

## **Ber Haus**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

# **CZY RACJONALNE DZIAŁANIA ZAPEWNIĄJĄ EFEKTYWNOŚĆ?**

## **1. Wstęp**

Hasło konferencji „Efektywność źródłem bogactwa narodów” sugeruje, że występuje dodatnia korelacja między efektywnością a bogactwem. Czy tak jest w rzeczywistości? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba się zastanowić nad samym pojęciem efektywności, racjonalnością działania oraz czynnikami oddziałującymi na efektywność. W opracowaniu chciałbym zastanowić się, czy każde nasze działanie oceniane jako racjonalne jest efektywne, czym uwarunkowane są nasze działania, które mimo ich racjonalnego podłoża, mogą nie przynieść pożądanego efektu. Nie oznacza to kwestionowania tezy, że racjonalność działania prowadzi do efektywności, ta zaś do bogactwa. Chcę jedynie, byśmy uwzględnili pewne zjawiska, które świadczą o tym, że nie zawsze tak jest, co oznacza, że nie można się kierować w swoich działaniach samą racjonalnością, na co wpływa m.in. coraz bardziej pogłębiająca się turbulencja otoczenia.

W różnorodnym świecie, z jakim mamy do czynienia, efektywność może być źródłem bogactwa jednego narodu kosztem innych narodów, na co również należałoby zwrócić uwagę. Oznacza to, że nie wystarcza efektywnie działać, ale dbać także o to, żeby ta efektywność stała się źródłem naszego bogactwa. Z kolei, jeżeli my się bogacimy, nie oznacza to jeszcze, że cały naród się bogaci. Zbyt dużo jest sprzeczności, aby naczelne hasło konferencji nie nasuwało pewnych skojarzeń i zastrzeżeń. Rzeczywistość byłaby bardzo piękna, gdyby hasło „Efektywność źródłem bogactwa narodów” dało się w pełni realizować. Swoje rozważania zacznę więc od relacji między efektywnością a bogactwem.

## 2. Efektywność, racjonalność i przedsiębiorczość

Efektywność wyraża określony stosunek efektu do wysiłku, nakładu czasu zużytego na jego osiągnięcie. Sam zaś efekt jest wynikiem, rezultatem, skutkiem naszego działania lub wrażenia wywieranego przez nas [Kopaliński 1991, s. 137]. Efekt można więc różnie rozumieć i odnosić do naszych działań i zachowań, nie zawsze kojarzonych z działalnością gospodarczą. Dotyczy to również efektywności, chociaż pojęcie to przyjęto odnosić do działań gospodarczych. Zazwyczaj chodzi nam o efektywność ekonomiczną organizacji gospodarczej, wyrażającą relację wyniku do nakładu [*Encyklopedia...* 1983, s. 682]. Zastanowić się zatem trzeba nad relacjami zachodzącymi między efektami a nakładami. Można przewidzieć trzy typy tych relacji: 1)  $E/N > 1$ ; 2)  $E/N = 1$ ; 3)  $E/N < 1$ , gdzie  $E$  – efekt,  $N$  – nakład. Relacje te mają wyraz nie tylko teoretyczny, lecz również praktyczny; często właśnie praktyka udowadnia, że mimo przewidywanego teoretycznie sukcesu i dodatniej relacji  $E$  do  $N$ , uzyskujemy wynik ujemny. Nie można zatem zakładać, że każda działalność organizacji gospodarczej kończy się dodatnią efektywnością. Użyłem tu specjalnie określenia dodatnia efektywność, bo sama efektywność jest tylko miarą odpowiedniej relacji. Zatem z góry nie można stwierdzić, że efektywność jest źródłem bogactwa, przede wszystkim narodów, chyba że potocznie rozumie się efektywność jako dodatnie wyrażenie.

Uzyskanie dodatniego efektu tłumaczy się na ogół racjonalnością działania, racjonalizacją zaś oznacza: „usprawnienie (uproszczenie, obniżka kosztów) organizacji, produkcji; zastąpienie nadnaturalnego wyjaśnienia racjonalnym” [Kopaliński 1991, s. 427]. Oznacza to postępowanie zgodne z regułami. Takimi regułami, zasadami, jest np. cykl zorganizowanego działania, czyli działanie według określonej metody, a one mogą się zmieniać. Nie ma zatem jednego modelu działania. Ich zmiana powinna też być uzasadniona pod tym względem. Nie wyklucza to możliwości eksperymentowania aż do wyboru właściwej metody.

W poszukiwaniu nowej metody i wyborze decyzji pewną rolę odgrywa intuicja. Pozwala ona osiągnąć znaczące efekty, ale może też zawieść. Intuicja pozwala nam podejmować bardziej ryzykowne decyzje. Bez niej działania zmierzające do osiągnięcia większego efektu byłyby stosunkowo powolne.

Z racjonalnością kojarzą się działania przedsiębiorcze [Rózański 1989, s. 189-195]. Nie są one jedynymi działaniami przedsiębiorstw. Jest w nich dużo miejsca dla działań powtarzalnych, rutynowych, które też mają charakter racjonalny i prowadzą do osiągnięcia pożądanego efektu.

Tak więc do uzyskania efektywności niezbędne są racjonalne działania, chociaż niekiedy oparte na intuicji, obejmujące działania zarówno przedsiębiorcze, jak i rutynowe. Uzyskanie efektu nie oznacza jeszcze osiągnięcia bogactwa.

### 3. Skąd bierze się bogactwo narodów

Wiele jest źródeł bogactwa narodów, przy czym bogactwo może być różnie oceniane w zależności od epoki historycznej. Kiedyś bogactwo łączyło się z naturą. Tymi bogactwami były zwierzyna łowna, rzeki pełne ryb, ziemia uprawna, pastwiska itd. Gdy rozwinęło się przetwórstwo, takim bogactwem stały się zasoby minerałów znajdujące się w ziemi i morzach. Niektóre z nich nie mają większej wartości, inne są nadal dużo warte, szczególnie takie surowce jak ropa, złoto, diamenty, ale i one nie zawsze tworzą bogactwo krajów, w których złoża tych surowców się znajdują. Jedne kraje, np. takie jak Arabia Saudyjska i Kuwejt, opływają w bogactwie, inne zaś, np. Algieria, Irak, Kolumbia czy Rosja, są nadal biedne.

Rozumienie bogactwa może też być różne. Bogactwem mogą być wartości nie tylko materialne, ale także duchowe. Bogactwo materialne jest mierzone stanem posiadania określonych dóbr, ale ich wartość ulega zmianom. Fabryki, domy czy też kopalnie mogą być mniej warte niż koszt ich destrukcji (rozbiórki, zatopienia, zamrożenia bądź zawalenia). Bogactwo materialne może się okazać mało warte, za to bogactwo duchowe stale ma dużą wartość dla narodów, które je posiadają, pielęgnują, doskonałą i rozwijają. Nie ma tu jeszcze problemu efektywności.

Bogactwo materialne danego narodu powstaje wskutek dziedziczenia i wytwarzania przez aktualne pokolenie. To wytworzenie może być skutkiem efektywnej działalności. Pomijamy grabieże wszelkiego rodzaju jednych narodów przez inne narody jako źródło bogactwa, chociaż odegrało ono istotną rolę w bogaceniu się niektórych. Natomiast przyjmujemy, że bogacenie się danego narodu jest tylko wynikiem efektywnej działalności.

Bogactwo nie jest równomiernie rozdzielone między poszczególnymi narodami. Występuje duża rozpiętość między nimi: od skrajnej biedy do dużego bogactwa. Taka sama rozpiętość występuje wewnątrz każdego narodu. Różne są przyczyny tego zróżnicowania; jedną z nich jest efektywność działalności gospodarczej, tę działalność zaś prowadzą różne podmioty gospodarcze, mniej lub bardziej efektywne lub nieefektywne.

Bogactwo narodowe zależy zatem od bogactwa nagromadzonego dotychczas i przysparzanego przez prowadzących efektywną działalność gospodarczą. Prowadzenie i uczestniczenie w działalności gospodarczej zależy od struktury demograficznej społeczeństwa oraz odsetka osób zdolnych do prowadzenia i uczestniczenia w niej, z pominięciem osób nie biorących udziału z powodu braku pracy. Struktura ta może uniemożliwić globalnie odkładanie bogactwa, a nawet spowodować, że nagromadzone bogactwo będzie się zmniejszać. Już dziś wiadomo, że uczestnicy życia gospodarczego nie będą w stanie zapewnić dostatniego życia osobom pozabawionym tego uczestnictwa, szczególnie emerytom, ci zaś będą stopniowo pozbywać się nagromadzonego bogactwa. Nie ma zatem żadnej pewności, że efek-

tywna działalność zapewni wszystkim bogactwo. Pomijamy tu typowy problem, jakim jest to, że mimo efektywnej pracy przez całe życie można nie osiągnąć żadnego bogactwa. Zazwyczaj osiągają je osoby prowadzące działalność oraz wyróżnione, zajmujące określone stanowiska lub obdarzone szczególnym talentem, przynoszącym dochody. Ze względu na to, że interesują nas podmioty prowadzące działalność gospodarczą, tylko nimi się zajmiemy.

#### **4. Czynniki efektywnej działalności gospodarczej**

Celem każdej działalności gospodarczej jest osiągnięcie efektu w postaci produktu lub usługi o wartości wyższej niż nakład wartości zużytej na ich wytworzenie bądź świadczenie. Nadwyżka ta po zaspokojeniu potrzeb osoby lub osób prowadzących tę działalność tworzy bogactwo, które może być odkładane lub inwestowane bezpośrednio lub pośrednio. Nadwyżkę tworzy więc różnica między nakładem a efektem. Nadwyżka jako zysk powstaje więc wskutek oddziaływania różnych czynników na wielkość efektu i nakładu. Nakład utożsamiamy tu z kosztem, gdyż odnosimy go do danej produkcji lub usługi.

W zależności od rodzaju i skali prowadzonej działalności różnie kształtują się koszty. Różne są ich składniki, a ich wielkość przypadająca na jednostkę produkcji lub usługi zależy od decyzji podejmowanych przez właściciela i kierownictwo oraz od wykonawstwa zatrudnionego personelu. Zakładamy przy tym, że decyzja i wykonawstwo są racjonalne, tj. podjęte z pełną świadomością, że wybór został oparty na pełnym rozeznaniu możliwości i zastosowaniu odpowiedniego rachunku ekonomicznego. Zastanówmy się zatem nad możliwościami wyboru – w ramach przedsiębiorstwa prowadzącego działalność produkcyjną – już zdeterminowanych wyrobów.

##### **4.1. Dobór materiałów**

Pierwszy składnik kosztów, który rozpatrzemy, stanowią dobór materiałów i ich zużycie w procesie produkcyjnym. Przez pojęcie materiałów rozumiemy szeroki wybór dóbr, poczynając od surowców, skończywszy zaś na złożonych częściach jeszcze bardziej złożonych zespolonych wyrobów, takich jak np. linie technologiczne. Koszty materiałowe obejmują również koszty przewozu oraz ich utrzymania i przechowywania. Zajmiemy się tylko niektórymi z nich.

Dobór materiałów jest determinowany w procesie technicznego przygotowania produkcji (tpp) w postaci określenia konstrukcji bądź wsadu (receptury) do określonej klasy jakościowej produktu. Przyjmijmy wstępnie, że produkt o takich samych lub zbliżonych właściwościach ma określoną cenę rynkową, co wymusza na służbie tpp odpowiednie działania, aby koszty były możliwie niskie, szczególnie materiałowe. Już na tym etapie może powstać konflikt między konstruktorami a

technologami. Konstruktor po konsultacjach ze służbą logistyczną chciałby, aby materiał był tani, technolog z kolei preferuje materiały, które minimalizowałyby koszty przetwarzania tych materiałów na maszynach i urządzeniach posiadanych przez przedsiębiorstwo. Stąd decyzje odnośnie do wyboru materiału wymagają, jak na razie, uzgodnień dwóch służb i trzech decydentów, aby decyzja była racjonalnie wyważona.

Ustalony przez tpp materiał ma odpowiednią cenę w tym czasie. Rzeczywista cena może znacznie odbiegać od przyjętej podczas projektowania konstrukcji. To może powodować dalsze poszukiwania odpowiedniego składnika produktu. Jeśli równoważne materiały można nabyć z różnych źródeł, to wówczas pojawia się problem wyboru z logistycznego punktu widzenia, co obejmuje kilka z grubsza określonych elementów kosztów. W zależności bowiem od tego, skąd materiał sprowadzimy, będziemy ponosili różne koszty transportu, ubezpieczenia (jeśli my te koszty ponosimy) oraz warunki dostawy. Różnice w kosztach oraz w konsekwencjach wyboru mogą być znaczne. Dotyczy to w szczególności takich skutków, które wystąpią w procesie zagospodarowania materiałów. Mogą one wynikać z wielkości jednorazowej dostawy, ich częstotliwości, warunków płatności. Szczególną rolę odgrywa waluta przyjęta do rozliczeń, waluta zaciągniętego kredytu na utrzymanie zapasu, jeśli jest niezbędny. Nasze racjonalne decyzje mogą się okazać nieracjonalne z powodu niekorzystnych zmian, jakie zachodzą w tym obszarze. Zaciągnięty np. kredyt w euro stał się niekorzystny, w USD zaś korzystny. Ostatnio niespodziankę sprawiła cena węgla importowanego z Australii czy USA mimo gorącego lata w Europie. Nagle wzrosło zapotrzebowanie na węgiel czy stal, ale wskutek braku masowców cena przewozów znacznie wzrosła, a tym samym cena węgla. Racjonalna kalkulacja kosztów powoduje nieefektywność naszej działalności wskutek zmian w otoczeniu.

Zwrócimy dodatkowo uwagę na sytuację, która powstaje w działalności jednostek gospodarczych w ramach holdingu oraz skutków wywołanych outsourcingiem.

W przedsiębiorstwach wielozakładowych i holdingach o układzie kooperacyjnym wewnętrzne jednostki gospodarcze mają na ogół swobodę w wyborze dostawcy. Są one bowiem samodzielne pod względem ekonomicznym. Przy opracowywaniu budżetu – niezależnie od szczebla hierarchicznego, który tym się zajmuje, dokonuje się racjonalnego wyboru dostawcy realizującego wszystkie warunki nabywcy, przy odpowiednio niskim koszcie. Mamy więc do czynienia z racjonalnym wyborem, który ujęty jest w budżecie. Wszystko przebiega bez zmian, gdy sytuacja holdingu jest stabilna. Jeśli jednak sytuacja holdingu ulega pogorszeniu z powodu różnych przyczyn, to często zachodzi potrzeba zmiany dostawcy z zewnętrznego na wewnętrzny. Dokonuje się tego niekiedy w ten sposób, że jednostka zwierzchnia narzuca źródło wewnętrznej dostawy. Powoduje to radykalne zmiany parametrów kosztowych i zamiast efektywności osiągamy ujemny wynik ekonomiczny lub znacznie gorszy od zakładowego.

Zjawiskiem na opak staje się odejście od outsourcingu i przejście do insourcingu na skutek systematycznego podnoszenia cen przez usługodawcę, gdy stwierdza on, że uzyskał mocną pozycję w stosunku do usługobiorcy. Przejście do wewnętrznych usług może nie być najlepszym rozwiązaniem, ale może w danym czasie zapewnić ponoszenie niższych kosztów niż przy korzystaniu z usług zewnętrznych. Może to nie być wybór metodologicznie czy rzeczywiście racjonalny, ale pozwala zrezygnować z nielojalnego stosunku do nas usługodawcy, chociaż efektywność tego wyboru może poprawić efektywność. Na ogół „żąda” się od klienta, żeby był w stosunku do nas lojalny, ale zapomina się o lojalności dostawcy – zamiast partnerstwa – w stosunkach między usługodawcą a usługobiorcą; mamy więc nierównoważny układ stosunków, wcześniejsza zaś nasza racjonalna decyzja o outsourcingu okazuje się nieefektywna. Tego rodzaju sytuacje zdarzają się coraz częściej. Są one wynikiem dużej zmienności otoczenia i układu stosunków między współdziałającymi przedsiębiorstwami.

## 4.2. Wybór metody przetwarzania, wykonawstwa

Przyjmuje się ona ogół, że dany proces czy też produkt wykonujemy przy zastosowaniu jednej metody. Okazuje się jednak, że metod jest więcej i wszystkie są racjonalne, ale koszty ich zastosowania są różne. Staramy się realizować proces jedną metodą, czyli tą, która w danych warunkach jest najtańsza. W procesie wykonawstwa występują różne zakłócenia, które zmuszają do częściowej lub całkowitej rezygnacji z najtańszej metody, co powoduje wzrost kosztów.

W procesie wytwarzania zasadnicze role odgrywają człowiek i maszyna, powodujące powstawanie kosztów robocizny i kosztów amortyzacji, oprzyrządowania i transportu wewnętrznego. Zmienność doboru tych składowych procesu jest duża, gdy występują realne możliwości zastąpienia maszyny przez pracę ręczną, i odwrotnie. Również przy zastosowaniu maszynowego przetwarzania jedne maszyny niekiedy zastępują inne, zazwyczaj gdy dochodzi do zakłóceń w ich funkcjonowaniu. Przykładem może być wykonanie przedmiotu przez maszynę sterowaną numerycznie lub przez centrum obróbcze, a jeśli są one niesprawne, to wówczas ten przedmiot wykona się z zastosowaniem zespołu maszyn wykonujących kolejne operacje. Różnice w kosztach mogą być znaczne, ponieważ w każdym z tych przypadków występuje inna struktura elementów składowych procesu: człowiek, maszyna, przyrząd, narzędzia, transport. Realizacja procesu z zastosowaniem różnych składników jest racjonalna, ale koszty są różne, co ma wpływ na efektywność.

Istotne znaczenie dla zastosowania racjonalnej metody wykonawstwa ma wielkość produkcji. W przypadku jej zwiększenia lub zmniejszenia koszty na ogół wzrastają, wskutek zwłaszcza nadgodzin, uruchomienia mniej wydajnych maszyn itd. Przy spadku produkcji istotny wpływ na koszty mają koszty stałe w postaci amortyzacji i części wynagrodzeń. Nie udaje się też zmniejszać lub zwiększać zatrud-

nienia w dostosowaniu do wielkości produkcji, co istotnie wpływa na efektywność. Tego rodzaju zjawiska występują w naszych przedsiębiorstwach niezależnie od tego, czyją są własnością i jaką mają formę organizacyjno-prawną.

### **4.3. Wybór formy własnościowej powierzchni produkcyjnej**

Produkcję można wykonać w fabryce własnej lub dzierżawionej. Dokonujemy wyboru na podstawie rachunku ekonomicznego, głównie na podstawie analizy bieżących warunków. W wielu przypadkach lepiej dzierżawić obiekt niż go wybudować. Taki też będzie racjonalny wybór. Zazwyczaj właściciel obiektu zastrzega sobie w umowie prawo do kwartalnej zmiany opłaty dzierżawnej. To powoduje, że niektórzy dzierżawcy obiektów, gdy uzyskują odpowiedni kapitał lub uzyskują kredyt, rezygnują z dzierżawy i budują własną fabrykę. Bywają też odwrotne sytuacje, gdy właściciel obiektu wypowiada umowę w stosownym terminie. Zmiany te powodują wzrost lub obniżenie kosztów zarówno amortyzacji, jak i eksploatacji budynków. Racjonalność wyboru zmienia się więc w miarę upływu czasu, co wpływa na poziom efektywności zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw.

### **4.4. Wybór formy sprzedaży**

Formy sprzedaży tego samego produktu mogą być różne; stosuje się jedną określoną lub kilka równolegle. Gdy dokonujemy wyboru jednej formy, ponosimy określone racjonalne koszty. Ze względu na to, że forma sprzedaży wpływa na jej wielkość, zmieniamy formę, gdy sprzedaż spada lub gdy chcemy ją zwiększyć, bądź wprowadzamy kilka form równolegle. Struktura form sprzedaży, nawet przy odpowiednio zróżnicowanych cenach, ma wpływ na koszty.

Poziom sprzedaży i ceny wykazują największą zmienność, co wpływa istotnie na efektywność. W przypadku punktowego wyboru każde odchylenie zmienia efektywność. Gdy wyboru dokonujemy w odniesieniu do pewnego przedziału wielkości sprzedaży i ceny, odchylenia mogą być mniejsze, ale efektywność tak samo zmienia się, a jedynym pocieszeniem jest to, że notujemy mniej odchyień od wyznaczonych granic.

Niezależnie od tego, jakiego dokonaliśmy wyboru, wielkość sprzedaży i poziom ceny mają tendencję do fluktuacji. To wiadomo. Natomiast trudno ustalić, czy zmiany są jednokierunkowe, czy dwukierunkowe, czy zmienia się jeden z tych parametrów, czy obydwa. Utrudniony jest zatem sam racjonalny wybór, po jego dokonaniu zaś wiadomo, że nie można uzyskać stałego poziomu efektywności. Mimo więc tendencji do skoncentrowania się na rdzeniu umiejętności, przedsiębiorcy są skłonni do dywersyfikacji działalności, nawet uruchamiając branżowo różne procesy produkcyjne i gospodarcze. Taki wybór jest też oparty na zasadach

racjonalności, chociaż zapewnia mniejszą efektywność, ale za to zmniejsza poziom ryzyka i odchylenia od ustalonego poziomu efektywności.

## 5. Podsumowanie

Trudno dziś wybrać taki rodzaj działalności, której nie obejmowałaby konkurencja. To powoduje zmienność wyboru. Wpływ na to ma poziom uzyskiwanej efektywności. Powinna ona wykazywać tendencję do obniżania się, ale tak nie zawsze się dzieje. Jak to więc wytłumaczyć? Poza innymi czynnikami na efektywność wpływa przede wszystkim racjonalizacja działalności. Jej efektem nie są same pozytywne skutki. Z jednej strony rośnie wydajność, obniżają się koszty, ewentualnie obniżają się ceny i zwiększa się efektywność, z drugiej zaś potrzeba mniej ludzi do wykonania danej pracy i powstaje chroniczne bezrobocie. Wzrost efektywności bogaci przede wszystkim właściciela(-i), a jeszcze bardziej zarządzających przedsiębiorstwem. Jeżeli nawet zarobki pracowników wzrastają, to są one niewspółmierne do dochodów właścicieli i zarządzających, a ponadto dokonują się przy zwiększonej intensywności, niekiedy również w wyniku wydłużenia czasu pracy. Nie jest to jednak marginalne zjawisko. To zaś powoduje, że zwiększa się rozpiętość dochodów. Wzrost efektywności nie jest źródłem bogacenia się wszystkich, więc powstają dwa bieguny: bogactwa i nędzy. Nie jest w pełni prawdziwa teza, że efektywność jest źródłem bogactwa narodów. Aby tak się stało, potrzebne jest zmniejszenie dysproporcji w dochodach, ale jak można to stwierdzić, sama gospodarka rynkowa nie jest w stanie tego uczynić.

## Literatura

- Encyklopedia powszechna*, wyd. III, PWN, Warszawa 1983.  
 Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, wyd. XXI, WP, Warszawa 1991.  
 Różański J., *Zewnętrzne i wewnętrzne bariery działań przedsiębiorczych w polskich jednostkach gospodarczych*, [w:] *Racjonalizacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, UŁ, Łódź Borowice 1989.

## DO THE RATIONAL ACTIONS ASSURE THE EFFECTIVENESS?

### Summary

In this paper the focus is put on the thesis: „is effectiveness the source of the welfare of nations?” The answer on this questions is it can be, but it is not. The main focus is orientated on national decision making and the relation effectiveness – nationality. So the source of welfare is the issue of considerations. The variety of effectiveness has been proved, dispute of nationality of choice.