Hans Joachim POHL
Wyższa Szkoła w Bremie

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA I ICH WIODĄCA ROLA W REPUBLICE FEDERALNEJ NIEMIEC*

Stopa wzrostu gospodarczego Republiki Federalnej Niemiec wynosi obecnie 3,5% rocznie. Tym samym znajduje się ona wraz ze Stanami Zjednoczonymi i Japonią w czołówce krajów uprzemysłowionych. Wzrost cen wynosi poniżej 1% rocznie. Tylko Japonia ma taką samą stabilność cen. W USA ceny wzrastają rocznie o 4,5%. Bezrobocie w RFN kształtuje się mniej więcej na poziomie 8,5%. W tym zakresie Japonia z 3% i USA z 7% są w korzystniejszej sytuacji.

Gospodarka niemiecka wyszła tym samym znowu z fazy wieloletniej stagnacji. Równocześnie udało się wyraźnie zredukować wzrost cen, jednakże przy niezmienionej wielkości bezrobocia.

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA W RFN

W poniższych wywodach pragnę wskazać, jak w RFN próbuje się uzyskać jeszcze bardziej równomierny rozwój gospodarczy przy mniejszym bezrobociu niż dotychczas przez popieranie mniejszych i średnich przedsiębiorstw.

Najpierw proszę mi pozwolić spróbować zdefiniować mniejsze i średnie przedsiębiorstwa. Jako kryteria można przyjąć liczbę zatrudnionych i wielkość obrotu.

Przykłady[1]:

Przemysł	zatrudnienie	obrót
małe	do 49	do 2 mln marek
średnie	50 - 499	2 - 25 mln marek
duże	500 i więcej	25 i więcej mln marek

x) Artykuł traktuje co prawda o przedsiębiorstwach prywatnych, lecz jego treści natury ekonomicznej i organizacyjnej mogą być przydatne w sterowaniu rozwojem przedsiębiorstw uspołecznionych o podobnej skali wielkości. To właśnie uzasadnia jego opublikowanie.

1) H.J. P o h l, P. K e l l e r w e s s e l: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. W: H.L. Pohl (wyd.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Darmstadt 1982, s. 20.

Usługi i wolne zawody		
małe	do 2	do 100 000 marek
średnie	3 - 49	100 000 - 2 mln marek
duże	50 i więcej	2 mln i więcej marek

Obecny podział w RFN wygląda następująco: więcej niż 90% wszystkich przedsiębiorstw zalicza się do przedsiębiorstw małych i średnich. Zatrudnionych jest w nich więcej niż 60% pracowników. Wytwarzają oni mniej więcej połowę produkcji krajowej brutto[2].

ZNACZENIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW DLA GOSPODARKI NARODOWEJ

Rola w porządkowaniu gospodarki

W RFN wprowadzono po II wojnie światowej socjalną gospodarkę rynkową. Istotnymi elementami tego systemu są: aktywne współzawodnictwo i prywatna własność środków produkcji. W ten sposób na rynku pojawia się bogata oferta po korzystnych cenach i warunkach. Obserwowane procesy koncentracji pokazują jednakże, że współzawodnictwo nie wszędzie funkcjonuje. Przez odpowiednie ustawodawstwo czyni się starania, aby tym koncentracjom przeszkodzić.

Wady wielkich przedsiębiorstw są oczywiste. Zmniejsza się elastyczność przystosowywania się do zmian strukturalnych. Następstwem jest złe rozmieszczenie czynników produkcji i związane z tym zbyt wysokie koszty gospodarcze. Mimo to duże przedsiębiorstwa pracują praktycznie z „gwarancją państwową". Jeśli małe zakłady popadają w trudności gospodarcze, to prawdopodobnie zostaną wyeliminowane z rynku. Zakłady duże odwołują się w takiej sytuacji do państwa i otrzymują pomoc państwową w celu zapewnienia miejsc pracy.

Rola w zakresie podaży

Duże zakłady łatwiej mogą pokryć zapotrzebowanie masowe po korzystnych cenach, ale równocześnie trudniej im spełnić wymogi specjalne[3]. Gospodarki planowane centralnie dlatego wykazują znaczne słabości w wypełnianiu zadań, ponieważ nie są w stanie sprostać zróżnicowanemu popytowi (zagranicy).

---

[2] H.J. Pohl: Mittelstand und betriebswirtschaftliche Forschung sowie Lehre in Bremen. (W tym samym wydawnictwie) Mittelständische Unternehmen in Bremen. Seria skryptów Instytutu Gospodarki Wyższej Szkoły w Bremen, tom 23, Bremen 1982 s. 1 i następne.

[3] G. Zeitel: Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein - und Mittelbetrieben. W: H.J. Pohl (wyd.) tamże s. 33 i następne.

- Małe i średnie przedsiębiorstwa winny w związku z tym spełnić funkcje rozpoznawania rynku w odniesieniu do nowo powstającego zróżnicowanego zapotrzebowania.
- Gwarantują one przy regionalnych brakach w zaopatrzeniu dostosowaną regionalnie ofertę usług i obrotu. Zapewniają bezpośrednie zaopatrzenie rzadko zamieszkałych okolic, małych miast i przedmieść dużych miast.
- Poprzez małe przedsiębiorstwa możliwe jest sprawne zaspokajanie potrzeb mniej ruchliwych warstw ludności. W ten sposób małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się znacznie do niedopuszczenia do niedostatecznego zaopatrzenia w gospodarce narodowej.

Działalność eksportowa przedsiębiorstw mniejszych i średnich

Eksport niemiecki stanowi poważne wsparcie dla rozwoju gospodarczego (ok. 25% produkcji niemieckiej przeznaczone jest dla rynków zagranicznych). Wprawdzie eksport uważa się za sprawę przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, jednakże badania pokazują, że mniejsze przedsiębiorstwa mają duży udział w eksporcie[4]. Mimo wszystko przemysł budowy maszyn, jako największa branża eksportowa RFN-u przeważnie posiada strukturę średnich przedsiębiorstw. Niemieckie szanse eksportowe leżą mniej w dziedzinie produkcji seryjnej i masowej, a o wiele bardziej w eksporcie wysokowartościowych technologii i myśli. Są to dziedziny, na które szczególny wpływ mają średnie przedsiębiorstwa. Z tego też powodu znaczenie gospodarki średnich przedsiębiorstw dla współzawodnictwa międzynarodowego może w przyszłości raczej jeszcze wzrosnąć.

CECHY SZCZEGÓLNE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W FUNKCJONOWANIU GOSPODARKI

Z punktu widzenia funkcjonowania gospodarki mniejsze przedsiębiorstwa mają szereg specyficznych cech gospodarczych i częściowo również niekorzystne cechy strukturalne[5].

Kierowanie przedsiębiorstwem

Pierwsze miejsce zajmuje przedsiębiorca właściciel, który często posiada niedostateczne wiadomości o kierowaniu przedsiębiorstwem. Znacząca jest jego orientacja techniczna. Jego styl zarządzania jest raczej patriachalny, rzadko dochodzi do pracy w zespole. Wszystkie decyzje po-

---

[4] Porównaj np.: Th. Weimer, U. Schwarting: Die Bedeutung des Osthandels für mittelständische Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung. Nr 5 NF. Stuttgart 1985.

[5] W. Naujoks, G. Kayser: Mittelstand 1983: Lage im Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Praxis. Göttingen 1983. Beiträge zur Mittelstandsforschung.

dejmuje jeszcze sam właściciel, który jest przez to absolutnie przeciążony[6].

Organizacja

Przeważający jest system jednoliniowy z nieznaczną formalizacją i mało widoczną hierarchizacją. Polecenia i kontrole następują jeszcze w bezpośrednim kontakcie z odpowiednimi osobami. Nieduża wielkość zakładu pozwala na silne powiązania osobowe. Problemy koordynacji są słabo zaznaczone. Zasada delegacji ma jednakowoż również tylko stosunkowo niewielkie znaczenie[7].

Personel

Zatrudnia się niewielu pracowników niewykwalifikowanych i przyuczonych. Dominują raczej pracownicy o szerokiej fachowej wiedzy technicznej. Niewielka ilość zatrudnionych pozwala na wyraźne kontakty osobowe. Jest to dość ważna przyczyna tego, że istnieje stosunkowo duże zadowolenie z pracy. Zatrudnia się jednak niewielu akademików, a jeżeli, to przeważają kierunki techniczne.

Z powodu znacznego braku wysoko wykwalifikowanych handlowców nie można raczej odciążyć kierownictwa od zadań handlowych[8].

Zbyt

Dominuje produkcja rynkowa towarów dla zaspokojenia popytu zróżnicowanego i raczej zindywidualizowanego. Produkcję masową pozostawia się przedsiębiorstwom dużym. Znajduje to korzystne odbicie w eksporcie, ponieważ produkcję masową można powierzyć mniej rozwiniętym krajom[9].

Produkcja

Produkcja jest specjalnie ukierunkowana przez pracochłonność ze względnie małym podziałem pracy. Często stosuje się maszyny uniwersalne. Ze względu na produkcję jednostkową i małoseryjną możliwa jest tylko niewielka obniżka kosztów.

Decydującej wady mniejszych przedsiębiorstw należy więc upatrywać w braku wiedzy handlowej kierownika zakładu i w braku wysokowykwalifikowanego kierowniczego zespołu handlowego. Zarówno kierownik przedsiębiorstwa, jak i inni kierownicy mają w zasadzie orientację techniczną.

---

6) J. S t e i n e r: Die personelle Führungsstruktur in mittelständischen Betrieben, Schriften zur Mittelstandsforschung. T. 82. Göttingen 1980.

7) H.J. P o h l: Die Gestaltung der Organisationsstruktur als Führungsinstrument für mittelständische Unternehmen. W tym samym wyd. tamże s. 171 i dalsze; H.J. P o h l: Grundlagen der Organisationsforschung. Schriftenreihe des FB Wirtschaft (Skrypty Instytutu Gospodarki), T. 20, Bremen 1981; R.P. T h ä r b a c h, E. H u t t e r: Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben, Beiträge zur Mittelstandsforschung Zeszyt 11. Göttingen 1976.

8) D. K r a u s e: Personalplanung in Klein - und Mittelbetrieben W: H.J. P o h l (wyd.) tamże s. 292 i następne.

9) H.J. P o h l: Marketing. Tamże s. 54 i następne.

KORZYŚCI ZASTOSOWANIA INSTRUMENTÓW ISTOTNYCH DLA FUNKCJI PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ ZATRUDNIENIA WYKWALIFIKOWANYCH ABSOLWENTÓW SZKÓŁ WYŻSZYCH

Nasze własne badania empiryczne doprowadziły do następujących wyników[10]: Bez planowania i kontroli nie można dobrze kierować nawet i przedsiębiorstwami na średnim poziomie. Uznała to także większość zakładów. Około 80% zakładów przeprowadza na swoim terenie przynajmniej planowanie ogólne. 70% kontroluje również swoje poszczególne zadania planowe. Wiąże się to ściśle z sukcesem przedsiębiorstwa. Zarówno rentowność jak i wzrost przedsiębiorstwa są znacznie większe kiedy w zakładzie ustala się plany, a zadania planowe są również kontrolowane.

Jako instrument planowania rozpowszechniony jest tylko plan finansowy, który prowadzony jest w 67% przedsiębiorstw (i 81% większych przedsiębiorstw). Rozpowszechnione są 3 instrumenty kontroli i sterowania w gospodarce zakładowej: krótkoterminowy rachunek osiągnięć w 78% zakładów, rachunek kosztów z uwzględnieniem całkowitych kosztów w 69% i status likwidacyjny w 72% przedsiębiorstw.

Szczególnie należy wymienić instrumenty sterowania osobowego (zasady kierowania, oceny współpracowników, opisy stanowisk i wzrostu kwalifikacji). Instrumenty te stosowane są tylko przez około 20% przedsiębiorstw: wykazują one jednak ich wyraźnie pozytywny wpływ na rentowność i przyszłościowy rozwój przedsiębiorstw. Uwidacznia się przez to duże znaczenie sposobu obchodzenia się z własnymi współpracownikami, także dla przedsiębiorstw o średniej wielkości.

Ważna jest również dziedzina inwestycji. Tylko 20% przedsiębiorstw prowadzi kontrolę swoich rachunków inwestycyjnych i decyzji inwestycyjnych, ale należą one za to do przodujących przedsiębiorstw.

Jako raczej zaniedbaną można uważać dziedzinę zbytu. Badanie rynku i reklama praktykowane są co najwyżej w 1/3 zakładów, ale przyczynia się to do ich sukcesów.

Więcej niż 10% pracowników kierujących przedsiębiorstwem ma ukończony uniwersytet, lub szkołę wyższą. Wiąże się to również z sukcesem zakładu: duża ilość dyplomów idzie w parze z większymi sukcesami przedsiębiorstwa. Dotyczy to bardziej zakładów zatrudniających powyżej 200 osób.

Kadra kierownicza z wyższym wykształceniem uzyskuje wyższe zyski przez rachunki kosztów planowych, bilanse planu i plan finansowy. Inne instrumenty planowania wpływają również pozytywnie na rentowność, ale są w dużym stopniu niezależne od formalnych kwalifikacji kadry kierowniczej.

---

[10] H.J. P o h l, H. R e h k u g l e r, M. S t e i n k a m p: Erfolg mittelständischer Unternehmen, Bremer Diskussionsbeiträge zur Mittelstandsforschung Nr 3. Bremen 1985; H.J. P o h l: Erfolgreiche mittelständische Unternehmen und ihre betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumente. W: WDB-Magazin 4/1985 s. 13 i następne.

Różne instrumenty planowe dopiero wtedy przyczyniają się do wzrostu efektów, kiedy zastosuje je kadra kierownicza z wyższym wykształceniem. Dotyczy to znowu rachunku kosztów planowych, bilansu planu i planu finansowego. Inne instrumenty mogą być z powodzeniem stosowane niezależnie od kwalifikacji kadry. Kadra kierownicza z wyższym wykształceniem jest bardziej przydatna w pracy (rachunki inwestycyjne i analizy rynku). Prognozy wykazują w rezultacie największy wpływ na wzrost; różnice kwalifikacji tracą wobec tego na znaczeniu.

STUDIA EKONOMIKI PRZEDSIĘBIORSTW I INICJATYWY PAŃSTWOWE W KIERUNKU POPIERANIA PRZEDSIĘBIORSTW ŚREDNIEJ WIELKOŚCI NA TERENIE BREMY

Aby zapewnić sukcesy ekonomiczne mniejszych przedsiębiorstw przez zatrudnienie absolwentów szkół wyższych w gospodarce zakładu, należy studia ekonomiki przedsiębiorstw ukierunkować bardziej na mniejsze przedsiębiorstwa. Ponieważ ekonomika przedsiębiorstw jest obecnie nakierowana przede wszystkim na duże zakłady, należy jej podstawy istotnie poszerzyć przez połączenie badań z praktyką zarówno wewnątrz jak i łącznie z małymi zakładami. Możliwości dla tych badań powstaną w najbliższych latach przez zmniejszenie się liczby studentów. Przed około 20 laty ilość urodzin w RFN zmniejszyła się z 1 mln rocznie do 600 000. W wyniku tego studiować będzie na uczelniach wyższych i w uniwersytetach tylko 60% studentów (o ile przyjmie się ten sam poziom zainteresowania studiowaniem).

Mniejszym przedsiębiorcom należałoby zalecić planowanie zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych z dłuższym wyprzedzeniem. Potrzebę zastępstwa np. na skutek czyjegoś przejścia na emeryturę można przewidzieć bez trudności we wcześniejszym terminie. Studentów można zatrudniać już wcześniej, w czasie przerw międzysemestralnych jako praktykantów, a po stwierdzeniu ich przydatności - zaangażować na stałe. W ten sposób zmniejszyłoby się znacznie ryzyko błędnych decyzji w zakresie doboru kadr, a studentom ukazanoby już w czasie studiów perspektywę pracy w zawodzie, do której mogliby przygotować się przez wyuczenie się określonych języków potrzebnych w działalności eksportowej przedsiębiorstwa, lub przez wykonanie specjalistycznych prac dyplomowych.

Tymczasem już bremeński senator-ekonomista zareagował na ten wniosek pozytywnie i sporządził program finansowego popierania działań praktykanckich w przedsiębiorstwach średnich. Przewiduje się 40-procentowe poparcie. Miesięcznie po 1200 marek. Odpłatność - 480 marek dla praktykantów przejmuje kraj Brema. Regulacja ta będzie, jak się przewiduje, obowiązywała od końca 1986 r.

Uzupełniającym do tego jest model asystentów ds. innowacji. Mniejsze i średnie przedsiębiorstwa z obrotem rocznym do 50 mln marek otrzymują pomoc finansową przy zatrudnieniu absolwentów szkół wyższych.

Płacić się będzie 40% pensji brutto, nie więcej jednak niż 24 000 marek w roku przez 12 miesięcy[11].

Prócz tego istnieje techniczna służba doradcza, przez którą średniej wielkości przedsiębiorstwa mają możliwość wykorzystywać techniczną i ekonomiczną pomoc wyższych uczelni i innych jednostek badawczych z finansowym wsparciem.

Na podstawie tych przemyśleń można przyjąć, że kadry kierownicze mniejszych przedsiębiorstw będą miały w przyszłości lepsze wiadomości o gospodarce zakładowej. Aby uzupełnić program państwowy, działają w Bremen dalsze formy pomocy dla mniejszych i średnich przedsiębiorstw:

1) pomoc finansowa dla poradnictwa mniejszych przedsiębiorstw, dla poradnictwa przy zakładaniu i dla poradnictwa przy rozwoju;

2) dodatki inwestycyjne w wysokości do 7,5% kosztów dla wzmocnienia siły inwestycyjnej mniejszych przedsiębiorstw;

3) udzielanie poręczenia;

4) udostępnienie bezprocentowego kapitału na pokrycie ryzyka za współudział w zarządzaniu;

5) popieranie inicjatyw eksportowych i importowych mniejszych przedsiębiorstw.

Ten program popierania średnich przedsiębiorstw obowiązuje w Bremie dopiero od 1 roku. W związku z tym nie ma jeszcze badań i doświadczeń o działaniu poszczególnych części programu. Mimo to należy przyjąć, że rozwój ekonomiczny, także Bremy, będzie w większym niż dotychczas stopniu osiągany dzięki mniejszym przedsiębiorstwom.

Hans Joachim Pohl

SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES AND THEIR LEADING ROLE IN THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY

S u m m a r y

The paper characterizes activities promoting small and medium size enterprises, which enable more even development and reduction of unemployment. This promotion is based on the proper evaluation of the role of smaller enterprises in the field of: setting in order of the economy,

---

[11] Der Senat der Freien Hansestadt Bremen: Wirtschaftspolitisches Aktionsprogramm für Bremen und Bremerhaven 1984/1987 sowie Mittelstandsförderungsprogramm - Bremen 1985; Por. także M. H e n n i c k e, de D. P a y; Zum Förderungssystem für kleine und mittlere Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 12 NF. Stuttgart 1986.

supply and export. Next, the author presents specific features of small and medium size enterprises which can be seen in management, its organization, employment and sales, as well as in production. Apart from advantages they also have some disadvantages in the form of the shortage of highly qualified trained management group. However, the range and effectiveness of using instruments essential for the enterprise profitability depend on the staff qualifications. This refers to planned costs calculus, plan balance and financial plan, investment accounts and market analysis.

Therefore studies on enterprise economics should be oriented towards small enterprises. These in turn should ensure themselves highly qualified staff through employment - on traineeships - students, and their verification. The government provides financial support for practice activities and financial help in employing school leavers (graduates). Moreover, other forms of support (e.g. financial, investment, technical advice) have existed in Bremen for a year for small and medium size enterprises. These should have a more significant impact on the economic growth of Bremen.