarowała całkowitą zmianę działalności. Dwie firmy planowały zmianę proporcji dotychczasowej działalności, bez wprowadzania nowej, zaś dwie firmy deklarowały rezygnację z prowadzenia działalności.

Prawie połowa działających firm nie planuje wprowadzenia zmian; może to świadczyć o braku środków finansowych na rozszerzenie dotychczasowej działalności lub na uruchomienie nowej. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż firmy nie planujące zmian, to podmioty borykające się z problemami finansowymi oraz popytowymi. Natomiast firmy, planujące rezygnację z prowadzenia działalności gospodarczej, to firmy wskazujące na barierę popytową. Rozwój planuje 60,4% badanych firm, przy omówionych wyżej zmianach struktury działalności.

Tylko co czwarta firma korzysta z obsługi prawnofinansowej i konsultingowej, chociaż znacznie

więcej, bo 62,5% firm widzi potrzebę korzystania z tych usług. Nie czynią tego, gdyż jeszcze nie wiedzą, dokąd się zwrócić o poradę lub usługi te są dla nich za drogie. Zaledwie 8 firm (tj. 16,7%) korzystało z kredytu. Jako uzasadnienie niekorzystania z kredytu, większość właścicieli wskazywała na zbyt wysokie oprocentowanie i konieczność natychmiastowej spłaty odsetek, bez możliwości wypracowania najpierw zysku. Na terenie gminy Miłkołajki Pomorskie znajduje się Oddział Banku Spółdzielczego w Sztumie, który proponuje firmom prowadzącym działalność gospodarczą kredyty gotówkowe z terminami spłaty do dwóch lat. Oprocentowanie kredytu na okres jednego roku wynosi 41%, na okres dwóch lat 42%. Spłata kredytu następuje w ratach miesięcznych lub kwartalnych. Kredyty oferowane przez Oddział PKO w Sztumie są nieco bardziej korzystne dla podmiotów gospodarczych. Oprocentowanie kredytu na okres jednego roku wynosi 37%, na okres dwóch lat 41%. Warunki spłaty kredytu są identyczne jak w BS. PKO udziela kredytów jedynie firmom, które prowadzą działalność gospodarczą dłużej niż sześć miesięcy, osiągają zysk oraz terminowo opłacają zobowiązania należne fiskusowi.

Wnioski

■ Na terenach wiejskich z wyłączną lub dominującą funkcją rolniczą, pozarolniczą działalność gospodarczą prowadzą wyłącznie firmy zaliczane do grupy małych. Świadczą o tym rozmiary zatrudnienia (przeciętnie 2,2 osoby w firmie) i obrotów finansowych (poniżej 50 tys. zł rocznie).

■ Główną formą prawną działalności gospodarczej jest przedsiębiorstwo indywidualne. Forma spółek występuje sporadycznie. Niektóre podmioty tworzone są koniunkturalnie, dla uzyskania uprawnień do zasiłku dla bezrobotnych, większość jednak powstaje z myślą o stworzeniu miejsc pracy.

■ Głównymi barierami rozwoju firm są ograniczone rozmiary popytu, wyznaczonego liczbą ludności i jej zamożnością, oraz brak kapitału na rozwój. Oddziaływanie tych barier wpływa na krótką żywotność firm. Połowa firm działa nie dłużej niż dwa lata.

Eugeniusz Niedzielski

PRZYPISY

- ¹⁾ T. DOMAŃSKI, *Tworzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991, s. 17.
- ²⁾ *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1994.
- ³⁾ Ustawa o działalności gospodarczej z 23 grudnia 1988 roku (Dz.U. Nr 41, poz. 324).

BIBLIOGRAFIA

- [1] DOMAŃSKI T., *Tworzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991.
- [2] DUCZKOWSKA-MAŁYSZ K., *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*, PAN, Warszawa 1993.
- [3] NIEDZIELSKI E., *Rolnictwo polskie wobec integracji z Unią Europejską*, Materiały konferencyjne FAPA Ośrodek Suwałki, 1993.
- [4] *Wprowadzenie do zarządzania małym przedsiębiorstwem. Zbiór przypadków*. Toruńska Szkoła Zarządzania, 1994.

Autor - dr hab., prof. nadzw. jest pracownikiem naukowym Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie.

George E. Breen,

Albert B. Blankenship

Badania marketingowe w Twojej firmie

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 1995

Jesteś menedżerem lub właścicielem niewielkiej firmy. Podejmując różne decyzje zawierasz na ogół własnemu doświadczeniu, intuicji lub opiniom otoczenia. Ale sam wiesz, jak często bywają zawodne. Jesteś sfrustrowany, bo przecież wydawało Ci się, że...

To jest właśnie Twój błąd. Człowiekowi interesu nic nie może się wydawać. Ty mu-

sisz dokładnie wiedzieć, dlaczego podjąłeś konkretną decyzję, i jakie będą jej konsekwencje. Skąd masz o tym wiedzieć? W dużej mierze właśnie dzięki badaniom marketingowym. Wiemy, że nie jesteś specjalistą w tej dziedzinie. Jeśli Cię stać, możesz zlecić ich przeprowadzenie wyspecjalizowanej osobie lub firmie. Zakładamy jednak, że Twoja firma jest nieduża i ma ograniczone możliwości finansowe. Dlatego podpowiadamy, zrób to sam, korzystając z naszego poradnika.

Dowiesz się z niego m.in., na czym polegają samodzielne badania, w jaki prosty sposób możesz je przeprowadzić, w jakich sytuacjach i w jakim zakresie, jakie zastosować metody i techniki badawcze, jak zebrać potrzebne informacje, jak uzyskać końcowe wyniki badań. Dopiero na podstawie ich analizy i oceny możesz stwierdzić, czy decyzja, którą zamierzałeś podjąć, jest tego warta.

Piotr Dwojacki

Misja

Powszechnie wyznawany stereotyp każe sądzić, że rolą organizacji gospodarczej jest generowanie nadwyżki finansowej, określanej najczęściej jako zysk. Podejście takie, trwale obecne na gruncie nauki ekonomii, znajduje jednak swoich krytyków wśród teoretyków zarządzania. Skłonni są oni twierdzić, że wprawdzie zysk jest miernikiem sensowności działalności gospodarczej oraz wynagrodzeniem za ryzyko i dostarczanie cennych społecznie wartości¹⁾, lecz pogląd o priorytecie zyskowności nie odzwierciedla w pełni motywów leżących u podstaw powoływania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Zysk zaś stanowi jedynie warunek:

- trwania przedsiębiorstwa jako odrębnego bytu prawnego i ekonomicznego,
- realizacji innych wartości, które leżą u podstaw prowadzonej działalności gospodarczej²⁾.

W krytyce ściśle ekonomicznego podejścia do zarządzania można pójść jeszcze dalej, pytając: czy zysk i sam tylko zysk jest wartością zdolną do opanowania myśli i ukierunkowania wysiłku współczesnego przedsiębiorcy czy menedżera, oraz czy właściciele współczesnych przedsiębiorstw podejmując swoje decyzje inwestycyjne kierują się samym tylko parametrem ekonomicznej efektywności przedsięwzięć? Nie czas szeroko uzasadniać negatywne odpowiedzi na powyższe pytania. Należy natomiast przyznać, że we współczesnej gospodarce zysk jest jedynie komponentem szerszego systemu kierunkowych wartości realizowanych przez przedsiębiorstwa³⁾, zaś z poczucia niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów działania w gospodarce wzięło się pojęcie misji przedsiębiorstwa.

Nie jest łatwo poprawnie zdefiniować misję przedsiębiorstwa. Spotykane w literaturze przedmiotu określenia zmierzają często do znalezienia przemawiających do wyobraźni analogii: Gwiazda Polarna, myśl przewodnia, okrzyk bitewny, wyznaczenie wiary itd.⁴⁾ Ciekawą próbę bardziej precyzyjnego określenia podjął B. Wawrzyniak, który stwierdza, iż misja przedsiębiorstwa to „jego przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa”⁵⁾. Zatem, zgodnie z powyższym ujęciem, misja stanowi swoistą emanację egzystencjalnych potrzeb organizacji, traktowanej jako specyficzny system społeczno-kulturowy.

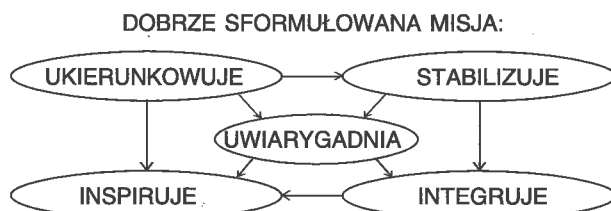
Spośród innych definicji trafione wydaje się również określenie mówiące, że misja to „szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się od wszystkich innych”⁶⁾. Innymi słowy: misja jest stwierdzeniem określającym szczególnie, wyjątkowy

sens i rację bytu organizacji – teraz i w przyszłości⁷⁾. Powyższy nurt prób zdefiniowania misji ma charakter stosunkowo uniwersalny, przez co nie ogranicza pola poszukiwania indywidualnych sformułowań przez poszczególne przedsiębiorstwa czy – szerzej – organizacje.

Można postawić pytanie: po co przedsiębiorstwu jakakolwiek misja? Dotychczasowe rozważania wskazywać mogą na to, że budowanie formalnych misji jest wynikiem motywacji negatywnej, poczucia niewystarczalności samych tylko kategorii ekonomicznych. Z innej strony patrząc, można powiedzieć, że organizacje, będące wszak systemami społecznymi, poszukują swojej indywidualności i dążą do budowy lub uświadomienia sobie systemu wartości, dla których warto pracować. Menedżerowie natomiast dążą do ukształtowania tegoż systemu wartości w sposób nadający organizacji wyrazistość – z punktu widzenia osobistych marzeń, aspiracji i priorytetów. Misja zatem, przyjmując postać oficjalnych deklaracji, a niekiedy wręcz formalnego dokumentu, z jednej strony odzwierciedla społeczny system wartości, z drugiej zaś ma być elementem współkształtującym ten system. Taki punkt widzenia przyświecał P. Selznickowi, który stwierdził już w latach pięćdziesiątych, iż „zarządzanie mierza do efektywności, o ile:

1. prowadzi do ustalenia podstawowej misji organizacji oraz
2. tworzy społeczny organizm zdolny do wypełnienia tej misji”⁸⁾.

Przegląd wielu praktycznych prób oraz teoretycznych rozważań na temat sposobów formułowania misji oraz założeń przyświecających jej formalizacji pozwala na stwierdzenie, że dobrze sformułowana misja powinna spełniać pięć fundamentalnych funkcji. Zależności pomiędzy pięcioma wyróżnionymi funkcjami misji przedstawiono na rysunku. Ich omówienie zostało zilustrowane zaczerpnięciami z gotowych tekstów misji bądź mających charakter misji publicznych deklaracji, przygotowanych w wybranych przedsiębiorstwach polskich. Niektóre z cytatów pochodzą z wczesnego etapu pracy nad misją.



Rys. 1. Funkcje misji

Funkcja ukierunkowująca misji

Misja może być traktowana jako punkt odniesienia przez wszystkich uczestników organizacji. W sferze planowania daje podstawę do formułowania głównych, strategicznych celów działania, często łącznie z wyborem rodzajów działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo – spośród wielu możliwych do przeprowadzenia przedsięwzięć. Misja wspomaga także określanie szczegółowych zadań, w tym także dotyczących sfery motywacji oraz kontroli. W bieżących działaniach często stwarza pracownikom możliwość samooceny i określenia związku własnej pracy z potrzebami organizacji.

Ilustracja: *ELMOR S.A. dąży do tego, by przodować pod względem technologii wytwarzania i jakości urządzeń rozdzielczych nie tylko w tradycyjnej domenie swojego działania, przemyśle okrętowym, ale i w nowych dla siebie dziedzinach: energetyki oraz pojazdów napędzanych energią elektryczną.* Powyższe sformułowanie wiązało się ze spójnym programem działania, obejmującym m.in.: koncentrację firmy na szybkim uzyskaniu standardu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9001, podjęcie działań promujących nową ofertę urządzeń energetycznych, nawiązanie współpracy konstrukcyjno-technologicznej ze znaczącymi na rynku światowym dostawcami urządzeń trakcyjnych.

Funkcja stabilizująca misji

Wobec misji można sformułować postulat względnej niezmienności. Z punktu widzenia systemu społecznego jest to czynnik higieny pracy [w rozumieniu teorii Herzberga], związany z pewnością, że organizacja zmienia się tylko w ramach określonych misją. Nawet stawiając – na poziomie misji – wysokie wymagania dotyczące mobilności i zmian charakteru pracy, organizacja deklaruje wobec pracowników (a i kandydatów do pracy) stabilność wyznawanych wartości i kryteriów powodzenia. Misja jest zatem czynnikiem określającym pewność pracowników co do pewnych zasad funkcjonowania organizacji.

Ilustracja: *POLIFARB CIESZYN S.A. – Ofensywność, Konkurencyjność, Wszechstronność, Nowoczesność, Optymalność.* Firma deklaruje katalog swoich wartości jako konsekwentnie przestrzeganych priorytetów w działaniu, zarówno bieżącym, jak i dyktowanym potrzebami wieloletnimi. Każda z wymienionych wartości jest przez firmę uzasadniana w kolejnych publikacjach prasowych, ale także w wynikach finansowych i handlowych oraz w uzyskiwanych prestiżowych wyróżnieniach.

Funkcja uwiarygadniająca misji

Wobec misji formułować można postulat otwartego, publicznego głoszenia jej treści⁹⁾. Stąd misje pojawiają się niekiedy jako składnik ogłoszeń prasowych, części misji są hasłami reklamowymi. Tekst misji, o ile jest potwierdzony faktycznymi działaniami, może uwiarygadniać firmę w oczach tych wszystkich podmiotów – osób, grup społecznych i instytucji – które mają realny wpływ na działalność firmy. Z tego powodu misje adresowane są często wprost do klientów i pracowników przedsiębiorstwa.

Ilustracja: *Sopockie Towarzystwo Ubezpieceniowe HESTIA Insurance S.A. przyjmuje na siebie odpowiedzialność za to, aby wartości, które uosabia grecka bogini [Hestia – bogini ogniska domowego i rodziny – przypis autora] podtrzymywać na całym obszarze życia prywatnego i gospodarczego. Naszą misją jest zapewnienie Państwu poczucia bezpieczeństwa.* Firma publikuje swoją misję jako składnik ogłoszeń prasowych, informujących o rozwoju sieci oddziałów Towarzystwa.

Funkcja integrująca misji

Nie dość powiedzieć, że misja jest adresowana do pracowników. O ile misja faktycznie ma integrować zespoły pracownicze, powinna trafiać w te potrzeby i wartości, które – z różnych powodów – są dla zatrudnionych w przedsiębiorstwie cenne, które mogą być uznane za powód do dumy i źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z organizacją¹⁰⁾.

Ilustracja: *NEPTUN – 100 lat doświadczeń w produkcji obuwia [w Starogardzie Gdańskim]. Zakłady NEPTUN odwołują się do przechodzącej z ojca na syna tradycji (dobrej – wydajnej i oszczędnej) pracy w firmie – między innymi po to, by zajmując czołowe miejsce wśród krajowych wytwórców obuwia, osiągać dumę z firmy, satysfakcję i korzyści z pracy.*

Funkcja inspirująca misji

Od misji oczekiwać należy również, że otworzy drogi do poszukiwania innowacji, stanie się swoistym „źródłem natchnienia”. Misja powinna inspirować do doskonalenia firmy w ważnych dziedzinach działania, pobudzać wśród pracowników inicjatywę na rzecz doskonalenia własnej pracy i funkcjonowania organizacji¹¹⁾.

Ilustracja: *ZELMER. Przesłaniem firmy jest: Naszym szefem jest Klient! Zasada wyrażona w powyż-*

szym, krótkim hasłem, ucieleśniona jest w kolejnych działaniach zmierzających do wykazania, że Zakłady Zelmer w Rzeszowie to rzeczywistość, zgodnie z hasłem promocyjnym – „przyjaciół domu”. Kolejne pomysły mieszczące się w powyższej zasadzie owocują sukcesami w postaci prestiżowych nagród oraz uznania klientów.

Misja, menedżerowie, kultura i rynek

Zeby misja mogła spełniać swoje funkcje, powinna być nie tylko poprawnie sformułowana. Musi za nią stać rzeczywiste zaangażowanie menedżerów, którzy z punktu widzenia podległych pracowników stanowią bardzo często punkt odniesienia do oceny sensowności własnej pracy. Misja może nadawać pracy ludzkiej poczucie wyjątkowości, może uruchamiać motywy pozamaterialne, niekiedy o charakterze moralnym czy ideologicznym. W ten sposób przyjęta przez menedżerów misja firmy może stać się jednym z ważnych czynników konstytuujących system kulturowy przedsiębiorstwa.

Obok opisywanej, można doszukiwać się również odwrotnej zależności: formułowana misja powinna odwoływać się do wartości cenionych w systemie kulturowym przedsiębiorstwa. Jak zauważa M.M. Szymański: „oficjalna filozofia powinna być zgodna z wartościami wyznawanymi w organizacji oraz z jej działaniami”¹². Owa zgodność zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia dwóch celów¹³. Po pierwsze: może przyczynić się do zwiększenia spójności organizacji i zapewnienia wyższej skuteczności działania jej uczestników. Po drugie, zgodność formalnych deklaracji z rzeczywistą aktywnością przedsiębiorstwa pozwala zyskiwać wiarygodność i mandat społecznego zaufania w kontaktach zewnętrznych.

Przy dyskusji o wzajemnych zależnościach między misją a systemem kulturowym przedsiębiorstwa wart odnotowania jest przykład firmy PROELCO z Pruszcza Gdańskiego. Wypowiedzi menedżerów, skutecznie realizujących ambitny zamiar rynkowej ekspansji z wysokiej jakości telewizorem Trilux własnej konstrukcji, wskazują, że osiągnięto stan, który można opisywać sformułowaniami w ro-

dzaju: „nie przypuszczałem, że tak wiele wiedzy i energii tkwi w moich pracownikach”, „zostaliśmy zarażeni entuzjazmem” oraz „firma rośnie na oczach ludzi, a to mobilizuje ich do jeszcze lepszej pracy”¹⁴.

Coraz więcej polskich przedsiębiorstw poszukuje własnej, indywidualnej misji, dowodzącej wyjątkowości stworzonego dorobku, a przede wszystkim dającej odpowiedź na ważne, strategiczne pytania o przyszłość. Niejednokrotnie menedżerowie nie uświadamiają sobie, że tworzą i realizują wartości, które można nazwać „misją”.

Piotr Dwojacki

PRZYPISY

- ¹) DRUCKER P.F., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, s. 65–66.
- ²) WEIHRICH H., KOONTZ H., *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, Inc., 1993, s. 122.
- ³) por. WAWRZYNIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 46.
- ⁴) por. np. MOSZKOWICZ M., *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” Nr 1/93, WIERNEK B., *Misja firmy*, „Businessman Magazine” Nr 5/94.
- ⁵) WAWRZYNIAK B., op.cit., s. 45.
- ⁶) STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, 1992, s. 96.
- ⁷) por. DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A.: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Oddział Wielkopolski, Zeszyt 1, Poznań 1994, s. 41.
- ⁸) SELZNICK P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957, s. 135.
- ⁹) por. DULINIEC E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, 1994, s. 37.
- ¹⁰) O tym, że dobre wizje stanowią źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z organizacją piszą PARIKH J., NEUBAUER F., *Corporate Visioning*, „International Review of Strategic Management”, Vol. 4, 1993.
- ¹¹) J. PARIKH i F. NEUBAUER wiążą inspirujący charakter dobrej misji z motywacją pracowników, j.w.
- ¹²) SZYMAŃSKI M.M., *Wpływ warunków zewnętrznych i przekonań kierowników na wybór misji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1995 (praca magisterska), s. 13.
- ¹³) j.w., s. 13–14.
- ¹⁴) STARKOWSKI M.T., *Ostra wizja*, „Businessman Magazine”, Nr 2/1995.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora, Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o przysyłanie tekstów wyłącznie na dyskietkach wraz z wydrukiem. Prosimy także o podanie informacji dotyczących rodzaju edytora, z którego Autor korzystał przy pisaniu tekstu.

Dziękujemy!

Redakcja

Tomasz Biały, Mirosław Czapiewski

Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa

Prace nad wypracowaniem pożądanych i skutecznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, a więc nad sformulowaniem strategii, mogą nastroić kadry kierowniczej przedsiębiorstw wiele problemów. Wynika to po pierwsze z faktu, iż materia zagadnienia jest skomplikowana i obszerna, a po drugie również wśród osób zajmujących się zawodowo tym zagadnieniem nie ma zgodności, o czym w szczególności powinna mówić wypracowana strategia. Definicji strategii istnieje prawie tyle, ilu autorów wypowiadało się na jej temat. Definicje te można jednak uporządkować wokół powtarzających się wątków tematycznych:¹⁾

● **Wątek celów.** Strategicznym jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu celów długookresowych. Tu przedmiotem zainteresowania są raczej problemy polityki ogólnej przedsiębiorstwa lub organizacja.

● **Wątek planu.** Strategicznym jest każde postępowanie, oparte na planowaniu zaangażowania zasobów w określonym horyzoncie czasowym. Z koncepcji tej wynika, iż bez planu nie ma strategii. Zarządzanie strategiczne utożsamia się zatem z planowaniem strategicznym.

● **Wątek otoczenia.** Strategiczną jest każda decyzja, której celem jest podniesienie w długim okresie konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencyjnego otoczenia. Zarządzanie strategiczne jest więc walką konkurencyjną na rynku (marketing strategiczny).

● **Wątek zmiany.** Strategiczną jest każda decyzja, pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne i w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (jego cele, rodzaje działalności, organizacja).

W procesie wypracowywania metodologii rozpatrywania wzajemnych zależności między celami strategicznymi firmy, która przedstawiona została w dalszej części, autorom najbliższa była pierwsza wymieniona koncepcja, tzn. związana z formułowaniem celów długookresowych²⁾.

Kierownictwo organizacji, po sformułowaniu misji, rozpoznaniu otoczenia i ocenie słabych i silnych stron, stoi przed problemem określenia celów. Kierownicy – mówiąc, iż formułują cele – wyrażają w gruncie rzeczy swoje aspiracje i zamierzenia, pamiętając, że powinny być one realizowalne w pewnym określonym horyzoncie czasowym. R.A.

Webber stwierdza nawet, że „kluczem do planowania jest określenie pragnień, a krytycznym elementem – wiedza, gdzie chce się być i jakiej chce się przyszłości³⁾”. I dalej „...choćby aspiracje te mają niewielkie szanse na pełną realizację i przypuszczalnie z czasem ulegną zmianie, niemniej jakaś projekcja marzeń jest konieczna, jeśli planowanie ma być czymś więcej niż doraźną reakcją na istniejące warunki⁴⁾”. Jeśli kierownicy potrafią przełożyć aspiracje na skonkretyzowane cele, to znacznie ułatwiają proces zarządzania. W zasadzie oczywiste jest, iż poziom ambicji powinien wynikać z realistycznej oceny silnych i słabych stron organizacji.

Trudno jednak wyobrazić sobie, aby udało się postawić, a następnie realizować tylko jeden cel. Najczęściej jest to jakaś ich kombinacja, którą można by nazwać wiązką celów, np.: wzrost zyskowności, zdobycie udziału w rynku, zmiana *image'u* firmy, innowacyjność, itp. Jeśli kierownictwo postawi przed sobą wiele celów, pojawia się problem ich wzajemnej korelacji. Należy więc określić, czy cele nie wykluczają się nawzajem, czy są realistyczne i jaka jest hierarchia ich realizacji. Jeśli jest to możliwe, cele powinny być formułowane w sposób ilościowy, np. zdobycie 5% udziału w rynku. Nie wszystkie jednak cele można wyrazić za pomocą liczb. Pozostaje zwykle cała gama celów typowo jakościowych, których znaczenie i zrozumienie należy przedyskutować w szerszym gronie kierownictwa firmy.

Dodatkową kwestią – jak już podkreślano – jest zapewnienie wewnętrznej spójności wiązki celów. Możemy bowiem stwierdzić, iż niektóre cele wzajemnie się wykluczają. P. Kotler podaje m.in. następujące przykłady wzajemnie wykluczających się celów⁵⁾:

- wysoka marża zysku i wysoki udział w rynku,
- głęboka penetracja istniejących rynków i rozwijanie nowych rynków,
- szybki wzrost i stabilizacja.

Przed przystąpieniem do stwierdzania wzajemnej zależności celów należy więc wyeliminować te, które wzajemnie się wykluczają.

Przedstawiana metoda została zweryfikowana podczas wspólnych prac z kadrami kierowniczą wielu przedsiębiorstw. Autorzy zebrali więc dość spory bagaż doświadczeń związanych z zaletami i wadami

opisywanej procedury. Poniżej przedstawiono schemat postępowania, podczas którego można przedyskutować wzajemne zależności pomiędzy celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Cele metody

Opisana poniżej metoda pozwala na znalezienie podstawowych zależności między obranymi celami strategicznymi oraz identyfikację instrumentalności i reaktywności (wrażliwości) poszczególnych celów. Procedura wykorzystania metody wymaga w zasadzie zaangażowania dość szerokiego kręgu osób związanych z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, przede wszystkim w celu zobiektywizowania spojrzenia na bieżącą i przyszłą pozycję strategiczną firmy. Pozwala to w pełnijszy sposób osiągnąć założone przez metodę cele.

Procedura wykonywania zadań

Pracę należy rozpocząć od identyfikacji najważniejszych dla przedsiębiorstwa celów strategicznych. Można w tym celu wykorzystać metodę heurystycznego rozwiązywania problemów. Dobrze sprawdza się metoda „635”, która jest jedną z odmian metody burzy mózgów⁶⁾. Po przeprowadzeniu krytycznej oceny zgłoszonych propozycji jesteśmy zwykle w stanie wybrać dziesięć (lub więcej)⁷⁾ najistotniejszych. Przykładowa lista wybranych celów może wyglądać następująco:

Lista celów⁸⁾

1. Maksymalizacja zysku
2. Optymalizacja kosztów
3. Zwiększenie sprzedaży
4. Poszerzenie oferty rynkowej
5. Integracja załogi z firmą
6. Współpraca ze społecznością lokalną
7. Udoskonalenie systemu motywacyjnego
8. Zmiana organizacji przedsiębiorstwa
9. Poprawa obsługi klientów
10. Efektywne inwestowanie

Aby przeprowadzić badanie współzależności celów strategicznych, należy dokonać analizy wzajemnego oddziaływania (relacji) pomiędzy wszystkimi celami za pomocą grafów. Procedurę tę najlepiej przeprowadzić wykorzystując tablicę, na której należy najpierw wypisać (w przypadkowych miejscach) wszystkie wybrane cele. Analizując kolejno wpływ realizacji jednego wybranego celu na wszystkie pozostałe, należy łączyć strzałkami te cele, w przypadku których zauważono dodatnie lub ujemne oddziaływanie. Procedurę wyszukiwania wzajemnych zależności należy przeprowadzić kolejno dla wszystkich uzgodnionych wcześniej i wypisanych celów. Po zrealizowaniu tego kroku otrzymamy wykres wzajemnej zależności wszystkich celów.

Po przedstawieniu podstawowych relacji między celami należy podjąć próbę oceny siły wzajemnych zależności, tzn. należy zdecydować, które z celów mają silny, a które słaby wpływ na pozostałe oraz które są pod silnym, a które pod słabym wpływem pozostałych. Aby tę obserwację przeprowadzić, należy wykreślić tabelę intensywności, przy pomocy której można „zmierzyć” oddziaływanie jednych celów na pozostałe i odwrotnie. Wypełniając tabelę intensywności należy wstawiać wartość „0” jeśli wpływ nie występuje, wartość „1” jeśli wpływ jest niewielki, wartość „2” jeśli wpływ jest duży oraz wartość „3” jeśli wpływ jest bardzo duży. Po dokonaniu porównania i oceny siły wzajemnych zależności wszystkich celów należy zliczyć sumy punktów w kolumnach i w wierszach. Poniżej pokazano budowę tabeli intensywności wraz z wyliczoną siłą wzajemnych zależności przykładowych celów strategicznych. Wysoka wartość SI⁹⁾ oznacza, że cel ma duży wpływ na pozostałe cele, wysoka wartość SR¹⁰⁾ wskazuje, że cel jest pod dużym wpływem pozostałych.

Tabela intensywności

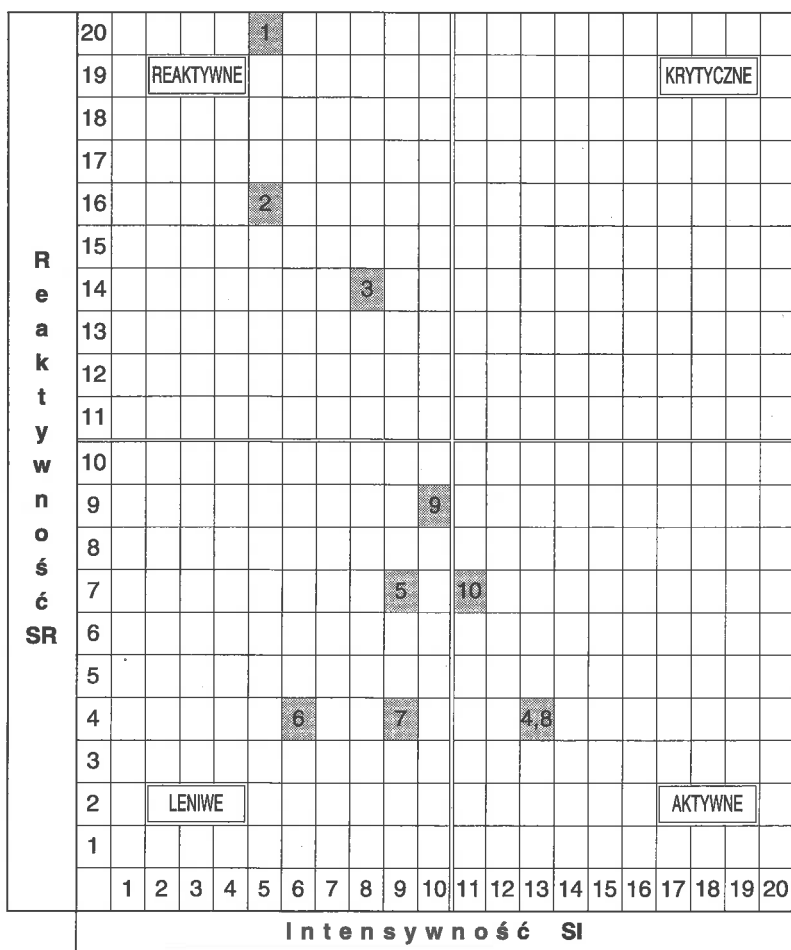
Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA SI
1	X	0	0	0	2	0	0	0	0	3	5
2	3	X	0	0	0	0	2	0	0	0	5
3	3	2	X	0	0	0	1	0	2	0	8
4	2	2	2	X	1	1	1	2	0	2	13
5	2	2	2	0	X	0	0	0	2	1	9
6	1	1	1	0	0	X	0	0	2	1	6
7	2	2	2	0	3	0	X	0	0	0	9
8	3	3	3	0	1	0	0	X	3	0	13
9	2	2	2	2	0	2	0	0	X	0	10
10	2	2	2	2	0	1	0	2	0	X	11
SUMA SR	20	16	14	4	7	4	4	4	9	7	X

Następnym krokiem winno być wykreślenie wyników osiągniętych w tabeli intensywności na mapach intensywności. W ten sposób możliwa jest identyfikacja, które z celów są aktywne, reaktywne, krytyczne i leniwe. Poniżej zaprezentowano budowę mapy intensywności wraz z naniesionymi na niej wynikami obliczeń dokonanych w tabeli intensywności.

Cele aktywne

Cele te mają silny wpływ na pozostałe oraz są pod słabym wpływem pozostałych. One najbardziej nadają się do wykorzystania w procesie zmian (są pierwotne w stosunku do innych). Można więc traktować je jako bardziej „narzędziowe” niż „wynikowe”. Będą one niewątpliwie realizowane jako pierwsze.

Mapa intensywności

**Cele krytyczne**

Cele te także mają duży wpływ na pozostałe, ale pozostają również pod silnym wpływem innych. Oznacza to, że są również dobrymi obiektami do identyfikacji celów, na które warto stawiać, ale są to cele, które są również silnie uzależnione od innych. Wykorzystanie ich jako typowych „narzędzi” zmian jest utrudnione z uwagi na uzależnienie od celów aktywnych.

Cele reaktywne

Cele reaktywne są pod silnym wpływem innych. Mogą być używane jako środek wczesnego ostrzegania przed zmianami; do sprawdzania, czy aktywne i krytyczne „podążają” w dobrym kierunku. Niewątpliwie nie mogą być one wykorzystane jako „narzędzia” realizacji strategii, są bowiem wynikiem realizacji innych celów.

Cele leniwe

Cele te nie wpływają silnie na inne oraz same nie są pod silnym wpływem pozostałych. Można je traktować jako tzw. cele poboczne – co nie oznacza, że nieważne. Niewątpliwie jednak ocena ich rangi dla realizacji strategii firmy jest niższa niż w przypadku celów aktywnych, krytycznych i reaktywnych.

Ostatnim krokiem procedury może być określenie grup pracowniczych, które mają największy wpływ na realizację poszczególnych celów strategicznych, co w konsekwencji może doprowadzić do określenia sfer zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Zalety proponowanej metody

- umożliwienie stwierdzenia kolejności realizacji wytyczonych celów strategicznych,
- stworzenie warunków dla dyskusji nad rozumieniem znaczenia sformułowanych wcześniej celów,
- wykrycie wzajemnych powiązań między celami,
- identyfikacja celów mających charakter strategiczny i celów bardziej operacyjnych niż strategicznych.

Przedstawiona metoda nie jest oczywiście jedyną stosowaną w procesie wytyczania celów strategicznych przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele innych metod, mogących ją uzupełniać lub zastępować. Doświadczenia autorów wskazują jednak, iż dyskusja nad wzajemną zależnością poszczególnych celów zmusza do ich precyzyjnego określenia i zdefiniowania. Wydaje się, że ten właśnie fakt świadczy o dużej przydatności i użyteczności opisywanej metody.

Tomasz Białas, Mirosław Czapiewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. Michel MARCHESNAY, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, str. 12.
- ²⁾ Zdajemy sobie oczywiście sprawę z względności stwierdzenia „cel długookresowy”.
- ³⁾ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, str. 239.
- ⁴⁾ Tamże, str. 239.
- ⁵⁾ P. KOTLER, *Marketing*, Prentice-Hall International, Gebethner & S-ka 1994, str. 76.
- ⁶⁾ Por. Jan ANTOSZKIEWICZ, *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1990, str. 158 i 159.
- ⁷⁾ W przypadku większej liczby wybranych celów należy zmodyfikować prezentowane w dalszej części tabeli i mapy intensywności.
- ⁸⁾ Lista nie odzwierciedla hierarchii ważności celów. Na liście znalazły się cele ogólne oraz bardziej szczegółowe.
- ⁹⁾ Skrót SI oznacza sumę intensywności.
- ¹⁰⁾ Skrót SR oznacza sumę reaktywności.

Autorzy – dr M. Czapiewski i mgr Tomasz Białas są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Małgorzata Dolińska

Strategiczny rozwój systemów informacyjnych

Szybki rozwój technologii komputerowej i telekomunikacji w latach 90., a także możliwości ich stosowania w procesach zarządzania firmą oraz jej współpracy z otoczeniem, stały się podstawowym motywem współzawodnictwa na rynku, przy zachowaniu standardów produkcji wyrobów, satysfakcjonujących klientów w zakresie kosztów i jakości. W tej sytuacji rozwój kompleksowych i sprawnie funkcjonujących systemów informacyjnych (SI), wykorzystujących najnowsze rozwiązania i możliwości technologii informacyjnych (TI) (komputery PC, telekomunikacja, faxy, telefony komórkowe, sieci komputerowe, EDI – *Electronic Data Interchange* – Elektroniczna Wymiana Danych, sieci teleinformatyczne, paski kodowe) stał się strategicznym celem rozwoju firmy [1, 2, 3]. Strategiczne podejście do określania potrzeb i możliwości systemów informacyjnych firmy, uwzględniających jej powiązania z zewnętrznymi partnerami, takimi jak: dostawcy, klienci i konkurenci, ułatwia firmie utrzymanie lub poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku.

Strategiczne aspekty systemów informacyjnych

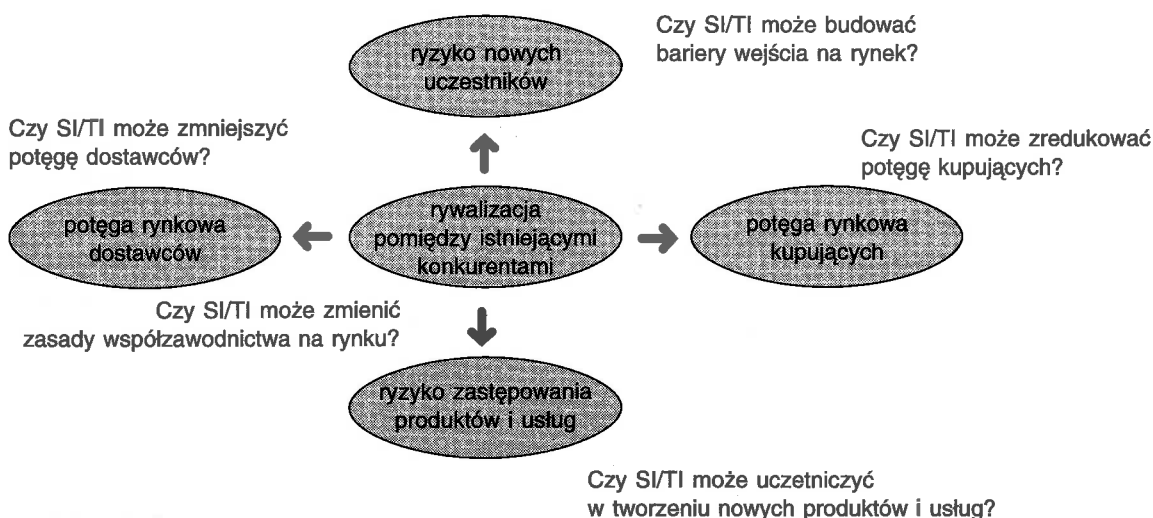
Użyteczne narzędzie do planowania strategii rozwoju SI firmy zapewnia analiza konkurencyjnych obszarów na rynku M.E. Portera [4, 5, 6]. Rysunek 1 pokazuje kluczowe obszary działalności konkurencyjnych firm na rynku, które

decydują o strategii rozwoju firmy oraz jej potrzebach w zakresie SI/TI w długim okresie czasu. Na początku określa się, które firmy i w jaki sposób mogą się stać głównym zagrożeniem dla przyszłego sukcesu firmy na rynku. Inwestycje w obszarze SI/TI są jednym ze sposobów, które mogą przynieść wzrost pozycji konkurencyjnej firmy. Po uszeregowaniu firm w zakresie intensywności wzrostu ich udziału w rynku, określa się potrzeby danej firmy w zakresie SI, które umożliwią jej skuteczne osiągnięcie korzyści na rynku w długim okresie czasu.

Ryzyko pojawienia się na rynku nowych uczestników wymaga nowych inwestycji w obszarze SI, których celem mogą być:

- lepsze sterowanie dystrybucją i kanałami dostaw, aby ograniczyć innym firmom dostęp do rynku,
- dalsza segmentacja rynku, aby powiązać produkty z firmą w sposób bardziej właściwy,
- badanie możliwości redukcji kosztów w związku z przewidywaną wojną cenową,
- wzrastające tempo innowacji produktu oraz rozwój lub zróżnicowanie istniejących produktów w zakresie jakości i usług.

We wszystkich tych obszarach SI musi zapewnić lepszą jakościowo informację w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania firmy na rynku (np. zastosowanie komputerów w projektowaniu produktów CAD, w produkcji CAM, w zarządzaniu firmą – *The Business Information System*, czy wykorzy-



Rys. 1. Analiza konkurencyjnych obszarów na rynku
Źródło: wg [4, 5].



stanie EDI – Elektronicznej Wymiany Danych w kontaktach z otoczeniem). Substytuty produktów lub usług powodują spadek sprzedaży i wywołują bardziej intensywną rywalizację cenową, szczególnie w sytuacji, kiedy koszty stałe produkcji są wysokie. Wówczas SI może być stosowany do przeciwdziałania temu ryzyku w następujący sposób:

- zmiana segmentów rynku i produktów odpowiednio do zmieniających się preferencji klientów w celu zachowania korzystnych obszarów rynku,
- wzrost innowacji produktu,
- wzmocnienie usług,
- identyfikacja innych, nowych potrzeb klienta, które mogą być zaspokojone przez produkcję danej firmy, tj. badanie istniejącego rynku pod kątem możliwości wprowadzenia nowego produktu.

Rywalizacja pomiędzy istniejącymi na rynku konkurentami jest intensywna głównie w okresach: dojrzałym i zanikającym cyklu życia produktu. Wówczas trudno osiągnąć obniżkę kosztów i wzrost poziomu produkcji oraz usług bez efektywnie funkcjonującego w firmie SI. Kluczowym celem staje się wówczas sprecyzowanie możliwości zastosowania SI do obniżki kosztów produkcji firmy w stosunku do jej konkurentów, lub wprowadzenia innych konkurencyjnych rozwiązań, takich jak zróżnicowanie produktów, segmentacja rynku, marketing niszy, itp. W wielu firmach problemy zarządzania związane z cyklem życia produktu są dobrze rozumiane, natomiast przełożenie ich na odpowiednie i zmieniające się w czasie potrzeby informacyjne jest ciągle problemem trudnym do rozwiązania.

Metody strategicznego rozwoju systemów informacyjnych

Do określenia potrzeb i możliwości rozwoju SI/TI w zakresie strategicznego zarządzania firmą, można zastosować następujące metody [4, 5, 7]:

- łańcuch powiązań zewnętrznych firmy,
- łańcuch powiązań wewnętrznych w firmie,
- analizę krytycznych wskaźników sukcesu.

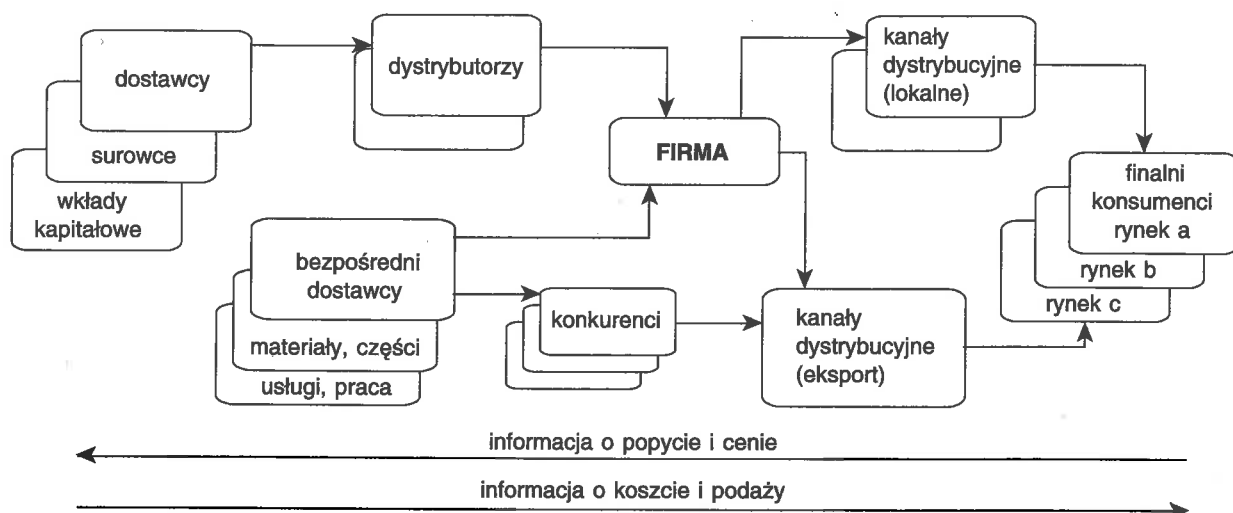
Rysunek 2 zawiera schemat uproszczonego łańcucha powiązań zewnętrznych dla przemysłu wytwórczego, który może być zaadaptowany dla różnych firm.

W łańcuchu takim istnieje ciągła wymiana informacji. Firma jest jego częścią składową. Powstaje wiele długoterminowych korzyści, w podziale których może uczestniczyć firma w wyniku powiązania jej SI z SI firm występujących w łańcuchu powiązań, tj.:

- przemysł tworzy pewną ilość dochodów netto, które są dzielone pomiędzy różne firmy występujące w łańcuchu; w podziale tym uczestniczy i może zwiększać swój udział również dana firma,
- SI może spowodować, że popyt i podaż będą lepiej powiązane ze sobą,
- konkurencyjne firmy współzawodniczą w kontaktach z tymi samymi dostawcami i klientami, stąd firma powinna starać się wzmocnić swoją pozycję na rynku w łańcuchu powiązań z otoczeniem (klienci oczekują niższych cen, lepszych usług).

W jaki sposób SI może przynieść firmie korzyści?

Zyski firmy mogą zostać powiększone np. w wyniku zastosowania EDI w kontaktach z otoczeniem. Obie strony łańcucha powiązań powtarzają w nim koszty utrzymywania właściwego poziomu zapasów. Mogą one być zmniejszone poprzez dostęp firm do informacji o wspólnych zapasach i planowanie ich wielkości zgodnie z bieżącymi zamówieniami. W systemie przepływów logistycznych istnieje możliwość zastosowania połączonego systemu sterowania jakością. Wiele firm, które zainstalowały EDI [3] może analizować cały łańcuch powiązań, wiedząc dokładnie, co i kiedy zostało kupione. Informacje te umożliwiają im optymalne sterowanie zapasami oraz otrzymywanie dostaw *Just – In – Time* (akurat na czas).



Rys. 2. Zewnętrzny łańcuch powiązań
Źródło: [7].



Rys. 3. Wewnętrzny łańcuch powiązań
Źródło: [4].

Wewnętrzny łańcuch powiązań (rys. 3) określa, w jaki sposób różne funkcje i działania wykonywane w firmie mogą wpływać na spełnienie wymagań klientów i jakie to pociąga za sobą koszty.

Model tego łańcucha, opisany przez M.E. Portera, bazuje na firmie produkcyjnej, ale kluczowe grupy działań, które w nim występują, mogą być dostosowane do większości firm innego rodzaju. Model ten rozróżnia dwa typy działań firmy – podstawowe oraz zabezpieczające. **Działania podstawowe** zostały poklasyfikowane w następujące grupy:

- logistyka z zewnątrz: pozyskiwanie, zaopatrzenie, dostawa, magazynowanie zasobów,
- działania produkcyjne: przekształcenie różnego rodzaju zasobów w wyroby i usługi zgodnie z wymaganiami klienta,
- logistyka skierowana na zewnątrz: dystrybucja produktów i usług do konsumentów bezpośrednio lub poprzez kanały dystrybucyjne,
- sprzedaż i marketing: zapewnia klientom informacje o produktach i usługach oraz sposobach ich uzyskiwania (promocja, reklama),
- usługi dla klientów: w trakcie i po sprzedaży (gwarancje na wyroby, szkolenia, itp.).

Działania zabezpieczające umożliwiają sterowanie rozwojem firmy w czasie (sprawy personalne, system informacyjny, zarządzanie majątkiem, finanse, księgowość, prawo, badania i rozwój, itp.). Umożliwiają one:

- wykonywanie działań podstawowych zgodnie z oczekiwaniami firmy i jej otoczenia,
- sterowanie działalnością firmy i jej efektywny rozwój w czasie (skuteczne metody zarządzania, planowanie rozwoju firmy).

Model łańcucha powiązań umożliwia identyfikację i alokację kosztów w taki sposób, aby przynieść firmie oszczędności. Model ten jest sposobem identyfikacji zmian wartościowych w zakresie potrzeb SI. Mogą one doprowadzić do takich zmian w strukturze organizacyjnej zarządzania, które będą lepiej

odpowiadać funkcjom zarządzania realizowanym w firmie.

Zmiany w rozwoju SI mogą przynieść:

- polepszenie powiązań z klientami i dostawcami (zintegrowany system informacji),
- poprawę przepływu informacji w zakresie działań produkcyjnych, usunięcie „wąskich gardeł”, opóźnień, zapewnienie dostępu do właściwych informacji (zarządzanie zapasami, kontrolowanie usług dla klientów),
- zwiększenie efektywności funkcjonowania systemu zarządzania (płaska struktura zarządzania, komputerowe

sterowanie magazynami),

- usprawnienie wykonywania funkcji zabezpieczających (zarządzanie budżetem, sprawy kadrowe, rejestracja aktywów, spójność finansowa).

Analiza łańcuchów powiązań firmy: zewnętrznego i wewnętrznego jest strategicznym podejściem do rozwoju SI/TI, mobilizującym zarząd firmy do szukania mocnych i słabych stron w jej działalności, jak również identyfikującym kluczowe obszary SI, w które w przyszłości należy oraz warto inwestować. Cele, jakie powinna realizować firma w długim okresie czasu, umożliwiają sprecyzowanie potrzeb w zakresie SI. Do realizacji tego zadania stosuje się analizę krytycznych wskaźników sukcesu – KWS (rys. 4). KWS są cząstkowymi celami, których realizacja jest zasadniczym krokiem do osiągnięcia celów firmy w dłuższym okresie czasu. Do oceny realizacji każdego celu firmy stosuje się kilka (5–8) wskaźników. Cele firmy są przewidywane do wykonania w długim okresie czasu (2–3 lata albo więcej), stąd powinny być one sformułowane wymiennie. Na przykład dla firmy wytwarzającej produkty naftowe celami mogą być:

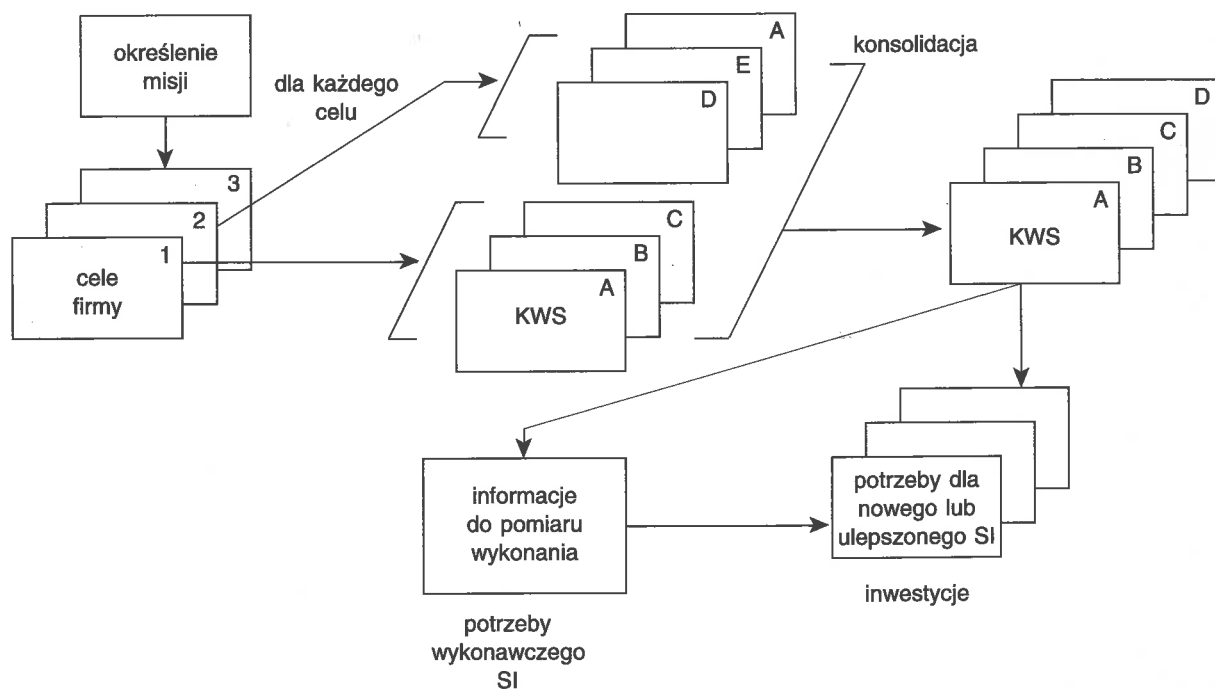
- osiągnięcie 2% wzrostu udziału w rynku,
- zwiększenie sprzedaży produktów nienaftowych,
- zredukowanie kosztów dystrybucji o 5%, itp.

Przykładowo dla celu (1) można określić następujące KWS:

- ▲ efektywna polityka cen,
- ▲ wzrost lojalności i świadomości klientów,
- ▲ wzrost ilości produktów nienaftowych, atrakcyjnych dla klientów,
- ▲ badanie punktów sprzedaży pod względem produktywności,
- ▲ sprzedaż wiązana, bezpłatne usługi (np. pompowanie kół, itp.).

Przedstawiona metoda KWS może być również rozszerzona na analizę otoczenia firmy poprzez określanie KWS dla głównych dostawców, klientów i konkurentów firmy. Metoda analizy KWS jest





Rys. 4. Analiza krytycznych wskaźników sukcesu

Źródło: [5].

narzędziem strategii rozwoju firmy, które może być stosowane do określania kluczowych obszarów inwestycyjnych w zakresie SI/TI firmy. Potencjalne inwestycje w obszarze SI/TI są w tym przypadku oparte nie tylko na analizie finansowej, ale są również określane jako środki do osiągnięcia celów firmy.

Wdrażanie strategii rozwoju SI

Wdrażanie strategii rozwoju SI przynosi spodziewane efekty, jeżeli w procesie tym aktywnie uczestniczą menedżerowie i informatycy. Szczególnie ważne jest zaangażowanie w realizację tego procesu kadry kierowniczej wysokiego szczebla. Drugim niezbędnym warunkiem skutecznego wdrażania jest kontrolowanie realizacji kolejnych etapów implementacji różnych rozwiązań oraz usprawnień w zakresie SI/TI, określonych w planie strategicznym rozwoju firmy. Przy czym wprowadzane rozwiązania muszą być powiązane z ciągłą obserwacją praktyki oraz uwzględniać dynamicznie zmieniające się możliwości SI, wynikające z szybkiego tempa rozwoju TI. Wczesne poznanie i selektywne zastosowanie rozwijających się TI [8] umożliwi osiągnięcie korzyści w przyszłej działalności firmy. Jeżeli nowe SI nie zostaną wprowadzone w odpowiednim czasie, to krzywa uczenia się podczas adaptowania w firmie nowych TI może okazać się za długa, aby polepszyć jej sytuację rynkową. Firma powinna wiedzieć, w jaki sposób dostępne na rynku TI stosowane są przez

inne organizacje oraz jakie przynosi im to korzyści. Wiedza ta może stać się źródłem pomysłów na zastosowanie właściwych TI w danej firmie. W praktyce większość firm, które uzyskały korzyści strategiczne z zastosowania SI/TI, wdrażało u siebie sprawdzoną przez innych, dobrze funkcjonującą, ale ciągle innowacyjną na rynku technologię.

Małgorzata Dolińska

BIBLIOGRAFIA

- [1] KEEN P., *Shaping the Future Business Design through Information Technology*, Harvard University Press, 1991.
- [2] SENKER J., SENKER P., *Gaining Competitive Advantage from Information Technology*, „Journal of General Management”, Vol. 17, No. 3, Spring 1992.
- [3] DOLIŃSKA M., *EDI – klucz do nowoczesnego biznesu*, Przegląd Organizacji, nr 10, 1994.
- [4] PORTER M.E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985.
- [5] EDWARDS CH., *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1991.
- [6] PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1994.
- [7] PORTER M.E., MILLAR V.E., *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July–August 1985.
- [8] ANGEL I.O., SMITHSON S., *Information Systems Management Opportunities and Risks*, MacMillan, 1991.

Bogdan Rogoda

Metoda optymalizacji nakładów na reklamę

Zbyt wysokie dla większości polskich przedsiębiorstw i wciąż rosnące ceny reklamy, zwłaszcza telewizyjnej, powodują konieczność szczególnie dokładnego planowania promocji firmy. Celowość najefektywniejszego wykorzystania budżetu reklamowego nie może być kwestionowana, zachodzi więc konieczność dysponowania obiektywnymi metodami, które będzie można wykorzystać w procesie doboru form i nośników reklamy.

Powszechnie stosowanym do zwiększenia efektywności promocji narzędziem są badania marketingowe, zwłaszcza ankietowe, zmierzające do ustalenia struktury odbiorców poszczególnych mediów reklamowych – prasy, radia, telewizji. Ideą tego postępowania jest wybór najatrakcyjniejszego spośród nośników reklamy (pasma radiowego lub telewizyjnego, tytułu prasowego) opierając się na zasięgu i strukturze odbiorców.

Przedstawiona poniżej metoda jest próbą usprawnienia i zobjektywizowania tego procesu. Odnosi się ona do sytuacji, gdy jako formę promocji zdecydowano się zastosować reklamę za pomocą prasy, radia lub telewizji. Uzasadnieniem zawężenia problemu do tych trzech mediów jest względna stałość ich odbiorców i łatwość przeprowadzania badań na ich temat, a więc łatwy dostęp do informacji, upowszechnianych często przez same stacje i czasopisma. Wstępem do zastosowania tej metody jest określenie typu medium, z którego chcemy skorzystać. Wybór ten uwarunkowany jest takimi czynnikami, jak: przedmiot reklamy (znak firmowy, produkt, sieć dystrybucji), rodzaj produktu (dobro konsumpcyjne lub inwestycyjne) itp.

Dopiero do wyboru konkretnego tytułu (jeśli zdecydowano się na reklamę prasową) lub stacji oraz pasma czasowego (przy reklamie telewizyjnej i radiowej) można wykorzystać metodę ilościową.

Podstawą wyboru nośnika jest jego koszt jednostkowy, czyli koszt dotarcia reklamy do jednego odbiorcy. Metoda kładzie jednak duży nacisk na strukturę tychże odbiorców, a zwłaszcza na ich zgodność ze strategią marketingową firmy. Kluczowym pojęciem jest tu zgodność struktury odbiorców nośnika ze strukturą rynku docelowego. Niezbędne jest więc dokonanie segmentacji klientów oraz odbiorców medium według tych samych kryteriów, co pozwoli uzyskać porównywalne kategorie.

Dalsze postępowanie uzależnione jest od strategii promocyjnej przedsiębiorstwa. Można tu zaproponować

nową drogę: strategię koncentracji i uniwersalizacji.

Strategia koncentracji

Oznacza ona, że firma zamierza oprzeć kampanię na dotarciu do jednego segmentu. Skuteczność mediów obliczymy więc ze wzoru:

$$K_j = \frac{C \times 10000}{U \times Z \times L}$$

gdzie:

- K_j – koszt dotarcia do 1000 odbiorców,
- C – cena 1 emisji reklamy w danym nośniku,
- U – procent odbiorców pasma należącego do segmentu docelowego,
- Z – zasięg pasma lub tytułu (% jego odbiorców wśród ogółu mieszkańców),
- L – zaludnienie obszaru oddziaływania nośnika (w tysiącach osób).

Kampanię należy przeprowadzić oczywiście w oparciu o medium o najniższym K_j .

Strategia uniwersalizacji

Odnosi się ona do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo pragnie objąć promocją wszystkie segmenty swojego rynku. Najkorzystniej jest wtedy użyć wzoru:

$$K_j = \frac{C \times 100}{W_z \times Z \times L}$$

gdzie:

- W_z – współczynnik zgodności struktury nośnika ze strukturą rynku docelowego.

Współczynnik zgodności W_z obliczyć można posługując się metodą najmniejszych kwadratów. Przyjmijmy, że:

- n – liczba segmentów;
- X_i – procentowy udział i -tego segmentu rynku docelowego na produkt X wśród ogółu kupujących ten produkt;
- Y_{ji} – procentowy udział segmentu i -tego wśród odbiorców nośnika j -tego.

Kluczowe dla określenia przydatności poszczególnych nośników (mediów) do reklamowania danego wyrobu będą różnice względnych (procentowych)

liczebności segmentów rynku docelowego i segmentów analizowanego nośnika. Skumulowaną różnicę policzyć można ze wzoru:

$$K = \sum_{i=1}^n \sqrt{(X_i - Y_i)^2}$$

Przykładowo:

Produkt X posiada następujące liczebności segmentów, wyodrębnionych ze względu na wiek i płeć klientów (tabela 1).

Tabela 1

Nr segmentu	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Wiek	do 20	21-40	41-60	pow. 60	do 20	21-40	41-60	pow. 60
Udział (%)	4	12	21	13	7	23	14	6
Płeć	Kobiety				Mężczyźni			

Źródło: Opracowanie własne.

Jako nośniki reklamy wstępnie wytypowano „o-kienka” reklamowe przed audycjami Programu I TVP: środowym Studiem Sport o 20.10, poniedziałkowym Teatrem Telewizji o 20.10 i po filmie w dni powszednie o 20.10 oraz przed filmem fabularnym w Programie II TVP o 18.00. Liczebność analogicznych jak dla produktu X segmentów tych nośników przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Nr segmentu	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
Film o 18.00	7,4%	22,5%	18,9%	12,7%	7,2%	15,8%	10,9%	4,6%
Film o 20.10	5,6%	19,7%	16,3%	10,3%	6,2%	22,2%	13,1%	6,6%
Studio Sport	2,2%	16,9%	7,8%	6,5%	11,3%	27,4%	19,8%	8,1%
Teatr Telewizji	5,6%	24,2%	17,9%	14,5%	3,9%	14,5%	11,6%	7,8%

Źródło: nie publikowane wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora na zlecenie Wydawnictwa „Przekrój” Sp. z o.o.

Obliczenie wskaźnika K przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Nr segmentu	1	2	3	4	5	6	7	8	$K = \sum \sqrt{(X_i - Y_{ij})^2}$
$\sqrt{(X_1 - Y_{1j})^2}$	3,4	10,5	2,1	0,3	0,2	7,2	3,1	1,4	28,2
$\sqrt{(X_1 - Y_{2j})^2}$	1,6	7,7	4,7	2,7	0,8	0,8	0,9	0,6	19,8
$\sqrt{(X_1 - Y_{3j})^2}$	1,8	4,9	13,2	6,5	4,3	4,4	5,8	2,1	43,0
$\sqrt{(X_1 - Y_{4j})^2}$	1,6	12,2	3,1	1,5	3,1	8,5	2,4	1,8	34,2

Źródło: obliczenia własne.

Ze względu na swą strukturę wskaźnik K może przyjmować wartości od 0 do 200. Wynika to z faktu, iż stanowi on sumę wartości bezwzględnych z różnic między udziałami procentowymi. W ekstremalnym przypadku:

$$K = |100 - 0| + |0 - 100| = 200,$$

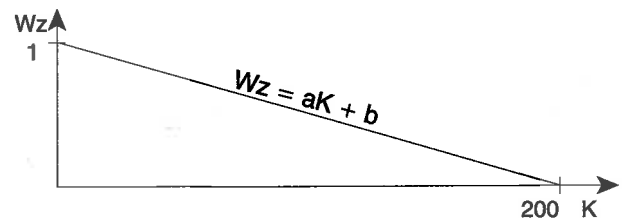
przy czym 200 odpowiada maksymalnemu niedopasowaniu struktur rynku docelowego i odbiorców medium, natomiast „0” oznacza pełną zgodność między nimi.

Wskaźnik K należy przeliczyć tak, by uzyskać wartości współczynnika zgodności W_z , zawierające się w przedziale $[0; -1]$, gdzie 1 oznacza pełną zgodność struktur. Taka postać współczynnika pozwoli na bezpośrednie porównywanie kosztów jednostkowych poszczególnych nośników. Do przekształcenia wskaźnika K we współczynnik W_z posłuży funkcja liniowa przedstawiona na rys. 1.

Równanie prostej $W_z = aK + b$ + b obliczyć można z układu równań:

$$0 = a200 + b$$

$$1 = a0 + b$$



Rys. 1. Zależność współczynnika zgodności od wskaźnika K

Źródło: opracowanie własne.

Po rozwiązaniu układu otrzymuje się wartości współczynników:

$$a = -0,005 \text{ i } b = 1.$$

W rezultacie równanie do obliczenia współczynnika W_z przybierze postać:

$$W_z + -0,005K + 1$$

Tak więc w przytoczonym przykładzie wskaźniki zgodności dla poszczególnych nośników osiągną wartość:

$$W_{z1} = 0,86$$

$$W_{z2} = 0,90$$

$$W_{z3} = 0,79$$

$$W_{z4} = 0,83$$

Uwzględnić teraz należy zasięg i cenę nośników przedstawione w tabeli 4.

Efektywne koszty dotarcia do tysiąca potencjalnych klientów za pomocą poszczególnych mediów przedstawiają się następująco (przy założeniu, że $Z = 27\,000\,000$, co odpowiada liczbie dorosłych mieszkańców Polski):

$$K_{j1} = \frac{C \times 100}{W_{z1} \times Z \times L} = \frac{7000 \text{ zł} \times 100}{0,86 \times 25,7\% \times 27000} = 1,17 \text{ zł}$$

Tabela 4

Audycja	Zasięg (%)	Cena (nowe zł)
Film o 18.00	25,7	7 000
Film o 20.10	50,5	19 000
Studio Sport	19,3	17 000
Teatr Telewizji	38,0	19 000

Źródło: wyniki badań ankietowych, op. cit. oraz: Cennik usług reklamowych TVP S.A., „AIDA – Media”, nr 3/1995.

$$K_{j2} = 1,55 \text{ zł}$$

$$K_{j3} = 4,16 \text{ zł}$$

$$K_{j4} = 2,24 \text{ zł}$$

Współczynnik zgodności może też mieć zastosowanie w modelu programowania liniowego przedstawionym przez E. Duliniec¹⁾, który przykładowo zawiera równania:

- $E = 4,2X_1 + 3,3X_2 + 2,5X_3 + 1,1X_4$
- $20\,000X_1 + 8\,000X_2 + 5\,000X_3 + 1\,600X_4 < 500\,000$
- $20\,000X_1 > 200\,000$
- $8\,000X_2 > 100\,000$
- $X_1 > 4$
- $X_1 < 12$
- $X_2 < 52$
- $X_3 < 52$
- $X_4 < 24$

gdzie: $X_1 \dots X_4$ – liczba ekspozycji w poszczególnych mediach

4,2; 3,3; itd. – zasięg medium (w mln odbiorców)

E – funkcja maksymalizująca zasięg reklamy

2–9 warunki ograniczające: np. $20\,000 X_1$ – koszty reklamy w medium 1. Koszt łączny nie może przekroczyć 500 000, nośnik 1 może być użyty najwyżej 12 razy.

Po uwzględnieniu współczynnika zgodności funkcja kryterium przybierze postać:

$$E = 4,2 \times W_{z1} \times X_1 + 3,3 \times W_{z2} \times X_2 + \dots + 1,1 \times W_{z4} \times X_4 \rightarrow \max$$

Warto też wprowadzić do warunków ograniczających modelu – w miejsce dotychczasowych, mających charakter uznaniowy – wartości maksymalne dla skorzystania z poszczególnych nośników, oparte na zasadzie trzech uderzeń Herberta Krugmana²⁾. Głosi ona, że optymalne wyniki przynosi trzykrotne dotarcie z reklamą do potencjalnego klienta, zaś powiększenie tej liczby nie powoduje polepszenia skuteczności komunikatu. Należy się więc skupić na tym, by średnia liczba kontaktów odbiorców danego medium z reklamą produktu X wyniosła właśnie 3.

By przystąpić do obliczeń, należy dysponować danymi na temat struktury częstotliwości korzystania z danego medium (kupowania gazety lub czasopisma, oglądania lub słuchania audycji).

Załóżmy, że częstotliwości, z jakimi widzowie korzystają z pasma nr 1, są następujące (tabela 5).

Tabela 5

Na 6 ostatnich programów oglądał: (C)	Udział w ogóle widzów danej audycji (U)
6	40%
5	22%
4	15%
3	10%
2	8%
1	5%

Źródło: opracowanie własne

Obliczenie średniej częstości oglądania jednego programu nie następuje trudności:

$$C_{\text{sr}} = 6 \times 0,4 + 5 \times 0,22 + 4 \times 0,15 + 3 \times 0,1 + 2 \times 0,08 + 1 \times 0,05 = 0,76$$

Agencje badań rynku często pytają o korzystanie z ostatniego wydania gazety lub programu, uzyskując dane o przeciętnej publiczności wśród ogółu badanych. Wielkości tych nie należy utożsamiać, gdyż P_{sr} oznacza udział widzów ostatniej audycji tylko wśród osób z niej korzystających, a nie wśród ogółu ankietowanych. Przeciętną publiczność uzyska się mnożąc $C_{\text{sr}} \times L$.

Liczbę zleceń (I) policzymy ze wzoru:

$$I = \frac{S_k}{C_{\text{sr}}}$$

gdzie: S_k – założona, średnia liczba dotarć do adresata reklamy (optymalnie $S_k = 3$)

C_{sr} – j.w.

Dla przykładowego nośnika: $I = \frac{3}{0,76} = 3,95$

Do warunków ograniczających należy więc wprowadzić limit 4 zleceń w danym medium. Podobnie należy postąpić dla pozostałych z analizowanych pasm. Ostatecznie model optymalizacyjny przyjmie postać:

$$E = A_1 W_{z1} X_1 + \dots + A_n W_{zn} X_n \rightarrow \max$$

$$C_1 X_1 + \dots + C_n X_n < B$$

$$X_1 < I_1$$

$$X_2 < I_2$$

gdzie:

A_i – zasięg poszczególnych mediów,

C_i – cena jednej emisji w danym medium,

B – maksymalna kwota przeznaczona na reklamę.

Zastosowanie powyższej procedury matematycznej powinno pozwolić na racjonalne zaplanowanie kampanii reklamowej i uzyskanie oszczędności kosztów.

Bogdan Rogoda

PRZYPISY

¹⁾ E. DULINIEC, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1994, s. 122.

²⁾ J. KALL, *Budujemy plan mediów*, „Businessman Magazine”, nr 11/1994.

Piotr Bielecki

Zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym

Prezentowany tekst abstrahuje od kwestii dotyczących celowości i praktyki rankingów uczelni i programów studiów (głównie z zakresu zarządzania biznesem i ekonomii), które tylko luźno wiążą się z zagadnieniami zarządzania jakością szkolnictwa wyższego i częstokroć mają na względzie wyłącznie cele marketingowe. Kategoryzacja uczelni i programów, będąc domeną publicystyki edukacyjno-gospodarczej, absorbuje jednakże uwagę nie tylko potencjalnych studentów, ale i pracodawców oraz firm rekrutujących absolwentów.

Szczupłość środków finansów publicznych, zwiększony stopień „otwartości” życia szkoły wyższej, masowość studiów oraz wzrost liczby kierunków z zakresu dyscyplin społecznych, powodujące wzrost kosztów kształcenia, leżą u podstaw coraz większego zainteresowania państwa oraz podatników odpowiedzialnością społeczną (finansową) uczelni oraz doskonaleniem jakości kształcenia (dwa główne cele oceny jakości).

Metody i mechanizmy zewnętrznej oceny jakości wyższego wykształcenia, wprowadzone w Europie w latach 80., zapożyczyły z koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (TQM) m.in. ideę znaczącej roli zadowolenia klienta (student i pracodawca), zasadę kształcenia i doskonalenia kadry nauczającej pod kątem jakości nauczania oraz przekonanie, iż o jakości studiów decyduje całokształt działalności danej uczelni¹⁾.

Przekonującą metodologię oceny jakości kształcenia w perspektywie porównawczej wypracowano przy okazji międzynarodowych badań (1991) nad programami ekonomii w trzech krajach zachodnioeuropejskich²⁾. Badania te poprzedzone były pracami studialnymi nad aktualnymi tendencjami rozwoju zarządzania jakością kształcenia w europejskim

szkolnictwie wyższym (niezależny realizator oceny jakości (*meta-level agent*); mechanizm samooceny; metoda oceny ekspertów oraz wizyty studialne; raport nt. wyników oceny; brak bezpośrednich związków między wynikami oceny a decyzjami finansowymi państwa)³⁾.

Przyjmując założenia teorii systemów za punkt wyjścia dla analizy zarządzania jakością kształcenia, autorzy omawianych badań określili priorytetowe cele i przedmiot badań. Wypracowaną koncepcję badań najlepiej ilustruje schemat 1.

Główną przyczyną koncentracji zainteresowań badawczych i wysiłków na rzecz kreowania bazy danych wokół jakości programu studiów i procesu kształcenia, a więc czynników dydaktycznych, były przesłanki natury metodologicznej. W przypadku analizy czynników *output* (absolwenci) w grę wchodzi trudne do rozwiązania kwestie wyodrębnienia wpływu innych niż *input* i proces kształcenia czynników, wpływających na jakość absolwentów (intelekt, osobowość, poprzednia edukacja itp.).

Pierwszym krokiem postępowania przygotowawczego w procedurze zapewnienia i kontroli jakości w szkolnictwie wyższym, z czym zgadzają się wszyscy badacze zarządzania szkolnictwem, jest zgromadzenie danych (ilościowych i jakościowych) niezbędnych do podejmowania decyzji służących wykorzystaniu zróżnicowanych mechanizmów oceny jakości szkolnictwa wyższego (dydaktyki i badań).

Kwerendę danych należy rozpocząć od analizy istniejących dokumentów. W omawianym badaniu międzynarodowym wykorzystano następujące źródła: oficjalne dokumenty z zakresu polityki edukacyjnej (rządowe, uczelniane i wydziałowe), katalogi uczelni, poradniki i informatory studenckie, dane statystyczne dotyczące szkolnictwa wyższego, publikacje badawcze. Brakujące dane zebrano za pośrednictwem specjalnego kwestionariusza skierowanego do uczelni drogą korespondencyjną oraz bezpośrednich wizyt w badanych uczelniach (1991).

Drugim zasadniczym etapem badań było sporządzenie 5 dokumentów stanowiących podstawę (*input*) oceny eksperckiej (*peer review*), która miała charakter międzynarodowy. Ocena ta stanowiła zasadniczą fazę postępo-

Rys. 1. Poziomy analizy jakości kształcenia w projekcie badawczym (akcent spoczywa na programie studiów)

	system [szkolnictwa]	dyscyplina/kierunek	program studiów
kontekst [środowisko]			
<i>input</i> *	* ilo		
proces			* najważniejszy zakres
<i>output</i>			

* – oznacza koncentrację zainteresowań badawczych

Źródło: J. Brennan [i inni] *Towards a Methodology for Comparative Quality Assessment...*, s. 23.

wania badawczego. Rozpatrując wspomnianą ocenę w kategoriach techniczno-organizacyjnych, można określić ją jako robocze spotkanie ekspertów bądź warsztaty (seminarium) poświęcone praktycznym zagadnieniom zarządzania jakością w instytucjach (uczelniach). Zespół oceniający składał się z ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych.

Dokumenty opracowane na podstawie wykazów danych: I, II i III dotyczyły następujących kwestii: 1. Charakterystyki systemów szkolnictwa wyższego w trzech badanych krajach europejskich.

2. Charakterystyki dyscypliny/kierunku studiów (ekonomia), będącej obiektem badań.

3-4-5. Szczegółowych informacji na temat wybranych programów studiów z zakresu ekonomii w Niemczech, Holandii oraz Wlk. Brytanii. Ponadto dla każdej z 10 badanych uczelni opracowano aneksy zawierające dodatkowe informacje o poszczególnych programach studiów.

W latach 80. i obecnie pojęcia: jakość kształcenia, mierniki „jakości wykonania”, wskaźniki osiągnięć

Wykaz danych (poziom systemu szkolnictwa wyższego)

Właściwości *input* (nakładów)

- wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz inne dane kandydatów na studia;
- metody selekcji kandydatów;
- stopa skolaryzacji osób w grupie wiekowej 18–24 lata;
- wskaźnik liczby studentów w przeliczeniu na liczbę nauczycieli akademickich;
- specjalizacja, kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe nauczycieli akademickich.

Właściwości procesu kształcenia

- długość cyklu głównych programów;
- sprawność oraz skala transferu studiów wyższych;
- główne formy kształcenia oraz studiowania;
- główne formy kontroli wiedzy;
- formy organizacji toku studiów, a w szczególności formy wyborów dydaktycznych;
- rodzaje współdziałania między kadrami nauczającą a studentami.

Właściwości środowiska szkolnictwa wyższego

- struktura systemu: typy uczelni, zasady finansowania, struktura dyplomów, mechanizmy kontroli jakości, założenia sterowania szkolnictwem wyższym przez państwo (i/lub inne centralne agendy);
- poziom zasobów, ogólny stan wyposażenia dydaktyczno-materialnego;
- rozwój zawodowy nauczycieli akademickich, perspektywy kariery zawodowej, struktura wieku, postawa moralna (etyka zawodowa);
- proporcje między dydaktyką, badaniami a innymi funkcjami szkolnictwa wyższego;
- formy i metody zewnętrznej kontroli programów studiów oraz efektów pracy poszczególnych nauczycieli;
- baza socjalna dla studentów: pomoc finansowa, warunki zakwaterowania itp.;
- formy organizacji i kierowania uczelniami.

(*performance indicators – PI*) zastąpiły w specjalistycznej i publicznej debacie nad szkolnictwem wyższym dawną, często używaną, terminologię: skuteczność (*effectiveness*) i efektywność (*efficiency*) kształcenia. Ta ostatnia rozumiana była szeroko, jako relacja między nakładami (czas, pieniądze, działania) a wynikami (jakość kształcenia, programów, instytucji). Przykładem wskaźników skuteczności są: liczba absolwentów/sprawność końcowa studiów, wskaźniki aktywności zawodowej (bezrobocia) absolwentów.

Z uwagi na brak jednej, autorytatywnej definicji mierników jakości (przewaga podejścia nominalistycznego nad esencjonalistycznym w badaniach nad zarządzaniem jakością) sięgniemy do definicji zaproponowanej przez autorów badań międzynarodowych [Brennan i inni, 1992]⁴). Pod pojęciem mierników jakości rozumiemy będącymi empiryczne, ilościowe i jakościowe dane wskazujące na stopień realizacji założonych celów systemu (systemu szkolnictwa, systemu kształcenia w danej uczelni). Definicja powyższa odrzuca zatem wąskie, redukcjonistyczne ujęcie istoty mierników jako wskaźników podlegających kwantyfikacji czy mających wymiar finansowy.

Wykaz informacji (poziom dyscypliny/kierunku studiów)

- W jakim sektorze szkolnictwa wyższego (akademicki/zawodowy) możliwe jest funkcjonowanie kierunku?
- Czy istnieją różnice między treściami programowymi oraz celami kształcenia między sektorami szkolnictwa?
- Jakie są główne specjalności danego kierunku?
- Jak wielu studentów (studia dzienne lub studia typu „*part-time*”) liczy kierunek w każdym sektorze w porównaniu z ogólną liczbą studentów w każdym sektorze?
- Jakież są, ogólnie rzecz ujmując, perspektywy kariery zawodowej absolwentów danego kierunku – w miarę potrzeby – w przekroju struktury specjalności?
- Czy istnieją zewnętrzne powiązania i odniesienia kierunku studiów, np. grupy zawodowe?
- Czy istnieje typowy, równoległy studiowany kierunek kształcenia, jeśli tak, to jaki?

Źródło: Jak w wykazie I, s. 26.

Początkowy etap fascynacji możliwościami wykorzystania mierników (propozycje brytyjskie z lat 80. obejmowały listę 54 mierników) ustąpił miejsca fazie krytycznej refleksji nad przydatnością ilościowych i jakościowych standardów jakości. Świadectwem tego stanu rzeczy jest projekt angielskiej rady finansowania uczelni (HEFCE) z 1993 r., postulujący umiarkowaną (5) liczbę statystycznych wskaźników „jakości wykonania”⁵): wymagania edukacyjne wobec kandydatów, koszty przypadające na 1 studenta, wskaźniki sprawności (w tym końcowej) studiów, wyniki w nauce, zatrudnienie ew. dalsze studia absolwentów, liczbę kandydatów (miernik z 1992 r.).

Wykaz informacji (poziom programu studiów)

Wymiary input

- obecność lub nieobecność wymagań rekrutacyjnych dla kandydatów, takich jak: egzaminy wstępne, potrzeba posiadania określonego poziomu lub rodzaju wykształcenia średniego;
- liczba języków obcych, którymi posługują się kandydaci;
- wskaźnik liczby studentów w stosunku do liczby nauczycieli akademickich w przekroju programu studiów;
- wykształcenie kadry nauczającej, np. proporcja doktorów;
- wyposażenie biblioteczne i komputerowe;
- poziom popytu edukacyjnego (relacja między liczbą kandydatów a liczbą miejsc);
- struktura nowo przyjętych studentów według płci, wieku oraz pochodzenia społecznego;
- liczba studentów w przekroju powyższych cech demograficzno-społecznych.

Wymiary procesu kształcenia

- program studiów:
 - ▲ liczba lat studiów;
 - ▲ treść i poziom przedmiotów;
 - ▲ sekwencja i inne powiązania między przedmiotami;
 - ▲ interdyscyplinarność programu studiów;
 - ▲ elastyczność programu studiów (swoboda wyboru przedmiotów);
 - ▲ poziom egzaminów końcowych lub końcowych prac promocyjnych;
 - ▲ liczba progów selekcyjnych w ciągu cyklu studiów;
 - ▲ formy oceny;
- sposoby przekazu treści programowych:
 - ▲ typ oddziaływania dydaktycznego: zorientowane na studenta lub na wykładowcę (wykłady, laboratoria, projekty studialne, kształcenie praktyczne);
 - ▲ udział zajęć laboratoryjnych oraz zajęć kształcenia praktycznego;
 - ▲ baza materialna dydaktyki: dostępność i jakość sal dydaktycznych, biblioteki oraz wyposażenia komputerowego;
- doradztwo dydaktyczne (np. instytucja mentora lub tutora);
- końcowa sprawność kształcenia (lub, odwrotnie, wskaźnik niepowodzeń w studiach);
- porównanie rzeczywistego i nominalnego cyklu kształcenia;
- obciążenie zajęciami dydaktycznymi (liczba godzin w ciągu roku);
- jednolitość lub wielość długości cyklu studiów.

Wymiary output (wyników)

- początkowe losy zawodowe: podjęcie pracy, kształcenie w pełnym wymiarze czasu nauki, bezrobocie;
- proporcja absolwentów zatrudnionych w sektorze nauki oraz poza tym sektorem (6 miesięcy po ukończeniu studiów);
- udział absolwentów posiadających stopień doktora (10 lat po ukończeniu studiów);
- proporcje zatrudniania absolwentów w zawodach o profilu specjalistycznym lub ogólnym;
- średnia płaca absolwentów w pierwszym miejscu pracy (po 6 miesiącach) w porównaniu ze średnią płacą ogółu absolwentów;
- główne rodzaje pracy;
- główne typy pracodawców.

Zastosowanie mierników jakości nastrocza w praktyce wiele trudności, które wynikają z⁶⁾:

- niewielkiej liczby mierników odnoszących się do dydaktyki; większość stosowanych mierników dotyczy skuteczności i efektywności studiów;
- ograniczonej dostępności danych; w większości krajów nie ma np. tradycji śledzenia losów zawodowych absolwentów na rynku pracy;
- metodologii ich konstrukcji w przypadku mierników jakości badań; wskaźniki cytowań, wskaźniki liczby recenzowanych publikacji, wskaźniki grantów badawczych oparte są na procedurach (subiektywnych) oceny ekspertów;
- częściowej tylko operacjonalizacji (niektórych wymiarów) jakości kształcenia;
- niedoskonałości baz danych bądź nieporównywalności danych;
- niezamierzonych „skutków ubocznych” mierników jakości, zachęcających uczelnie do postępowania obliczonego na maksymalizację mierzonych wielkości, a nie poprawę jakości.

Wszystkie wymienione ujemne strony mierników jakości obniżają założoną prawomocność omawianej metody oceny jakości kształcenia. Z drugiej strony największym atutem mierników jakości w porównaniu z konkurencyjną metodą – ocen ekspertów – jest obiektywizm informacji będących podstawą podejmowania decyzji. Praktyka zarządzania jakością kształcenia, przynajmniej w krajach europejskich, które rozwinęły najszerzej nowe metody zapewnienia i oceny jakości (Wlk. Brytania, Holandia, Francja), przemawia za harmonijnym stosowaniem obu metod. W krajach tych przyjęto strategię prymatu (subiektywnej) metody oceny ekspertów z wykorzystaniem informacji w postaci mierników jakości kształcenia lub danych źródłowych (zawartych w uczelnianych raportach samooceny). Również międzynarodowe badania porównawcze jakości kształcenia wykazały wysoki stopień użyteczności komplementarnego podejścia badawczego, mimo szeregu ograniczeń i zastrzeżeń metodologicznych. Praktyka zarządzania jakością kształcenia i ustalenia badawcze uwypuklają znaczenie tworzenia baz danych w szkołach wyższych niezależnie od ich przeznaczenia: jako podstawy informacyjnej dla oceny ekspertów (wewnętrznych i zewnętrznych) czy podstawy konstruowania mierników jakości.

Piotr Bielecki

PRZYPISY

- ¹⁾ *Quality Management and Quality Assurance in European Higher Education. Methods and Mechanisms. „Studies” No 1.* Commission of the European Communities, Brussels 1993, s. 17–18.
- ²⁾ J. BRENNAN, L.C.J. GOEDEGEBOURE, T. SHAH, D.F. WESTERHEIJDEN, P.J.M. WEUSTHOF: *Towards a Methodology for Comparative Quality Assessment in European Higher Education. A Pilot Study on Economics in Germany, the Netherlands and the United Kingdom.* CHEPS, HIS, QSC, London 1992.
- ³⁾ Por. *Quality Management...*, op. cit., s. 20–24.
- ⁴⁾ Zob. J. BRENNAN [i inni]: *Towards a Methodology for Comparative Quality Assessment...*, s. 14.
- ⁵⁾ *Assessment of the Quality of Education.* HEFCE (Higher Education Funding Council England) Circular 3/1993, s. 17.
- ⁶⁾ Zob. BRENNAN [i inni], op. cit., s. 15–16.

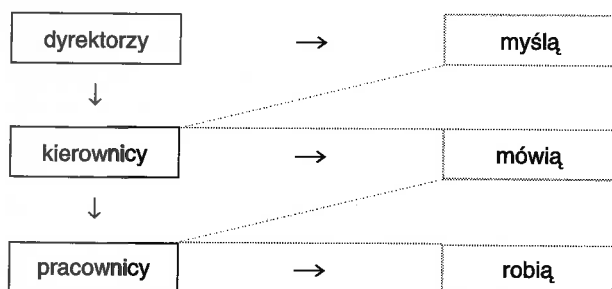
Katarzyna Szczepańska

Motywacja w TQM

Motywacja wydaje się być oczywistym zadaniem menedżerskim. Cóż bowiem jest trudnego w identyfikacji potrzeb pracowników i oczekiwanych przez nich nagród? Jednak bez względu na to, którą z teorii motywacji uznamy za słuszną, z analizy tych teorii wynika, że motywacja uzależniona jest przede wszystkim od szeroko rozumianej organizacji pracy i zasad bodźcowego oddziaływania na postawy pracowników.

Wspomniane teorie leżą u podstaw koncepcji QWL (*Quality of Work Life*), którą A.S. Warren (wiceprezes koncernu General Motors) określa w sposób następujący: „Pomyśl o najgorszej firmie, w której dotychczas pracowałeś. Zrób jej charakterystykę. Następnie opisz najlepszą firmę, w której pracowałeś i porównaj te dwa opisy. Z praktyki wynika, że opisy najgorszej firmy zawierają takie kategorie jak: autokratyczne przywództwo, brak pracy zespołowej, brak zaufania, brak zaangażowania. Najlepsze organizacje zaś charakteryzują się: otwartym systemem komunikowania się, pracą zespołową, wzbogacaniem pracy; innymi słowy, wysoką jakością życia w organizacji” [1]. Teoria QWL oznacza więc zaspokajanie poprzez pracę potrzeb pracowników danej organizacji, przy czym organizacja (i styl zarządzania) muszą spełniać określone warunki, takie jak: otwartość, elastyczność, orientacja na kapitał ludzki, sprawnie przebiegający proces komunikowania się i inne. Nie bez znaczenia jest fakt, iż ta teoria jest przeciwieństwem często spotykanego w praktyce modelu:

Wykres 1



Statyczność tego modelu wynika z hierarchicznych stosunków i zależności funkcyjnych. W efekcie prowadzi to do sprowadzenia kwestii motywacji do norm i dyrektyw zakładowych, czyli innymi słowy do nagród i kar za realizowanie (bądź nie) obowiązujących normatywów.

Aby można było mówić o nowoczesnej motywacji, ludzie pracujący w przedsiębiorstwie muszą mieć poczucie, że jest ono dobrze zarządzane. Motywacja

nie będzie skuteczna, jeżeli pracownicy mają wewnętrzne przekonanie, że pomimo ich osobistych wysiłków zasady funkcjonowania miejsca pracy pozostają niezmiennie.

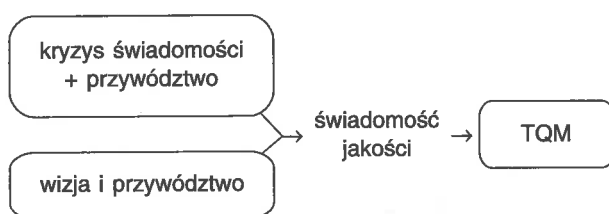
Akceptacja przez pracowników zmian wprowadzanych w organizacji ma miejsce zazwyczaj wówczas, gdy pracownicy są przekonani o racjonalności zmian. Ważne jest przy tym to, aby zmiany były wprowadzane stopniowo, umożliwia bowiem to sukcesywne przełamywanie przyzwyczajzeń pracowników. Natomiast zmiany proponowane przez pracowników wiążą się niewątpliwie z dwoma czynnikami: postawą kierowników i perspektywą widzenia przez nich korzyści z postulowanych zmian oraz współudziałem pracowników w zarządzaniu. W kwestii pierwszej istotnym jest, żeby decyzje podejmowane przez kierowników spełniały zasadnicze oczekiwania pracowników, którzy winni spełniać rolę moderatorów zmian w swoim otoczeniu. Inicjatywa pracownicza wydaje się być jednym z kluczy do rozwiązania problemów motywacyjnych. Natomiast współudział w zarządzaniu jest koncepcją włączenia ludzi w proces podejmowania decyzji. Nie można bowiem udoskonalać stylu zarządzania organizacją bez zaangażowania pracujących w niej ludzi, co dla TQM jest jedną z fundamentalnych zasad i czynnikiem odniesienia sukcesu w procesie wdrażania tego systemu.

Jednym z niezbędnych warunków zwiększania udziału pracowników w zarządzaniu jest dostępność i otwartość kierowników. Pracownik musi mieć możliwość swobodnego kontaktu z kierownikiem, przedstawienia swoich propozycji, słowem – pracownik musi być wysłuchany. W przeciwnym razie nie należy liczyć na inicjatywę ze strony pracownika, a raczej na jego obojętność. Ta obojętność z czasem przerodzić się może w bierność wobec wszystkiego i wszystkich. Otwartość kierowników oznacza przede wszystkim chęć słuchania i rozumienia różnych stanowisk i opinii, zachowywanie zdrowego dystansu wobec problemów, przyjazną postawę wobec pracowników. Jednym słowem – rola kierownika polega na eliminacji barier, a nie ich tworzeniu w kontaktach i stosunkach z pracownikami. Stąd też tak bardzo istotne jest stworzenie w organizacji warunków do współudziału pracowników w procesie zmian istniejącego *status quo* w miejscu pracy (bądź organizacji) oraz określenie czynników, które stanowią mogą motywację dla pracowników do podejmowania wysiłku na rzecz jakości, współudziału w procesie poprawy jakości. Powstaje więc pytanie, co oznacza motywacja w TQM? W świetle TQM motywację można

rozpatrywać w dwóch przekrojach: jako motywację kadry kierowniczej do wdrażania TQM oraz jako motywację pracowników do realizacji zasad TQM.

Powody, dla których kadra kierownicza podejmuje decyzje o wdrażaniu TQM, wyjaśnia teoria Kano „Wysiłku dla Jakości” (QST – *Quality Sweating Theory*). Teoria ta oparta jest na założeniu, że TQM jest efektywnym narzędziem poprawy jakości, ale sukces we wdrażaniu tego procesu uzależniony jest od wysiłku wszystkich członków organizacji, jak również od określenia zdolności ludzi do podjęcia wysiłku na rzecz TQM. Teoria QST motywację kadry kierowniczej do wdrażania TQM rozpatruje w dwóch ujęciach: (wykres 2):

Wykres 2



Źródło: [2]

- tzw. podejście CLSQ – oznacza, że głównymi czynnikami motywującymi są: kryzys świadomościowy w organizacji, który wynika z gwałtownych przemian w otoczeniu firmy, oraz przywództwo, rozumiane jako postawa kadry kierowniczej wobec zmian, zorientowana na jakość i jej poprawę. Oba te czynniki skłaniają ludzi do podjęcia wysiłku na rzecz jakości;

- tzw. podejście VLSQ – oznacza, że zasadniczymi czynnikami motywującymi są: wizja firmy, która zorientowana jest na proces poprawy jakości w całej organizacji i osiąganie celów jakościowych, oraz przywództwo zorientowane na procesy jakościowe w organizacji. Wymienione czynniki, zdaniem Kano, zachęcają ludzi do podjęcia wysiłku na rzecz jakości.

Z praktyki wynika, że w organizacjach, które dopiero rozpoczynają wdrażanie TQM (lub są na wczesnym jego etapie) motywację dla kadry kierowniczej stanowią czynniki kryzysu świadomościowego oraz postawa kadry kierowniczej wobec zmian jakościowych, czyli podejście CLSQ. Natomiast dla firm zaawansowanych we wdrażaniu TQM czynnikami motywacyjnymi są wizja i przywództwo (czyli podejście VLSQ). Ponadto postuluje się, aby w skali makroekonomicznej proces wdrażania TQM odbywał się właśnie poprzez to podejście.

O uniwersalności tej teorii świadczy fakt, że omawiane grupy czynników motywacyjnych mogą być zastosowane w każdej firmie. Oznacza to, że każda firma, która ma wypracowaną wizję działania jakościowego lub jest w fazie kryzysu świadomościowego może, w procesie wdrażania TQM, skorzystać

z czynników motywacyjnych określonych przez teorię Kano. Ostateczna decyzja o wprowadzaniu TQM zależy od ściślej kadry zarządzającej, jak bowiem wynika z przedstawionego wykresu, przywództwo kadry kierowniczej w tym procesie stanowi zasadniczy element omawianej teorii. Podejście CLSQ, może stanowić wyjaśnienie zmian, które nastąpiły w ciągu ostatniej dekady w Stanach Zjednoczonych. Dr Juran w 1979 roku stwierdził, że amerykańska „kadra kierownicza najwyższego szczebla jest przekonana, że sytuacja nie jest jeszcze taka zła i to jest problemem firm amerykańskich” [2]. Ta wypowiedź była prorocza. Po ekonomicznej recesji początku lat 80. w Stanach Zjednoczonych (odnotowano wówczas znaczny deficyt finansowy i w handlu zagranicznym) menedżerowie wielu przedsiębiorstw wyrażali opinię, iż w procesie kierowania firmą nastąpił kryzys świadomości. Niedługo potem dyrektorzy najwyższego szczebla wielu firm uznali jakość za cel nadrzędny działalności (Xerox, Hewlett Packard, AT&T) i zaczęli odgrywać ważną rolę w kierowaniu zmianami jakościowymi w organizacji. Tak więc przyczyny entuzjastycznego wręcz podejścia wielu amerykańskich firm do jakości w ciągu 10 następujących lat związane były z procesem wdrażania teorii Kano. Za czynnik motywujący kadry kierowniczą do wdrażania TQM można również uznać wymagania gospodarki, w której promowane są systemy zarządzania zorientowane na kompleksową jakość (przykład: amerykańska nagroda – *Malcolm Baldrige National Quality Award*). O sile oddziaływania tego czynnika na decyzje kadry kierowniczej trudno się jednoznacznie wypowiedzieć (choć ma on niewątpliwie wymiar marketingowy i może stanowić motywację dla innych firm).

Drugim aspektem motywacji w TQM jest postawa pracowników, która stanowi o sukcesie funkcjonowania zasad TQM w organizacji. Literatura podaje [3], że motywacja pracowników wynika między innymi ze zmian organizacyjnych. W nowym środowisku pracy ludzie zachęceni są do podjęcia wysiłku na rzecz jakości poprzez możliwość: współudziału w procesie (zamiast wykonywania czynności); rozwiązywania problemów (a nie tylko informowania o nich kierownika); współdecydowania i odpowiedzialności za swoją pracę (a nie anonimowość); klarowności działania przez standaryzację (a nie chaos w działaniu); zwiększania umiejętności (a nie stagnację w rozwoju).

Motywacja będzie miała siłę oddziaływania wówczas, gdy pracownicy będą czuli się w firmie potrzebni i jeżeli będą mieli przekonanie, że ich praca jest doceniana i oceniana według akceptowanych przez nich kryteriów (przykład stanowi filozofia Kaizen). Badania Gallupa [4] wykazały, że 75% badanych pracowników chce mieć większą satysfakcję z wykonywanej pracy, co oznacza również, że członkowie

organizacji chcą być dostrzegani w miejscu pracy. W opinii Petera Druckera [5] satysfakcja, jako kryterium trudno mierzalne, nie stanowi wystarczającego warunku lepszej pracy. Służyć może temu jedynie odpowiedzialność. W istocie rzeczy, żeby coś osiągnąć, trzeba być niezadowolonym – bo trzeba chcieć coś robić lepiej. Rodzi się więc pytanie: co znaczy bycie odpowiedzialnym?

Odpowiedzialność łączy się z realizacją celów, które określone są przez wyznaczone do realizacji zadania. Wzbogacanie pracy, wyznaczanie trudnych, ambitnych, ale możliwych do osiągnięcia zadań odgrywa kluczową rolę w procesie kształtowania odpowiedzialności pracowniczej. Nic tak nie dopinguje pracownika, jak praca stawiająca wysokie wymagania, cele, zadania, bowiem realizacja wymagań łatwych do osiągnięcia niszczy ludzką motywację.

Kolejnym elementem związanym z odpowiedzialnością jest informacja. Rzecz w tym, aby pracownik posiadał taki zasób informacji, żeby przedsiębiorstwo miało podstawy wymagać od niego odpowiedzialności za jego pracę czy wydajność. Jednym słowem pracownik musi kontrolować, mierzyć i kierować swoją pracą i wiedzieć jak jego praca odnosi się do całości działań organizacyjnych. Sposób i forma przekazu tych informacji jest rzeczą wtórną, aczkolwiek niezwykle istotną. Bardziej chodzi tu o zasadę realizowaną w praktyce – sprawny przepływ informacji. Gdy mowa o odpowiedzialności nie bez znaczenia jest również kwestia poczucia dokonania. Ludzie uczą się szybciej z sukcesów niż z porażek, a duma z sukcesów to część składowa odpowiedzialności i udziału ludzi w kształtowaniu swej pracy i pracy całej organizacji. Przyjęcie kryterium odpowiedzialności za wykonywaną pracę czy zadania nie wydaje się być czymś odkrywczym. Jednakże zadziwiający jest fakt, że wiele organizacji z nowoczesnymi systemami technicznymi, technologicznymi stosuje w systemach motywacyjnych XIX-wieczne określenia natury ludzkiej – ludziom nie zależy na zadowoleniu z pracy, a w związku z tym muszą oni być kontrolowani zawsze i wszędzie. W takim ujęciu pojęcie odpowiedzialności nie ma racji bytu. Wzbudzenie zaangażowania w wykonanie zadań w miejsce zmuszania, odpowiedzialność, wykorzystywanie naturalnych pragnień ludzkich do bycia zauważonym, „użytecznym” wydają się być podstawą nowego spojrzenia na kwestię motywacji pracowniczej.

Określenie czynników motywujących pracowników wbrew pozorom nie jest trudnym zadaniem. Badania wykazały [4], że pracownicy na ogół wskazują na pewien zestaw czynników efektywnie ich motywujących, nazwanych umownie „WIP” (ważność, informacja, partycypacja). Natomiast tradycyjnie uznawane trio motywacyjne – pewność pracy, wynagrodzenie i interesująca praca – znajduje

się na końcu listy. Wspomniany WIP charakteryzowany jest przez:

- ważność – uznanie, że pracownicy są ludźmi; elastyczność wobec ludzkich potrzeb; zachęcanie do uczenia się, rozwoju, zdobywania nowych umiejętności;
- informację – wiedza o tym – dlaczego?, wewnętrzny przepływ informacji;
- partycypację – współudział w procesie decyzyjnym, samokontrola realizacji zadań.

Podobne wnioski zawierają badania Hagemanna [6], z których wynika, że motywacja pracowników odnośnie zmian w aspekcie TQM zależy zdaniem: 65% respondentów od lepszej informacji, 24% respondentów od aktywnego uczestnictwa, 8% respondentów od większej liczby szkoleń, 2% respondentów od wyższej płacy. Generalnie, blisko 90% badanych zwraca uwagę na czynniki wewnętrzne motywacji, budujące współpracę i przekonanie pracowników do TQM, takie jak bycie informowanym, rozumienie procesów i wiedza – dlaczego?, możliwość uczestnictwa w procesie. Praktycznym przykładem [7] funkcjonowania systemu motywacyjnego dla TQM wśród pracowników, jest firma Rockwell Body and Chassis Systems, producent części wyposażenia i systemów samochodowych. W firmie tej wykorzystano program motywacyjny, którego elementy zostały przedstawione poniżej:

- odwiedzanie fabryk klientów przez wszystkich pracowników w celu lepszego zrozumienia potrzeb klientów,
- każdy robotnik powinien znać odpowiedź na pytanie: kto jest odpowiedzialny za jakość mojej pracy,
- umieszczanie w obszarach produkcji tablic, diagramów Ishikawy, na których robotnicy mogą umieszczać swoje sugestie odnośnie poprawy jakości,
- pokazanie bieżącego i planowanego poziomu kwalifikacji robotników na wykresie (umieszczonym w dziale produkcji), ilustrującym poziom szkoleń, wskaźniki wydajności, kwalifikacji i zaangażowania robotników w proces,
- każdy robotnik otrzymuje przewodnik jakości (w postaci małej książki),
- konkurencja w zakresie – „kto ma lepszy pomysł dla poprawy jakości i bezpieczeństwa”,
- konkurs rysunkowy dla dzieci robotników pod hasłem „Jakość”, wydanie kalendarza z najlepszymi rysunkami,
- na święta lub w Dniu Jakości dyrektor firmy odwiedza wszystkie działy i dziękuje każdemu robotnikowi za wydajną pracę, redukcję kosztów braku jakości itp., wręczając mu drobny upominek,
- doroczne wyróżnienia i nagrody za najlepsze propozycje odnośnie poprawy jakości, bezpieczeństwa, zadowolenia klienta, wzrostu produktywności,
- dyrektor fabryki w każdym miesiącu wizytuje

departament, który ma największe osiągnięcia w poprawie jakości i osobiście dziękuje pracownikom,

- wprowadzenie dnia otwartego dla rodzin robotników.

W wyniku realizacji tego programu uzyskano następujące efekty: poziom ocen klientów wzrósł o 21%, zwroty od klientów spadły o 47%, koszty braków spadły o 32%, koszty zapobiegania wzrosły o 16%, wskaźnik absencji spadł o 44%, bezpieczeństwo pracy wzrosło o 59%.

Proces budowy systemu motywacyjnego nie jest niewątpliwie łatwy – wymaga on ciągłego wysiłku. W materii, która dotyka głębokiej wrażliwości ludzkiej, nie wystarczy zażyczyć sobie (bądź nakazać) aby się porozumiewano, solidnie wykonywano pracę, uznawano priorytet jakości. Konieczne jest stworzenie takiego systemu, który:

- kształtuje pożądane postawy członków organizacji poprzez informację, dyskusje problemowe w grupach, zmianę warunków działania, zaangażowanie, autorytet i zaufanie do kierownictwa,
- promuje działania doskonalące jakość wytwarzanych produktów czy wpływające na poprawę procesu,
- stymuluje rozwój procesu komunikowania się, aby osiągnąć wewnętrzną interakcję,
- buduje mikrostruktury (zespoły pracownicze), aby funkcje i zadania pracowników odpowiadały ich celom i aspiracjom,
- promuje niezależne podsystemy wynagradzania,
- eliminuje anonimowość działań, aby efektywnie oceniać jakość pracy,
- tworzy kulturę organizacji zorientowaną na jakość.

Ponadto system motywacyjny powinien uwzględniać:

- *Oczekiwania pracowników wobec pracy* – tylko wtedy, gdy występuje ścisły związek przyczynowo-skutkowy między wysiłkiem, efektem a wynagrodzeniem pracownik będzie przekonany, że najlepszym sposobem zwiększania jego wynagrodzenia jest efektywna praca. Każde zachwianie tego związku spowoduje osłabienie efektu motywacyjnego. System motywacyjny powinien być tak zbudowany, aby każdy pracownik dokładnie wiedział, jak i dlaczego jego wysiłek i efekty pracy zostały ocenione przez kierownika. Jednocześnie musi być także przekonany, że taką samą miarę zastosowano wobec innych.

- *Cel pracy* – istotne jest, aby pracownicy byli informowani o celach i zadaniach przedsiębiorstwa, o jego misji, strategii, aby mogli utożsamiać się z firmą poprzez akceptację i zgodność celów osobistych z celami firmy. Ważne jest, aby cele firmy przedstawiane pracownikom postrzegane były przez nich jako osiągalne i dające efekty.

- *Potrzeby i wartości* – typowym celem aktywności zawodowej pracownika jest płaca. Jednakże nie bez

znaczenia jest także możliwość zaspokojenia innych potrzeb (np. samorealizacji) oraz zdobywania istotnych dla danego pracownika wartości (np. współpraca z interesującymi ludźmi), które stanowią o jego motywacji do pracy.

- *Kary i nagrody* – system nagradzania i karania spełniać musi kilka warunków. Przede wszystkim pracownik musi wiedzieć, jakie nagrody może i powinien otrzymać za dobrą pracę, a jakich może spodziewać się kar. Pracownik nie może mieć wątpliwości, jakie zachowania, postawy czy działania są nagradzane, a jakie karane. Istotne jest, aby system kar i nagród odnosił się do wszystkich pracowników firmy, a zasady tego systemu były względnie stabilne, a także, aby istniała względna równowaga między ilością i jakością kar i nagród w tym systemie.

W opinii Jurana motywacja do jakości uzależniona jest przede wszystkim od nastawienia psychicznego, które Juran określa jako zasadnicze ustosunkowanie się do zagadnień jakości zarówno kierownictwa, jak i wykonawców zadań. Nastawienie kierownictwa powinno przejawiać się w nadawaniu jakości dostatecznie wysokiego priorytetu w stosunku do innych celów. Aby ten postulat mógł być realizowany w praktyce, program psychologicznego oddziaływania na jakość powinien obejmować: wykorzystanie zdolności, możliwości twórczych, zasobów wiedzy i umiejętności, predyspozycji psychofizycznych, dążeń osobistych jednostek (grup pracowniczych); kształcenie w celu wzbogacenia zasobu wiedzy, struktury osobowości; kierowanie społecznością pracowniczą poprzez dawanie pierwszeństwa jakości we wszystkich jej aspektach.

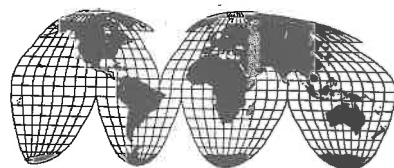
Z przedstawionych rozważań wynika, że w TQM motywacja jest pojęciem interdyscyplinarnym, bowiem tak istotne dla TQM kwestie psychologiczne, organizacyjne, systemowe i inne znajdują swoje odzwierciedlenie w obszarach różnych dyscyplin naukowych, a motywacja jakościowa stanowi niejako ich wypadkową.

Katarzyna Szczepańska

BIBLIOGRAFIA

- [1] DESSLER G., *Personnel Management*, Fourth Edition, 1988.
- [2] European Organization for Quality, World Quality Congress, Helsinki 1993, volume 3.
- [3] NORIAKI KANO, *A Perspective on Quality Activities in American Firms*, „California Management Review”, vol. 35, No 3/1993.
- [4] SCOTT C.D., JAFFE D.T., *Empowerment*, 1993.
- [5] DRUCKER P.F., *Praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- [6] European Organization for Quality, World Quality Congress, Helsinki 1993, volume 1.
- [7] European Organization for Quality, World Quality Congress, Helsinki 1993, volume 2.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Od nowa: Polska po komunizmie (II)

Simon Johnson, Gary Loveman – *Starting Over: Poland After Communism*, „Harvard Business Review”, March–April 1995

Przewagi sektora prywatnego

Każdy obdarzony niewielkim nawet kapitałem, mógł wyjechać na Zachód i przywieźć ze sobą rzeczy na sprzedaż. Ulice wszystkich większych miastapełniły się „szczękami”.

Niektórzy analitycy interpretowali skromną skalę takich działań ekonomicznych jako znak oczywistej powierzchowności reform gospodarczych. Jednak te uliczne stragany stały się w naszym mniemaniu symptomem głębokiej przemiany, zachodzącej w całej polskiej gospodarce. Interesującym przykładem potwierdzającym nasz pogląd jest przypadek Jarka Poloczańskiego, który w 1990 roku rozpoczął import bananów.

Poloczański – brygadzysta w spółdzielni – nadzorował prace remontowo-budowlane. Jak każdy, przyzwyczajony był do braków podstawowych artykułów żywnościowych. Wiedział także, iż „egzotyczne” owoce, takie jak banany czy też cytrusy, praktycznie nie istniały na rynku, i tu dojrzał swoją szansę. Ponieważ bananów nie sprowadzano do

Polski praktycznie od 1970 roku, zdecydował, że skoncentruje się wyłącznie na tych owocach. Założył więc prywatną firmę, skupiając się najpierw na zorganizowaniu odpowiednich środków transportu oraz magazynów.

Europejski rynek owoców cytrusowych zdominowało kilku wielkich producentów, takich jak Chiquita, Dole czy też Del Monte, mających plantacje w Ameryce Środkowej. Po zbiorach, banany ładowane są do specjalnie skonstruowanych w tym celu statków – chłodni, a następnie wysyłane do krajów importerów. W Europie plantatorzy sprzedają banany bezpośrednio w dokach hurtownikom, którzy dopiero potem sprzedają towar drobnym handlarzom. Poloczański zrozumiał, że Polska nie sprowadzała cytrusów głównie dlatego, że nie istniały odpowiednie urządzenia, służące do rozładowywania tego rodzaju ładunków.

Gdyby banany rozładowano ręcznie i składowano w niechłodzonych magazynach, ładunek uległby zepsuciu. Poloczański zaczął więc dzwonić do wszelkich firm, które mogłyby mieć jakikolwiek związek z przemysłem owocowym. Wreszcie znalazł w Gdańsku przedsiębiorstwo, będące częścią dużej firmy państwowej, utworzone w 1960 roku. Ma ono największą chłodnię oraz dojrzałymi owocami w Europie Środkowej i jest zdolne odebrać 500 ton bananów tygodniowo.

Wizytując przedsiębiorstwo w kwietniu 1990 roku, Poloczański był zaskoczony panującą w nim stagnacją. Jeśli nie liczyć marginalnego wręcz handlu herbatą i kawą, urządzenia i budynki były praktycznie nie wykorzystane, a pracownicy nie mieli prawie nic do roboty. Poloczański zaproponował więc układ: jeśli dyrektorzy udostępnią mu leżącą odłogiem dojrzałnię – on zapłaci pracownikom wynagrodzenie, przewyższające kilkakrotnie ich państwową pensję, w zamian za pomoc w rozładunku owoców i nadzorze procesu dojrzwania. A im więcej bananów nowo zatrudnieni rozładują i dopilnują, tym wyższe będzie wynagrodzenie. Używając tego rodzaju argumentów, Poloczański zdołał także wydzierżawić chłodnię i pomieszczenia biurowe firmy.

Poloczański nazwał swoje przedsiębiorstwo Citrus Wholesale (Hurtownia Cytrusów). Zatrudnił trzech pracowników administracyjnych, dziesięciu robotników do rozładunku bananów i następnych trzech do nadzorowania dojrzwających bananów. Wyjaśnił z góry, iż płaca uzależniona będzie od wyników pracy. Dając nadzieję, rozbudził ludzki apetyt na wolną przedsiębiorczość – Poloczański nie miał więc kłopotów z naborem kandydatów do pracy w swojej firmie.

Pierwszą dostawę owoców przygotowywał Poloczański przez kilka tygodni. Samochód-chłod-

nia z 18 tonami bananów, zapakowanych w 1 000 standardowych paczek po 18 kg każda, miał przyjechać z Wiednia. Oczekujących Poloczański znów chwycił za telefon. Tym razem dzwonił do wszystkich sklepów spożywczych w okolicy, a robił to na tyle skutecznie, iż zanim ciężarówka przyjechała do Gdańska, przed magazynem ustawiała się długa kolejka właścicieli sklepów.

Hurtownia Cytrusów zwracała szczególną uwagę na potrzeby detalicznych sprzedawców owoców w północnej Polsce. W krótkim czasie stała się największym dostawcą bananów w promieniu 250 km od Gdańska. Poloczański miał fenomenalny pierwszy rok – w 1990 roku osiągnął obrót sięgający 4 milionów USD, a zarobił 400 000 USD – fortunę w kraju, gdzie średnia pensja miesięczna osiągała 150 USD. Kupił sobie nowe BMW, Peugeota dla żony, duży telewizor Mitsubishi i magnetowid. Co więcej, wypłacał swoim pracownikom premie sięgające 1 000 USD miesięcznie. „Dla ludzi, których zatrudniałem, byłem zbawieniem” – powiedział. W ciągu roku przemian rynkowych Poloczański stał się uosobieniem nowej dynamicznej klasy przedsiębiorców.

Boom handlowy przyniósł nieoczekiwane korzyści także innym gałęziom gospodarki Polski. Na przykład, niektóre przedsiębiorstwa dające sobie dobrze radę w handlu hurtowym, zaczęły reinwestować swoje dochody w gałęzie, takie jak rzemiosło, budownictwo czy inne usługi.

Co więcej, w miarę jak pracownicy państwowych przedsiębiorstw oswajali się z nowymi warunkami ekonomicznymi, oni też zaczęli rozumieć podstawowe prawa rządzące gospodarką wolnorynkową, a także tajniki podejmowania decyzji ekonomicznych.

Po pewnym czasie to właśnie oni zaczęli zakładać swoje prywatne przedsiębiorstwa, zatrudniając coraz to nowych pracowników i w efekcie tworząc lawinę polskiego *small businessu*.

Plan Balcerowicza stymulował także wzrost ilości towarów produkowanych na eksport – czynnik, który wielu ekonomistów uznaje za decydujący w procesie wzrostu długoterminowego. Gdy tylko osłabiono restrykcje handlowe, a waluta polska stała się wymierna, działalność sektora prywatnego wyszła poza ramy importu towarów, tworząc falę polskich produktów eksportowych.

Proces ten dobrze ilustruje przykład firmy o nazwie Styl France. Założona w 1990 roku firma rozpoczęła produkcję wysokiej jakości mebli imitujących antyki w stylu Ludwika Filipa. Oferta firmy zawierała pełną gamę produktów – od stołów i krzesel po szafki i szafy. Jednym z najpopularniejszych wyrobów była szkatułka z orzecha, produkowana w roku 1992 w liczbie 400–500 egzemplarzy rocznie. Wytwory przedsiębiorstwa wykonywane są w całości z drzewa, zaś dzięki taniej sile roboczej w Polsce większość z nich wyrabiana jest ręcznie. Materiały potrzebne do produkcji, takie jak drewno, politura, kleje i wykończenia sprowadzane są z Francji.

Czesław Bereza, kierujący Styl France, jest cieślą-samoukiem, zaś jego metody produkcyjne opierają się zarówno na doświadczeniu, jak i na intuicji. Meble wytwarzane są w krótkich seriach, a od robotników oczekuje się wykonywania wielu rodzajów zadań potrzebnych do wykończenia produktu. Czesław Bereza mówi: „w fabryce nie ma specjalizacji, często zdarza się, że cały zespół robotników wytwarza całą serię od początku do końca”.

Kluczem do konkurencyjności Styl France okazała się być efektywna organizacja pracy przy wykorzystaniu taniej siły roboczej. W 1992 roku Styl France płacił swoim pracownikom

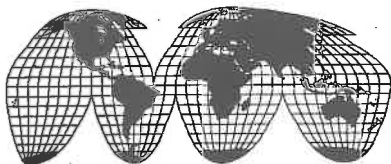
11 000 złotych za godzinę, co odpowiadało 1 USD. We Francji całkowity koszt wytworzenia mebli był pięciokrotnie wyższy. Pomimo iż kilka francuskich firm produkuje podobne meble, żadna z nich nie może sobie pozwolić na ich ręczne wytwarzanie. W rezultacie meble francuskie pozbawione są tego niezwykle istotnego elementu rzemiosła, nadającego produktom Styl France niepowtarzalny charakter.

Doświadczenia Styl France ukazują, w jaki sposób liberalizacja handlu prowadzi do rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych. Możliwość importu francuskich materiałów była bodźcem do rozpoczęcia eksportu gotowych wyrobów do Francji. W przypadku Styl France, partner zagraniczny oferował również dogodną sieć dystrybucji na rynku francuskim. Najważniejszym elementem pomysłu Styl France była zdolność do identyfikacji nowego rynku i zorganizowania pracowników potrzebnych do rozpoczęcia produkcji wyrobów wysokiej jakości.

Elastyczność jest kluczem

Nowe prywatne firmy, takie jak SeCeS-Pol, Seme-co-Okmess czy Hurtownia Cytrusów, były w stanie przyciągnąć utalentowanych i przedsiębiorczych menedżerów i pracowników dzięki zastosowaniu systemu, w którym płaca uzależniona jest od wydajności pracy. Ta metoda stała się jednym z decydujących, innowacyjnych elementów, pozwalających na utrzymanie elastyczności, minimalizację kosztów oraz odnoszenie sukcesów w trudnym i łatwo zmieniającym się środowisku.

„Doradca”, na przykład, był jedną z firm konsultingowych, założonych przez młodych, wykształconych absolwentów i profesorów z Uniwersytetu Gdańskiego, połączonych wspólnym pomysłem pracy poza sektorem państwowym. Ponieważ firma ta tworzona była z prawie zerowym kapitałem zakładowym, jej zało-



życiele nie musieli się martwić o spłatę jakichkolwiek należności. „Doradca” zaczynał tylko z dwoma etatowymi pracownikami – Janem Bieleckim, tj. jednym z założycieli, oraz jego sekretarką. Strategia polegała na przejmowaniu zadań od firm państwowych, a następnie na wynajmowaniu zespołu konsultantów do analizy konkretnych problemów. Rozwój firma zawdzięczała głównie znajomościom jej założycieli z dyrektorami firm państwowych, większość zaś pracy koncentrowała się na sposobach minimalizacji zobowiązań podatkowych.

Praktyka minimalizacji kosztów administracyjnych i wynajmowania konsultantów do każdorazowej analizy konkretnych problemów okazała się niezwykle skuteczna w pierwszych latach rozwoju firmy. Zaledwie połowę dochodów z każdego projektu pochłaniało opłacenie zespołu specjalistów. Resztę reinwestowano.

Niezależnie od wydajności, system stosowany przez „Doradcę” pozwalał odpowiedzieć na nowe możliwości pojawiające się na rynku. W razie znalezienia dogodnej niszy, Bielecki mógł szybko zebrać grupę mającą pomysł na jej wykorzystanie.

Przed 1988 rokiem zakładanie spółek *joint venture* było w Polsce praktycznie niemożliwe z powodu restrykcji prawnych. Z chwilą zmiany prawa, „Doradca” rozpoczął natychmiast współpracę z zachodnimi firmami konsultingowymi, księgowymi oraz inwestycyjno-bankowymi w celu zidentyfikowania najbardziej atrakcyjnych sektorów do założenia spółek *joint venture* w Polsce. Pomimo 40 lat rządów komunistycznych, specjaliści z „Doradcy” byli świetnie obeznani z zachodnimi metodami księgowości i analizy finansowej. Konsulting *joint venture* stał się wkrótce najpoważniejszym elementem firmy.

Co było przyczyną tak wielkiego sukcesu „Doradcy”? Z jednej strony jego sukces opierał się na znajomości zarówno zachodnich metod księgowości, ekonomii i fi-

nansów, jak też wiedzy o polskich przepisach. Sukces to jednak coś więcej niż wiedza. W czasie liberalizacji gospodarczej „Doradca” potrafił się zaadaptować. Kierownictwo stworzyło efektywną strukturę, opierającą się na płacy uzależnionej od wydajności oraz na pracy zespołowej, pozwalającej rekrutować nowych utalentowanych konsultantów.

Mimo wielu sukcesów polskiego sektora prywatnego, nie wszystkie doświadczenia były bezbolesne. Gwałtowne zmiany, jakie wprowadził w 1990 roku Plan Balcerowicza sprawiły, iż część przedsiębiorstw stała się deficytowa: przykładem mogą być firmy importowe, egzystujące dotychczas dzięki różnicom w cenach rynku zagranicznego i krajowego. Część menedżerów podjęła ponadto naiwne wręcz decyzje, przez co wpędziła firmy w kłopoty finansowe. Brak środków finansowych i możliwości finansowania zewnętrznego sprawił, iż niektóre przedsiębiorstwa przechodziły ciężkie chwile.

Dla wielu firm prywatnych zatory płatnicze w sektorze państwowym zsumowały się z resztą kłopotów, gdyż przedsiębiorstwa państwowe były często ważnymi klientami tych pierwszych. Jednakże dla firm, takich jak SeCeS-Pol adaptacja na zmiennym rynku to istota działania. W odpowiedzi na zmniejszony popyt sektora państwowego na wymienniki ciepła, firma przestawiła się na produkcję innych wyrobów stalowych. Trzeba dodać, że w tym segmencie rynku miała ona już zarówno odpowiednią technologię, jak też znała dokładnie możliwości zbytu ewentualnych produktów. Co więcej, równoległe ze zmianą profilu produkcji firma Siemieniczuka reorientowała się na produkcję na eksport. W odpowiedzi na zamówienie z Francji, SeCeS-Pol rozpoczął produkcję stalowych kontenerów. W tej samej fabryce, na wydzielonej linii produkcyjnej, zatrudniwszy 15 robotników, Siemieniczuk rozpoczął produkcję łopat dla klienta niemieckiego. W końcu

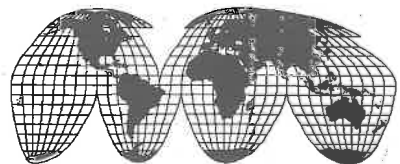
fabryka rozpoczęła produkcję płytowych wymienników ciepła, tworząc *joint venture* z przedsiębiorstwem duńskim.

W miarę zewnętrznego rozwoju firmy, Siemieniczuk zmieniał także jej wewnętrzną strukturę. O ile na początku sam nadzorował cały proces produkcyjny oraz podejmował decyzje finansowe, w miarę powiększania się przedsiębiorstwa upoważniał dyrektorów poszczególnych fabryk do działania osobno, jakby każda z nich była osobną firmą. Prowadziły one osobną księgowość oraz miały własne schematy produkcji. Dyrektorzy fabryk byli upoważnieni do podejmowania istotnych decyzji, a ich wynagrodzenie uzależnione było od wydajności prowadzonej przez siebie fabryki. W styczniu 1992 jeden z dyrektorów zarabiał 38 milionów złotych (około 3 400 \$), z czego mniej niż 10% było jego pensją zasadniczą – reszta stanowiła efekt wykorzystania systemu nagród za dobrą wydajność.

Siemieniczuk skupił się na nowych rynkach zbytu. Do roku 1992 przedsiębiorstwo zatrudniało już 200 pracowników i osiągnęło obroty w wysokości 50 miliardów złotych (4 miliony \$). Spółka posiadała trzy fabryki w Gdańsku, 20 punktów sprzedaży w całym kraju, oraz zaangażowana była w trzy przedsięwzięcia typu *joint venture*, dzięki którym mogła eksportować swoje towary. SeCeS-Pol stał się największym producentem wymienników ciepła w gałęzi, która przez lata opanowana była przez obficie dotowane przedsiębiorstwa państwowe.

Natura przemian

W ostatnich czterech latach, to właśnie nowe przedsiębiorstwa prywatne, a nie dominujące pierw-



tnie na rynku firmy państwowe, stały się głównym motorem przemian ekonomicznych w Polsce. Narodziny sektora prywatnego i zmierzch państwowego znajdują swoje wyraźne potwierdzenie w statystyce. Co prawda niewiele przedsiębiorstw państwowych w tym czasie zbankrutowało – system prawny nie zachęca do przeprowadzania procedur upadłościowych wobec niewypłacalnych dłużników – jednak zatrudnienie w tym sektorze spadło o 30%. W tym samym czasie liczba przedsiębiorstw prywatnych wzrosła z 1 257 w 1988 roku do 11 693 w roku 1989 i do 45 077 pod koniec roku 1991. A te liczby nie są jeszcze w stanie oddać pełnej siły polskiego biznesu prywatnego, wielu bowiem przedsiębiorców woli działać jako osoby fizyczne. Tego rodzaju praktyka pozwala zaoszczędzić papierkowej roboty, jest mniej skomplikowana i pozwala zaoszczędzić na podatkach. Nic więc dziwnego, że pomiędzy rokiem 1989 a 1991 statystyki wykazały zwiększenie liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą z 814 000 do 1 420 000.

Oficjalne statystyki wskazują, iż pod koniec roku 1991 przedsiębiorstwa prywatne zatrudniały 500 000 ludzi, a prywatni przedsiębiorcy kolejne 2 500 000. O ile na początku reform polski sektor prywatny zatrudniał 25% pracowników z 12-milionowego sektora nierolniczego, to po trzech latach od 1992 roku 2 miliony polskich prywatnych przedsiębiorstw zatrudnia już około 40% pracowników sektora nierolniczego i wytwarza 40% dochodu narodowego. To właśnie sektorowi prywatnemu Polska zawdzięcza swój skok w postaci 4% wzrostu gospodarczego.

Rola prywatnego biznesu nie tylko w Polsce jest tak duża. Jed-

nakże brak podstawowych reform makroekonomicznych ograniczył gwałtownie jego odpowiedniki w takich państwach, jak Bułgaria, Ukraina czy Rumunia. Wszędzie tam, gdzie dokonano odpowiednich reform, np. na Węgrzech, w Estonii, Czechach i Rosji, rola sektora prywatnego gwałtownie rośnie. Działalność sektora prywatnego jest bowiem uwarunkowana tymi samymi czynnikami – pojawieniem się możliwości, wystąpieniem odpowiednich bodźców ściągających utalentowanych ludzi do prywatnych przedsiębiorstw, elastycznością samych firm, umożliwiającą omijanie przeszkód pojawiających się na zmiennych rynkach.

Czego polskie doświadczenia mogą nauczyć menedżerów działających w gospodarkach na etapie transformacji? W naszym mniemaniu dobre przedsiębiorstwa łączy kilka wspólnych cech.

Po pierwsze, z reguły ostrożnie badają rynek zarówno krajowy, jak i zagraniczny, określając segmenty rynku, w których sądzą, iż powinny okazać się konkurencyjne. Przewaga SeCeS-Polu na przykład polegała na wiedzy technicznej o obróbce stali. Styl France oparł swój sukces na niskich kosztach robocizny, umiejętnościach rzemieślniczych i dobrym systemie dystrybucyjnym.

Po drugie, w odróżnieniu od wielu przedsiębiorstw Środkowej i Wschodniej Europy, odrzuciły one możliwości łatwego i szybkiego zarobku na rzecz strategii długoterminowej, opartej na polepszaniu jakości wyrobów i usprawnianiu systemu dystrybucji.

Stworzenie dobrego wyrobu czy usługi to jednak łatwiejsza część zadania. Umocnienie firmy i promocja jej produktów w środowisku mocnej konkurencji wymaga stosowania nowoczesnego marketingu, obniżek cenowych, i to w gałęziach gospodarki, gdzie tego typu narzędzia nie występowały przez lata.

Przedsiębiorstwa będące obiektem naszych badań wykazały także zdolność do przyciągania utalentowanych pracowników

i menedżerów, dzięki wyższym płacom, szerszym perspektywom na przyszłość i systemowi bodźców pobudzających do efektywnej budowy i zarządzania firmą. Dzięki zastosowaniu systemu płacy uzależnionej od wydajności pracy, bodźce są wyraźniejsze, a koszty stałe niższe niż w przedsiębiorstwach państwowych. W rzeczywistości techniki zarządzania, stosowane przez firmy Europy Środkowej i Wschodniej, mogą stanowić wzór dla przedsiębiorstw zachodnich.

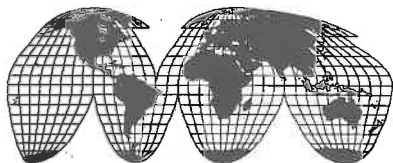
W końcu cechą wspólną jest także to, iż przedsiębiorstwa prywatne udało się stworzyć bez głębokich zewnętrznych zasobów kapitałowych. Zwykle w takich przypadkach produkcja rozpoczęła się od zaspokojenia specjalistycznego popytu, co wymaga niskiego kapitału początkowego. Dopiero reinwestycje pierwotnych dochodów stają się źródłem sukcesu.

Implikacje polityczne

Nasza analiza zjawiska polskiego *small business* dostarcza informacji o Planie Balcerowicza, unikalnym i niezwykle kontrowersyjnym – zarówno w Polsce, jak i na świecie – pakiecie reform. Wiele krajów usiłujących zreformować swoje gospodarki skupia się dziś na rozważaniu argumentów „za” i „przeciw” terapii szokowej.

Według nas, rozwój sektora prywatnego w Polsce jest bezpośrednim efektem odwagi podjętych przez Balcerowicza reform. Zwolnienie transformacji, o co zabiegała część ekonomistów, położyłoby się cieniem na jego rozwoju. Oceniając przemiany ostatnich pięciu lat, sądzimy, iż Plan Balcerowicza był dobrze zaprojektowany, jeśli chodzi o efekty mikroekonomiczne. Napędziły one koniunkturę w sektorze prywatnym, który zrewolucjonizował polską gospodarkę.

Nasze badania wskazują, iż pomimo problemów z prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych, zahamowanie tego procesu nie



wskazuje na fiasko polityki gospodarczej państwa. Oczywiście uwiązanie znacznych środków państwa w przedsiębiorstwach państwowych zwalnia tempo przemian. Z pewnością potrzebny jest przełom w systemie prawnym dotyczącym sektora państwowego, a także zastąpienie istniejącego w nim wciąż centralnego rozdzielnictwa systemem opartym na bodźcach rynkowych. Projekty prywatyzacyjne powinny uwzględniać przejście w prywatne ręce tak dużej ilości majątku, jak to tylko możliwe. Co prawda badania wskazują, iż firmy prywatne mogą przetrwać niezależnie od sektora państwowego, to jednak rosnące przez niego obciążenia spowalniają znacznie rozwój gospodarczy Polski.

Znaczenie sektora prywatnego rodzi kolejne wyzwania dla architektów polskich reform. Jego rozwój wymaga stworzenia skutecznego systemu pośrednictwa

finansowego między oszczędzającymi a kredytobiorcami. Do dziś państwowy w większości system bankowy nie pełnił tej roli w sposób właściwy. Jednakże nasze badania wskazują że przyczyną kryzysu w sektorze bankowym nie jest jego zła struktura, lecz niezwykle wysokie stopy odsetek. W obliczu inflacji osiagającej do 30% rocznie, odsetki od kredytów udzielanych przedsiębiorcom prywatnym mogą wynosić nawet około 50%. Z drugiej strony, ponieważ ceny produktów dławione są przez konkurencję zarówno na rynku krajowym, jak i światowym, prywatni przedsiębiorcy nie są także skłonni do pożyczania na procent uzależniony od inflacji, która rośnie szybciej niż ceny ich produktów.

Podsumowując trzeba stwierdzić, iż problemem Polski po 1990 roku nie jest nadmiar stabilizacji, a wręcz przeciwnie, jej niedosyt. Gdyby inflacja zeszła poniżej

10%, *small business* odczułby dobroczynne skutki kredytu, na który można sobie pozwolić. Z zastrzykiem zagranicznego kapitału przemiany ruszyłyby jeszcze szybciej. Tak więc, w przeciwieństwie do większości krytyków, uważamy, iż Plan Balcerowicza był polityką niezwykle skuteczną. Skuteczniejszy mógłby być jedynie w przypadku jeszcze agresywniejszego zabiegania o osiągnięcie celów rynkowych.

Prężne przedsiębiorstwa pojawiają się w Polsce coraz częściej, co daje nadzieję na osiągnięcie poziomu życia podobnego do istniejącego w krajach zachodnich. W miarę rozwoju swoich reform, Polska stała się także wzorem dla innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej transformujących swoje gospodarki – wzorem, który powinien zostać wykorzystany.

Opracował Marek Wojnar

„Problèmes économiques”

W jaki sposób przedsiębiorstwa sfinansują ożywienie gospodarcze

Valerie Nau, *Reprise de l'investissement et contrainte de financement „Problèmes économiques”, 22.II.1995.*

(artykuł przedrukowany z „Option Finance” z XI.1994, gdzie opublikowany był pod tytułem *Comment les entreprises vont financer la reprise*)

Przymus finansowania: nieuzasadnione obawy

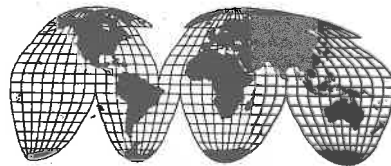
„**P**rzez dwa lata zebrała robocze w firmie Saint-Gobain poświęcone były przede wszystkim problemom zarządzania. Ale od kilku miesięcy poszczególne działy

znów snują projekty zakupów czy rozwoju terytorialnego firmy – szukają u nas informacji na temat rozwoju danego kraju, czy też sytuacji w konkretnym sektorze gospodarki” – stwierdza z satysfakcją Albert Merlin, dyrektor działu badań gospodarczych.

Saint-Gobain nie jest bynajmniej odosobnionym przypadkiem – wznowienie projektów inwestycji stało się wreszcie faktem dokonany! Wartość wskaźnika inwestycji produkcyjnych przestała w końcu spadać i po niewielkim wzroście o 1% w 1994 roku powinna w roku 1995 osiągnąć 8%. Przedsiębiorstwa nie powinny mieć żadnych problemów z finansowaniem swych nowych

programów, gdyż wskaźnik autofinansowania osiągnął rekordową wartość 120%. Niektórzy, oczywiście, zaczynają się już niepokoić.

„Obawiam się, że ze względu na zadłużenie banków podaż kredytów jest w tej chwili niewystarczająca, mimo że popyt na nie wciąż wzrasta” – ostrzega Dominique Nouvellet, dyrektor spółki kapitałowo-inwestycyjnej Siparex. Badania przeprowadzone niedawno przez ekonomistów



CNPF (*Conseil National du Patronat Français* – Narodowa Rada Pracodawców Francuskich) potwierdzają te obawy: poprawa warunków uzyskania kredytu „wydaje się w najbliższym czasie niemożliwa ze względu na niekorzystne wyniki banków w 1994 roku oraz ich postępujące zadłużenie”. Konsekwencją tego będzie „szczególnie silna konieczność autofinansowania się ze strony małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadają bezpośredniego dostępu na rynek finansowy”.

Jednakże, jeżeli wierzyć większości ekonomistów i bankierów, obawy te wydają się nieuzasadnione, przynajmniej w najbliższym czasie. „Dawniej przedsiębiorstwa wychodziły z okresów kryzysu z ogromnymi stratami – przypomina Patrick Artus, dyrektor działu badań gospodarczych w Caisse des Dépôts. Ale nie tym razem. W porównaniu z poprzednimi latami znacznie większa była liczba zwolnień, tak więc wydajność nie została tak silnie zmniejszona. Inaczej mówiąc, w ciągu dwóch kolejnych lat zapasy oraz inwestycje uległy silnej redukcji. Natomiast rynek pracy stawał się coraz bardziej elastyczny – w 1993 roku płace realne wzrosły w minimalnym stopniu. A zmniejszenie zysków i inwestycji (–7% w 1993 roku) tłumaczy wysoką wartość wskaźnika samofinansowania.”

Aby poprawić swą sytuację finansową, przedsiębiorstwa zredukowały zadłużenie, zwiększając kapitał własny poprzez coroczną emisję akcji o wartości od 220 do 250 mld franków. „Reasumując, wchodzą one w fazę ożywienia gospodarczego ze znacznie korzystniejszymi bilansami niż dawniej, mogą więc stawić

czoła pierwszemu etapowi tego ożywienia” – zapewnia Daniel Lebègue, dyrektor generalny BNP (*Banque Nationale de Paris*).

Najlepszą tego ilustracją jest ewolucja popytu na kredyty. „W ciągu dwóch lat wartość udzielanych kredytów spadła o 300 mld franków, czyli o 15–20 %” – kontynuuje Daniel Lebègue. „Zmniejszenie ilości udzielanych kredytów wywołane jest trzema podstawowymi czynnikami:

- spadkiem aktywności wielu przedsiębiorstw, a co za tym idzie, redukcją zapotrzebowania na kapitał obrotowy;
- zniesieniem miesięcznego odroczenia terminu płatności podatku VAT;
- niewielkim ograniczeniem terminów płatności dla klientów” – podkreśla Christian Fort, asystent dyrektora działu w Société Générale. Spadkowi popytu na kredyty towarzyszy nawet zwiększenie oszczędności przedsiębiorstw: „Niewątpliwie fakt, iż przedsiębiorstwa rzadziej korzystają z kredytów, świadczy o spadku ich aktywności, ale jest także dowodem na dobrą kondycję ich finansów, gdyż w ciągu ostatnich miesięcy gwałtownie wzrasta ilość złożonych w bankach oszczędności” – stwierdza Jacques Delmas-Marsalet, prezes Groupe Banque Populaire.

Nawet wznowienie inwestycji, przewidywane na rok 1995, nie powinno zbyt radykalnie wpłynąć na ogólną tendencję. „Przedsiębiorstwa będą inwestować nie tyle po to, by rozwinąć nowe możliwości, lecz raczej po to, by wymienić przestarzałe maszyny – przewiduje Dominique Vallet, dyrektor działu badań i doradztwa w Crédit National. Ale rozpoczęcie tego cyklu odbyć się powinno bez masowego odwoływania się do kredytów, gdyż pomimo oczekiwanego rozwoju inwestycji, wskaźnik inwestycji pozostanie w dalszym ciągu niezbyt wysoki. Poza tym wskaźnik autofinansowania, który w 1993 roku nieco spadł, w latach 1994 i 1995 powi-

nien znacznie wzrosnąć i osiągnąć w roku 1995 wartość ponad 120%”. Przedsiębiorstwa będą o tyle rzadziej potrzebowały odwoływać się do finansowania z zewnątrz, że „wznowienie inwestycji odbywać się będzie w sposób bardzo ostrożny, z dokonaniem wszelkich możliwych kalkulacji” – zapewnia Albert Merlin. Zdaniem niektórych ekonomistów sytuacja ta może potrwać nie tylko do końca tego roku: „Nawet w przypadku wskaźnika inwestycji pozostającego na wysokim poziomie 8% przez kilka lat, wartość wskaźnika autofinansowania będzie wynosić w dalszym ciągu około 120%. Podział wartości dodanej ewoluował będzie bowiem na niekorzyść wynagrodzeń i na korzyść zysków. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie będą potrzebowały pomocy banków, przynajmniej przez dwa pierwsze lata okresu ożywienia” – przewiduje Patrick Artus.

Wielu specjalistów uważa, że zdolność przedsiębiorstw do długotrwałego finansowania efektów silnego ożywienia gospodarczego jest ograniczona. „Cykl produktywności wywołuje początkowo wzrost zysków na niekorzyść wynagrodzeń. Ale ożywienie powinno przywrócić równowagę: pociągnie ono za sobą niewielki wzrost płac, a przede wszystkim zwiększenie zatrudnienia. Ewolucja ta spowoduje wznowienie popytu na finansowanie z zewnątrz – komentuje Dominique Vallet. Tak więc począwszy od 1996 roku obserwować powinniśmy falę zapotrzebowania na kredyty”. Poza tym, wskaźnik autofinansowania nie odzwierciedla zmieniającej się wciąż sytuacji przedsiębiorstwa. „Nie wszystkie przedsiębiorstwa osiągają zadowalające wyniki, a ponadto gwałtowny wzrost inwestycji zakłóci realizację ich programów finansowania, bo przecież zdolności autofinansowania pozostaną te same. Przedsiębiorstwa będą więc potrzebowały kredytów” – uważa Jacques Delmas-Marsalet.



Wysoki poziom oprocentowania długoterminowym hamulcem

Popyt na kredyty może jednakże zostać zahamowany przez poziom oprocentowania, zarówno krótko-, jak i długoterminowego. „Od 14 miesięcy spadają wskaźniki walutowe, a także liczba przyznawanych kredytów gospodarczych – podkreśla Jacques-Henri David, dyrektor generalny Compagnie Générale des Eaux. Ceny nie rosną, a zyski przedsiębiorstw nie osiągnęły nawet poziomu wskaźnika autofinansowania!”

Z drugiej strony, długoterminowy deficyt budżetowy ma bezpośredni wpływ na finansowanie przedsiębiorstw. Przede wszystkim, podnosząc próg rentowności inwestycji: „Obecnie koszty inwestycji wahają się od 8 do 10%, gdyż realne oprocentowanie pozostaje na dość wysokim poziomie, natomiast ceny spadają – mówi Jacques-Henri David. Mimo to można przypuszczać, że coraz więcej projektów osiągnie próg rentowności, jako że wskaźnik wzrostu gospodarczego o wartości ponad 3% ostatecznie potwierdza nadejście fazy ożywienia”. Niewykluczone jest jednak, że wysokie oprocentowanie zniechęci wielu przedsiębiorców, gdyż, jak twierdzi Paul Betbèze, dyrektor działu badań gospodarczych i finansowych w Crédit Lyonnais, „oprocentowanie papierów wartościowych ma pośredni wpływ na wysokość stóp procentowych dyktowanych przez banki, co znacznie pogarsza warunki udzielanych przedsiębiorstwom kredytów”. Problem ten dotyczy także kwestii ożywienia jako takiego: podstawowe czynniki hamujące ożywienie gospodarcze to nie czynniki bankowe, lecz właśnie dotyczące rynku papierów wartościowych – kontynuuje Paul Betbèze; gdyż **wzrost oprocentowania długoterminowego** spowoduje straty w przypadku przedterminowej sprzedaży np. obligacji, co z kolei zahamować może popyt na kredyty.

Wbrew obawom niektórych specjalistów, w rzeczywistości finansowanie przedsiębiorstw nie powinno zostać zatrzymane przez niedostateczną ofertę banków. „Banki zwiększyły kapitał własny, mogą więc bez większych trudności sprostać wymaganiom rynku, czyli odpowiedzieć na wzrastający popyt na kredyty” – zapewnia Daniel Lebègue. Autentycznym problemem dla bankierów będzie raczej pogodzenie wymogów rentowności i bardzo silnej konkurencji rynkowej. „Niski popyt oraz fakt, iż dochody banków rosną, podczas gdy możliwości udzielania kredytów pozostają ograniczone, to czynniki powodujące obniżenie oprocentowania” – twierdzi Jacques Delmas-Marsalet. Mimo to nie należy się zbyt szybko cieszyć!

„Działalność kredytowa, szczególnie na korzyść małych i średnich przedsiębiorstw, pozostanie dla banków bardzo istotna. Ale wiedzą one, ile kosztować może ryzyko, dlatego też ustalają wysokość stóp procentowych na korzystnym dla siebie poziomie – uważa Daniel Lebègue. Nie znaczy to, że wzrost oprocentowania stać się ma zjawiskiem powszechnym; jego wysokość ustalana powinna być indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa – nie w zależności od jego wielkości, ale wypłacalności i osiąganych wyników.”

Istnieje więc duże ryzyko, że znacznie wzrośnie koszt finansowania tych przedsiębiorstw (szczególnie małych i średnich), które nie mają tak łatwego dostępu do rynków finansowych, jak duże koncerny. „Dopóki zyski banków są zbyt niskie, by pokryć ponoszone ryzyko, nie będą one mogły udzielać kredytów, działalność ich będzie bowiem przynosiła straty (co dzisiaj jest regułą) – ostrzega Jacques Delmas-Marsalet. Moim zdaniem skończyła się już era spadającego oprocentowania. A jego wzrost mógłby zostać częściowo zrekompensowany za pomocą poprawy warunków finansowania przedsiębiorstw, poprzez wznowienie tendencji zniżkowej wskaźników rynkowych.”

Należałoby jeszcze przekonać zarówno bankowców, jak i przedsiębiorców, że gospodarce francuskiej **nie grozi inflacja...** Czy przedsiębiorstwa, które w ciągu ostatnich lat odkryły na nowo zyski płynące z posiadania kapitału własnego, będą kontynuowały tę politykę finansową pomimo zachodzących na rynku zmian? Nie wszyscy są o tym przekonani. „Dla wierzycieli danego przedsiębiorstwa gwarancją jego wypłacalności jest właśnie kapitał własny. Odgrywa on rolę »amortyzatora«, pozwalającego przetrwać trudne okresy cyklu gospodarczego. Efekt dźwigni jest kluczem rozwoju – twierdzi Daniel Lebègue. Przedsiębiorstwa odtworzyły kapitał własny właśnie po to, by ponownie wykorzystać możliwość zadłużenia.” Pod warunkiem jednak, że długoterminowe koszty nie będą zbyt wysokie. Tak więc „oprocentowanie pozostanie na wysokim poziomie ze względu na współzależności pomiędzy rynkiem pieniężnym a deficytem budżetowym – przewiduje Jacques-Henri David. Przedsiębiorstwom będzie się więc opłacało tworzyć kapitał własny, na zysk inwestora składa się bowiem wytworzona przez niego wartość dodana.” Natomiast inflacja, która obniża koszty nadmiernego zadłużenia, jest obecnie znikoma: „Poziom ryzyka jest znacznie większy, niż dawniej; potrzeba więcej kapitału, by pokryć ewentualne straty” – mówi Dominique Nouvellet. Zrozumiały to doskonale przedsiębiorstwa amerykańskie, które w ciągu ostatnich lat masowo odwoływały się do rynków finansowych, a szczególnie giełdy, by sfinansować swe potrzeby. Ale miały one szczęście zrobić to we właściwym momencie...

Opracowała
Katarzyna Mikunda

