

KWALIFIKACJE MENEDŻERSKIE

WPROWADZENIE

Na rynku pracy spotkać można osoby o różnych kwalifikacjach. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa: polityczne, gospodarcze, w technice, wartości w życiu ludzi itd. wymagają coraz większej wiedzy i umiejętności w organizacji pracy, w przetwarzaniu informacji czy też w wykorzystywaniu wszelkiego rodzaju urządzeń. Wzrost konkurencji powoduje z kolei coraz większe zapotrzebowanie na pracowników o wysokiej wydajności pracy, która jest związana ściśle z wykształceniem i kwalifikacjami.

Czym są kwalifikacje? Butkiewicz twierdzi, że kwalifikacje zawodowe to „układ wiadomości, umiejętności, postaw, warunkujących wykonanie zadań zawodowych. Na kwalifikacje składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe (a zwłaszcza stopień wprawy, umiejętność organizowania i usprawniania pracy) oraz kwalifikacje psychofizyczne¹. Borkowska definiuje kwalifikacje krócej – „wiedza, umiejętności, zachowania, motywacje i postawy wobec pracy². Można zatem przyjąć, że kwalifikacje to struktura powiązanych z sobą elementów składających się przede wszystkim z: wykształcenia, wiedzy, umiejętności zawodowych, postaw, zachowań i innych cech psychologicznych³.

Każdy człowiek posiada określony zasób kwalifikacji. Są one bardzo zróżnicowane strukturalnie i jakościowo. Okazuje się, że na rynku pracy część osób znajduje bez problemu pracę, gdyż przy kwalifikacjach jakie posiadają, popyt na nie przewyższa podaż. Na drugim biegunie są osoby, które nie mogą znaleźć pracy, gdyż nie ma popytu na ich kwalifikacje. Między tymi skrajnościami są osoby, które w zależności od posiadanych kwalifikacji, muszą krócej lub dłużej pracy poszukiwać, co uzależnione jest też od popytu na ich umiejętności. Należy w tym miejscu podkreślić, że kwalifikacje przynależą do danego człowieka i nie może on ich przekazać czy sprzedać.

Badania rynku pracy przeprowadzone w Polsce⁴ pokazały⁵, że można wyodrębnić trzy grupy kwalifikacji, przyjmując za kryterium ich wartość rynkową⁶:

1. Kwalifikacje rzadkie, unikalne, związane z dużą wiedzą, wykształceniem i umiejętnościami zawodowymi, które posiadają osoby twórcze, potrafiące doskonalić procesy ekonomiczne, techniczne i organizacyjne. Popyt na osoby o takich kwalifikacjach przewyższa podaż.
2. Kwalifikacje uniwersalne - o wysokiej sprawności w utrzymywaniu

¹ M. Butkiewicz, Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych, w: M. Butkiewicz (red.), Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych, Edukacja i praca, projekt badawczy KBN nr 1 P 113 001 06, Warszawa 1995, s.29.

² S. Borkowska, Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników, w: Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s.29.

³ Por.: T. Oleksyn, Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s.17

⁴ Porównywalne wyniki uzyskano w krajach zachodnich (zob. Z. Wiśniewski, Polityka zatrudnienia i rynku pracy w Republice Federalnej Niemiec, Wydawnictwo UMK, Toruń 1994).

⁵ A. Polańska, Kwestie bezrobocia w rejonie Gdyni w okresie transformacji – studium przypadku rynku lokalnego, Wyd. Wojewódzki Urząd Pracy, Gdańsk 1994.

⁶ Patrz: A. Polańska, Zarządzanie personelem, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1999, s.124-125

zorganizowanych zespołów, firm i stanowisk pracy. Pracownicy posiadający te kwalifikacje są dobrze wykształceni, posiadają wiedzę i umiejętności zawodowe oraz przyjmują postawy w pracy pozwalające przedsiębiorstwom, które ich zatrudniają, konkurować na rynku i rozwijać się. Osoby o takich kwalifikacjach mają stabilne zatrudnienie.

3. Kwalifikacje słabe, które związane są z reguły z osobami gorzej wykształconymi, mającymi mniej wiedzy i umiejętności zawodowych, będącymi ludźmi często biernymi zawodowo i społecznie. Wykorzystywanie kwalifikacji słabych nie zawsze może gwarantować zwrot ponoszonych kosztów. Są to osoby z tzw. gorszego segmentu⁷ mające niestabilne miejsca pracy, niskie wynagrodzenie, w przypadku pogorszenia koniunktury jako pierwsze są zwalniane w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie wyższego szczebla zarządzania mają najczęściej kwalifikacje rzadkie a średniego – kwalifikacje rzadkie lub uniwersalne.

Głównym zadaniem zawodowym menedżerów jest ustalanie planów polityki dla podmiotów i starania o ich realizację⁸. Zadanie to może być dobrze realizowane wówczas, gdy zna się zarówno funkcjonowanie otoczenia przedsiębiorstwa (prawne, społeczne, ekonomiczne, technologiczne itd.) jak i jego wnętrza (procesy produkcji i pracy, technologie, wydajność, koszty itd.). Bardziej szczegółowymi zadaniami menedżerów, szczególnie w organizacjach średnich i małych, są⁹:

- planowanie, formułowanie i realizacja polityki,
- zarządzanie codziennymi operacjami,
- negocjowanie z dostawcami, klientami i innymi podmiotami,
- planowanie, pozyskiwanie i ocenianie wszystkich zasobów,
- nadzór nad pracownikami.

W dużych podmiotach zadania te polegają bardziej na ustalaniu i formułowaniu polityki gospodarczej organizacji, kierowaniu i organizowaniu działalności jednostki i ocenianiu realizacji ustalonych zadań.

Z wcześniejszych rozważań można wysunąć wniosek, że jakość posiadanych kwalifikacji uzależniona jest od dotychczasowych nakładów pracy na ich rozwój i to zarówno w zakresie ukierunkowania zawodowego jak i osobowego. Dotyczy to w szczególności sposobu menedżerów. Zawód ten jest dla wielu osób atrakcyjny nie tylko z przyczyn finansowych, ale w dużej mierze ze względu na konieczność twórczej aktywności zawodowej, możliwości realizacji własnych pomysłów, rozwoju, decydowania, kierowania innymi, współpracy itd.. Powstaje pytanie, kiedy kwalifikacje menedżerów są rozwijane i w jaki sposób. Dietl upatruje wzrost kwalifikacji przyszłych menedżerów w rozwijaniu cech (wartości) indywidualistyczno – egalitarnych już od szkoły podstawowej, wdrażanie samodzielności, systematyczności, obowiązkowości, punktualności i odpowiedzialności za podjęte zadania, zwiększanie świadomości wyboru zawodu, rozwijanie przedsiębiorczości i wiedzy z zakresu ekonomii i zarządzania. Odnosząc to do sytuacji w przedsiębiorstwie podkreśla on, że wszyscy pracownicy, a szczególnie menedżerowie powinni dążyć do wzrostu wiedzy, wykształcenia i umiejętności¹⁰, a przedsiębiorstwa – do decentralizacji, prorynkowego nastawienia i

⁷ Zob. np. W. Segenberger, Struktur und Funktionsweise von Arbeitsstrukturen, Frankfurt / New York 1987, s.22

⁸ A. Polańska, Sztuka dobrego studiowania, Wydawnictwo MWSE w Tarnowie, Tarnów 2002, s.29

⁹ Tamże, s.29.

¹⁰ Co jest również bardzo ważne w odniesieniu do pracowników, a na co zwraca uwagę np. Szałkowski, to

wzrostu elastyczności, szczególnie organizacyjnej i zachowań wobec pracowników.

Oleksyn natomiast wskazuje na kwestie, które są konieczne do rozwiązania m.in. w odniesieniu do menedżerów w Polsce¹¹:

1. Odbudowa etosu pracy, polegająca na przywróceniu zamiłowania do pracy a nie traktowania jej jedynie jako metody zdobywania środków materialnych, podnoszeniu szeroko rozumianej jakości pracy i etycznych zachowań¹². Szczególną rolę w tej odbudowie Oleksyn przypisuje osobom na kierowniczych stanowiskach i związkom zawodowym.
2. Zwiększanie kreatywności, inicjatywności i samodzielności kierowników i pracowników.
3. Promowanie efektywności, profesjonalizmu, etyki i kultury¹³.

Mając powyższe na uwadze warto przeanalizować przypadek powstania i rozwoju firmy Mokate ze szczególną rolą właścicielki i menedżerki – pani Teresy Mokrysz.

uświadomienie sobie przez nich korzyści wynikających z inwestowania w posiadany już przez siebie kapitał ludzki (A. Szalkowski, Kapitał ludzki gospodarki polskiej a globalizacja zasobów pracy, w: Z. Dach (red.), kontrowersje wokół korzyści i kosztów integracji Polski z Unią Europejską, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s.178).

Kopycińska natomiast wskazywała na konieczność poprawy świadomości pracowników w zakresie odpowiedzialności za kształtowanie swojego losu a często ich bierna postawa jest wg autorki pozostałością systemu socjalistycznego (D. Kopycińska, O bezrobociu w Polsce nieco inaczej, *Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa* nr 1/1991, s.17-18).

¹¹ T. Oleksyn, Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie, *WSZiP*, Warszawa 1998, s.227-229.

¹² Zob. też: A.D. Jankowicz, L. Zgoda, *Etyczne postawy polskich menedżerów: religia a charakter zatrudnienia*, w: *Etyka biznesu w działaniu*, red. W. Gasparski, J. Dietl, PWN, Warszawa 2001, s.233-244.

¹³ Zob. też: A. Szalkowski, *Wymiar etyczny zarządzania personelem*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 1/1996.

CASE STUDY¹⁴

MOKATE

To może wydawać się wręcz podejrzane, ale znajomi i pracownicy Teresy Mokrysz mówią o niej w samych superlatywach. Wielu zna ją z dzieciństwa albo ze szkoły w Istebnej – według nich najpiękniejszej wsi Beskidu Śląskiego. Obcych niełatwo się tu akceptuje, a i dla swoich nie ma taryfy ulgowej. Na uznanie trzeba zapracować, a na podziw – zasłużyć.

-To góralskie dziecko. Nauczona ciężkiej pracy, współdziałania w grupie, hartu ducha i odporności na przeciwności losu. Nawet w najcięższych chwilach potrafi zachować równowagę – mówią znajomi Teresy Mokrysz. -Podziwialiśmy ją za sukcesy narciarskie w okręgowych zawodach – dodaje jej kolega ze szkoły.

Urszula Holeksa, szefująca działowi obsługi klienta, zaczęła pracę w Mokate osiem lat temu. Wtedy była to firma dysponująca kilkoma maszynami i zatrudniająca pięćdziesięciu pracowników. Teraz to dwa nowoczesne zakłady w Ustroniu (od 1995 r) i odległych o 30 km Żorach (jest w trakcie rozruchu). W całej firmie pracuje ponad 700 osób, a jej tegoroczne wpływy ze sprzedaży wyniosą najprawdopodobniej 300 mln zł.

-Pani prezes co roku zaprasza wszystkich pracowników na Wigilię. Niemal każdego zna z imienia i nazwiska. Z każdym dzieli się opłatkiem – mówi Urszula Holeksa. Najlepszym pracownikom Mokryszowie fundują w nagrodę wyjazdy zagraniczne; dla wielu są to pierwsze takie podróże. W tym roku byli przez dwa tygodnie w Grecji, w ubiegłym we Włoszech. Dzięki tym podróżom mogą przekonać się, że ich firma na tle zagranicznych jest bardzo nowoczesna i z powodzeniem konkuruje z dużymi koncernami.

-Pani Teresa ma w sobie coś takiego, że kiedy nawet musi przywołać do porządku czy coś po prostu wygarnąć, to nikt nie czuje się dotknięty – mówią pracownicy. Wszyscy cenią sobie możliwość bezpośredniego kontaktu z właścicielką firmy. Dochodzi do niego zazwyczaj wieczorem, w gabinecie Teresy Mokrysz, obowiązkowo przy kawie. Dopiero wtedy można swobodnie porozmawiać, gdyż w ciągu dnia nie ma na to czasu.

-Nikt nas nie zmusza, abyśmy przebywali w zakładzie po oficjalnych godzinach pracy. Mamy dużą samodzielność, ale jednocześnie znamy swoje obowiązki. Traktujemy zakład swój jak swój własny i chcemy, żeby istniał jak najdłużej – to zgodna opinia naszych rozmówców.

Ludzie znający od dzieciństwa Teresę Mokrysz uważają, że zbyt wiele czasu poświęca sprawom prywatnym pracowników. Można liczyć na nią w ważnych, często skomplikowanych i trudnych życiowo sytuacjach.

1. SZCZĘŚLIWE PRZYPADKI

Mokate, bo Mo – Mokrysz, Ka – jak Kazimierz, a Te – jak Teresa. Gdy tworzyłam nazwę firmy, nie wiedziałam, że będzie tak dobra marketingowo – śmieje się Teresa Mokrysz. Po skończeniu studiów ekonomicznych (podobne wykształcenie ma jej mąż) zaczęła pracę w Urzędzie Miejskim w Ustroniu, ale zrezygnowała z niej w 1989 r, gdy mąż poważnie zachorował i w ciągu jednego dnia musiał zamknąć swoją firmę, której tradycje sięgały 1927 r. Miał betoniarnię i wytwórnię materiałów budowlanych, produkował też słone paluszki. Przejąwszy firmę, Teresa Mokrysz zajęła się właśnie

¹⁴ Artykuł - Lidia Oktaba – Przedsiębiorca góralka z Istebnej (Rzeczpospolita, nr 270 z 19.11.2001, s. B8)

produkcją słonych paluszków, potem doszło konfekcjonowanie importowanej z Holandii śmietanki do kawy i import serów Hochland.

-Leciałam do Londynu, a obok mnie siedziała przedstawicielka holenderskiego wytwórcy śmietanki do kawy. Namówiła mnie, żebym tę śmietankę sprowadzała. Zaczęliśmy od kilkuset kilogramów i rozdaliśmy je jako dodatek do paluszków. Potem zamówienia same nadchodziły – pamięta Teresa Mokrysz. Holendrów zaciekała transakcja z klientką z dalekich polskich gór i przyjechali do zakładu Mokryszów. Zaproponowali, żeby kupować od nich kawę Capuccino. W Polsce jednak pijało się wtedy grubo mieloną kawę, parzoną w szklankach, z fusami na dnie, więc zapasy importowanej capuccino rosły, a kapitał Mokryszów był zagrożony.

-Kiedy przyjechałam od dużego hurtownika, który poczęstował mnie kawą rozmieszaną z capuccino, i opowiedziałam o tym mężowi, on natychmiast postanowił: musisz nauczyć swoich klientów picia capuccino, a do tego niezbędna jest reklama w telewizji. To był 1993 rok i na takie reklamy stać było tylko międzynarodowe koncerty – mówi Teresa Mokrysz. Znowu pomógł jej przypadek; w Katowicach spotkała koleżankę z liceum, której mąż prowadził firmę reklamową. W ciągu kilku dni powstał scenariusz, chwytliwa do dziś melodia i film.

Na reklamę w telewizji poszły wszystkie oszczędności Mokryszów i najbliższej rodziny. Przez kilka dni prawie nie spali i czekali na telefony – ale w ciągu niemal dwóch miesięcy nikt nie zadzwonił. Kiedy już myśleli, że ich wysiłek poszedł na marne i zaczęli godzić się z przegraną, zobaczyli przed zakładem dziesiątki ciężarówek i przedstawicieli z prezentami. Okazało się, że do przyjazdu zmusili ich klienci, którzy poszukiwali w sklepach nowego produktu. Chcieli pić tę kawę zgodnie z zaleceniami reklamy: w porcelanowej filiżance, przy cichej muzyce, najlepiej w towarzystwie ulubionej osoby. Teraz capuccino z Mokate ma prawie 70-proc. udział w rynku.

2. POLSKIE ZAMIAST IMPORTOWANEGO

Zagraniczne firmy były bardzo zadowolone z szybkiego wzrostu zainteresowania capuccino w Polsce. Ale Teresa Mokrysz, choć nie korzystała z analiz marketingowych i wbrew opiniom zagranicznych konkurentów, doszła do wniosku, że rynek capuccino jest już nasycony i trzeba myśleć o jakiejś nowej działalności.

Po rodzinnej naradzie Mokryszowie oznajmili: kupujemy za granicą projekt i technologię produkcji zabielaaczy dla przemysłu spożywczego. W 2000 r w kompleksie fabrycznych zabudowań pojawiła się wysoka na dwanaście pięter hala proszkowni rozpyłowej, wyposażona w najnowocześniejszą linię technologiczną, trzecią tego typu w Europie. Podobną halę wybudowano w zakładzie Mokryszów w Żorach, gdy okazało się, że zapotrzebowanie na nowe surowce jest większe od przewidywanego. Dzięki wyeliminowaniu importu zabielaacza roczne oszczędności firmy wynoszą kilka milionów złotych.

-Przystępując do inwestycji, chciałem udowodnić, że mamy w Polsce mleko najwyższej jakości, że mamy znakomitych technologów i że nasz organizacja pracy w niczym nie odbiega od zagranicznej – wyjaśnia współwłaścicielka Mokate. Śmietanki i zabielaacze z Mokate są podobnej jakości jak sprowadzane dotychczas z zagranicy, ale tańsze. Nowa inwestycja, oparta na dostawach surowca z polskich mleczarni, warta jest 30 mln dolarów. Jej biznesplan ma kilka wersji, ale nawet ta najbardziej pesymistyczna gwarantuje firmie spłacanie zaciągniętych kredytów. W listopadzie tego roku Mokate zaczęła wprowadzać na rynek nowy wyrób – naturalną kawę rozpuszczalną, nad technologią której firma pracowała przez kilka lat.

3. TERAZ TO SPÓŁKA AKCYJNA

Wielu pracowników Mokate pamięta, jak Teresa Mokrysz, sama lub w towarzystwie 1-2 osób, wyjeżdżała na wielkie międzynarodowe targi. W torebce, oprócz dokumentów i kosmetyków, zawsze miała kalkulator i siedząc obok kontrahenta wyliczała opłacalność potencjalnych transakcji. Gdy coś ją zainteresowało, „drażyla” temat do końca i nie zrażały jej oznaki zmęczenia rozmówców. Podejmowała decyzje o wydatkach wartości wielu milionów złotych - i to decyzje trafne. Czasami jednak w firmie zadawano sobie pytanie, co będzie, jeśli Teresa Mokrysz zachoruje lub nie dotrze na czas na umówione spotkanie?

-Firma rozrastała się i jej właścicielka zaczęła poszukiwać dla niej nowej struktury organizacyjnej, która zapewniłaby sprawność zarządzania przy dalszym rozrastaniu się przedsiębiorstwa – zauważa Jerzy Chrystowski, doradca marketingowy Mokate. Latem 2001 r firma została przekształcona w spółkę akcyjną i szefuje jej Marek Tarnowski, mający za sobą pracę w lubelskim Herbapolu, w Horteksie i Elite. Teresa Mokrysz nie zrezygnowała jednak z obchodów firmy i rozmów z pracownikami w zaciszu jej gabinetu, przy pachnącej kawie podanej w porcelanowych filiżankach.

4. PRZEDSIĘBIORCZA KOBIETA ŚWIATA

Anna Janczewska – Radwan, prezes zarządu firmy Medim, martwi się, że zarówno jej, jak i Teresie Mokrysz od miesięcy brakuje czasu na spotkanie. – W imieniu klubu Polskich Właścielek Firm wystąpiłam do amerykańskiej organizacji zrzeszającej liderki światowego biznesu o uhonorowanie Teresy Mokrysz. Jej osiągnięcia zawodowe uznałyśmy za wyjątkowe, podobnie jak sposób kontaktowania się z zatrudnionymi w jej firmach ludźmi – wskazuje Anna Janczewska – Radwan.

W kwietniu 2000 r, w Wenecji, podczas uroczystej gali Światowego Milenijnego Spotkania Kobiet Przedsiębiorczych, Teresie Mokrysz i Joannie Stolarskiej nadano tytuł „najbardziej przedsiębiorczych kobiet świata”.

Teresa Mokrysz przyznaje, że zmusiło ją to do rewizji poglądów. Określenie „bizneswoman” kojarzyło jej się ze światem ludzi na świeczniku, gwiazdami ekranu, a nie realnymi postaciami, godnymi naśladowania. Dziś jest jedną z nich, chociaż na świecie ceni się to bardziej niż w Polsce. I chyba się już przyzwyczaiła do zaproszeń na światowe konferencje biznesowe i do propozycji wygłaszania wykładów.

WSKAZÓWKI DLA PROWADZĄCYCH ZAJĘCIA

Przebieg zajęć (czas zajęć – 1,5 godziny)

Po wprowadzeniu dotyczącym kompetencji menedżerskich (20 minut), prowadzący zajęcia czyta przypadek firmy Mokate. W trakcie czytania studenci mają za zadanie odnotować kompetencje Teresy Mokrysz w zakresie jej:

1. Umiejętności zarządzania firmą i pracownikami (kompetencje fachowe).
2. Cech osobowości wpływających na sukcesy zawodowe i stosunki panujące w przedsiębiorstwie a przez to na motywację pracowników do pracy (kompetencje osobowościowe).
3. Inne czynniki wpływające na rozwój firmy Mokate.

Następnie studenci w kilkusobowych grupach ustalają (10 –15 minut) kompetencje w wymienionych zakresach. Po tym czasie prowadzący zajęcia wypisuje na tablicy zgłaszane przez studentów kompetencje z podziałem na kompetencje fachowe i osobowościowe a po wypisaniu ich, i ewentualnym uzupełnieniu, analizuje je wraz ze studentami pod kątem wpływu tych kompetencji na sukcesy przedsiębiorstwa Mokate i dąży do uogólnienia oraz wskazania, które z tych kompetencji studenci są w stanie rozwinąć podczas studiów i w jaki sposób.

WSKAZÓWKI DO ROZWIĄZANIA PRZYKŁADU

Kompetencje zawodowe w zakresie zarządzania firmą i pracownikami (ze szczególnym uwzględnieniem motywowania):

- posiada wykształcenie wyższe,
- zna języki obce (porozumiewała się z cudzoziemcami),
- jest gotowa do ponoszenia ryzyka (pieniądze całej rodziny na reklamę, duża hala proskowni),
- wyjaśnia na bieżąco i sprawiedliwie sytuacje konfliktowe („kiedy musi przywołać do porządku, to nikt nie czuje się dotknięty“),
- deleguje uprawnienia („mamy dużą samodzielność, ale jednocześnie znamy swoje obowiązki“),
- spowodowała, że pracownicy utożsamiają się z firmą, co korzystnie wpływa na wydajność pracy („traktujemy zakład jak swój własny“),
- kieruje się zdrowym rozsądkiem (właściwie oszacowała popyt na cappuccino),
- motywuje również materialnie (nagrody dla najlepszych – wyjazdy zagraniczne, pozwalające porównać się z konkurencją).

Kompetencje osobowościowe i zachowania etyczne:

- jest nauczona (w rodzinie) ciężkiej pracy, współdziałania w grupie, hartu ducha, odporności na przeciwności losu,
- jest opanowana i nastawiona na rozwiązanie problemu („zachowuje równowagę nawet w najcięższych sytuacjach“),
- budzi zaufanie pracowników (można liczyć na nią w ważnych, często skomplikowanych i trudnych życiowo sytuacjach“)
- posiada szacunek dla pracowników i jest bezpośrednia („zna pracowników z imienia i nazwiska, z każdym dzieli się opłatkiem“, „wszyscy cenią sobie możliwość bezpośrednich kontaktów z właścicielką firmy“),

Inne cechy wpływające na sukcesy zawodowe:

- była aktywna sportowo,
- firma rodzinna – powoduje to poznawanie od dziecka mechanizmów rynkowych i dążność do utrzymania firmy na rynku, co jest korzystne również dla całej gospodarki,
- jest dobrym przykładem dla innych firm dla promowania produktów krajowych - produkcja z surowców lokalnych (mleko), szybki wzrost zatrudnienia (ograniczanie bezrobocia), zyski inwestowane w rozwój przedsiębiorstwa w Polsce.