

ODCZYTY W STACJI

Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?

A n d r z e j K . K o ź m i ń s k i*

Uwagi wstępne

Wbrew pozorom proste pytanie zawarte w tytule wymaga co najmniej kilku wyjaśnień i uściśleń terminologicznych.

Przed wszystkim trzeba ustalić kogo określamy mianem “polskiego menedżera”. Proponuję objąć nim nie tylko najemnych menedżerów, ale także przedsiębiorców prowadzących na własny rachunek własne firmy. Sądę też, że do grupy polskich menedżerów należy zaliczyć osoby kierujące polskimi filiami przedsiębiorstw zagranicznych i międzynarodowych, zwłaszcza wówczas jeśli posiadają one przynajmniej samodzielność operacyjną, jeśli nie strategiczną. Jest to więc grupa liczna i niejednorodna. Szczególną uwagę warto zwrócić w jej ramach na menedżerów średnich i dużych firm prywatnych. Ta grupa jest bowiem szczególnie predestynowana do odegrania aktywnej roli na rynkach europejskich w przeciwieństwie do firm małych, jedynie broniących swoich pozycji na lokalnych rynkach, oraz do przedsiębiorstw państwowych, które w ogromnej większości nawet po wejściu Polski do UE działać będą na rynkach chronionych i regulowanych (jak np. transport, energetyka, usługi komunalne, telekomunikacja, media, obronność itp.).

Samo pojęcie “przygotowania do konkurencji” także nie jest precyzyjne. Proponuję rozumieć je jako zdolność do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Chodzi więc o konkurencyjność. Według definicji OECD konkurencyjność oznacza zdolność do sprostania międzynarodowej konkurencji i do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji (przede wszystkim kapitału) i wysokiego poziomu zatrudnienia. Kluczem do konkurencyjności (przewagi konkurencyjnej) jest więc atrakcyjność produktów firmy dla ich nabywców, a w konsekwencji atrakcyjność firmy dla inwestorów, pracowników i partnerów.

Spróbujemy dokonać oceny konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim i szukać jej uwarunkowań w charakterystykach i zachowaniach menedżerów. Będzie to wymagało:

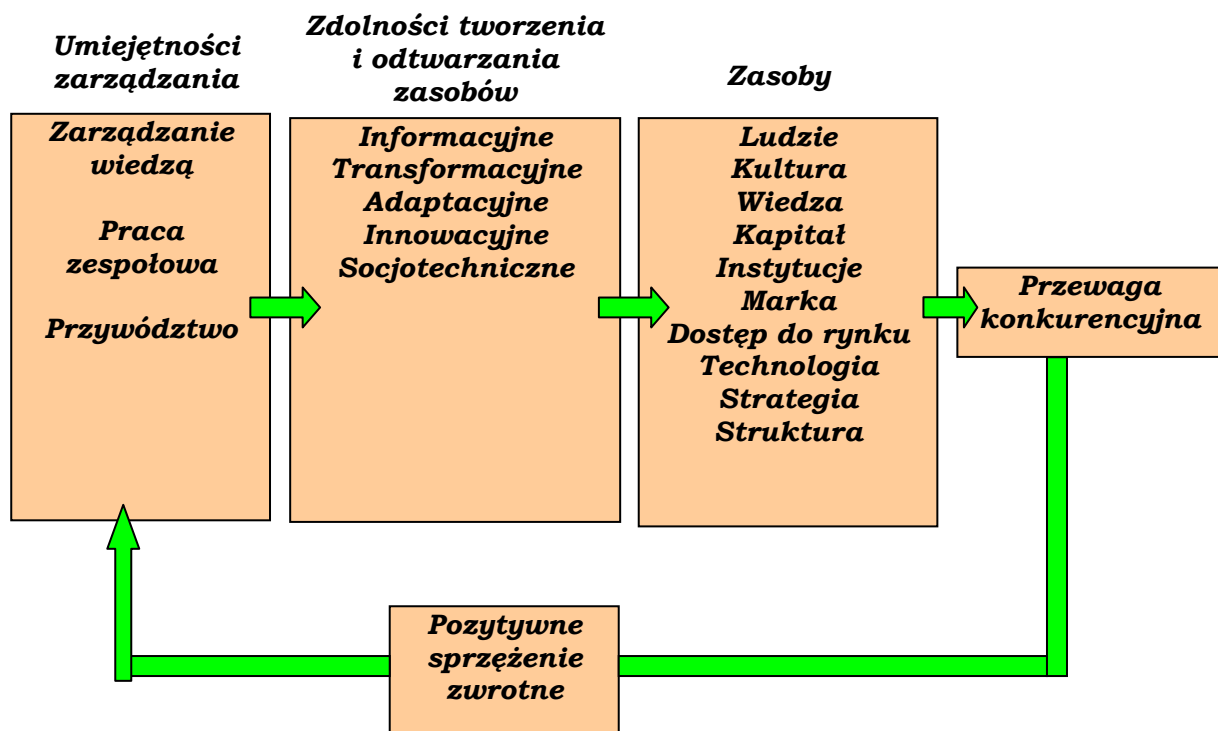
* Autor jest profesorem Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, pełni w niej także funkcję Rektora; jest członkiem korespondentem PAN

- Po pierwsze, określenia mechanizmu i najważniejszych czynników warunkujących przewagę konkurencyjną;
- Po drugie, wyodrębnienia wśród nich roli menedżerów;
- Po trzecie, określenia specyfiki konkurencji na rynkach UE
- Po czwarte, dokonania oceny wyposażenia polskich menedżerów w zasoby warunkujące konkurencyjność oraz umiejętności posługiwania się nimi i pomnażania ich;
- Po piąte, określenia dynamiki konkurencyjności i identyfikacji czynników, które ją warunkują po to by pokusić się o prognozę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE i jakości zarządzania w Polsce.

Brak jest niestety systematycznych badań konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i polskich menedżerów, które odpowiadałyby przedstawionej powyżej linii rozumowania. Dlatego poniższa analiza oparta jest na materiałach fragmentarycznych, potocznej wiedzy i kontaktach autora z licznymi grupami menedżerów przy okazji szkoleń, doradztwa, różnego rodzaju konferencji i seminariów, udziału w organach spółek oraz badań empirycznych prowadzonych w tym środowisku. Dlatego też moja ocenę należy potraktować jako przybliżoną i wstępną, w niemalej mierze intuicyjną. Z pewnością wymaga ona weryfikacji w badaniach i w dyskusjach.

Przewaga konkurencyjna i jej uwarunkowania

NA rozwiniętych rynkach (a takim jest niewątpliwie rynek UE) najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest zdolność do szybkich adekwatnych reakcji na zmiany sytuacji. W ten sposób mogą działać przedsiębiorstwa posiadające rezerwy wolnych zasobów, które można szybko skonfigurować tak jak wymaga tego sytuacja. Taki jest właśnie punkt widzenia “zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej” (Barney 1991, Petraf 1993, Koźmiński 2001). Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo konkurujące na rynku jest podmiotem aktywnie poszukującym trudnych i kosztownych do skopiowania czynników produkcji. Zasoby te i umiejętność właściwego ich stosowania i pomnażania umożliwiają uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach zmienności i niepewności rynku charakterystycznych dla zglobalizowanej konkurencji.



W celu dokonania oceny “wyposażenia” polskich menedżerów w zasoby należy oprzeć się na ich typologii. Wśród zasobów umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej wyróżnić można “twarde” i “miękkie”. “Twarde” są wymierne i konkretne, mocno osadzone w rzeczywistości, z trudem i stosunkowo wolno poddają się zmianom i rekonfiguracjom ponieważ zasady i warunki ich stosowania są znane i opisane, często obwarowane warunkami prawnymi i materialnymi (finansowymi). Występują zarówno wewnątrz firmy jak i stanowią ważne elementy otoczenia w którym działa i które warunkują to działanie. Najważniejsze z nich to:

- Kapitał zarówno finansowy jak i rzeczowy (infrastruktura);
- Kapitał instytucjonalny czyli system prawny i egzekucji prawa;
- Technologie i *know-how* (zarówno własne jak i nabyte);
- Strategie pojmowane jako “plan działania” w długim horyzoncie czasowym czytelny zarówno “do wewnątrz” (dla pracowników) jak i “na zewnątrz” dla klientów i dla rynków;
- Struktura czyli sformalizowane zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji w firmie.

“Miękkie” zasoby firmy to jej tkanka społeczna i społeczne relacje w otoczeniu i z otoczeniem. Można je scharakteryzować jako “niedookreślone”, “płynne” i zmienne. Zmiany, którym podlegają nie mają jednak charakteru w pełni przewidywalnego i nie mogą być przez nikogo w pełni kontrolowane. Najważniejsze z nich to:

- Kapitał społeczny czyli ludzie z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami a także powiązania, relacje i stosunki

między ludźmi a także poziom zaufania i pewności w stosunkach międzyludzkich (w tym związanych z pracą i biznesem);

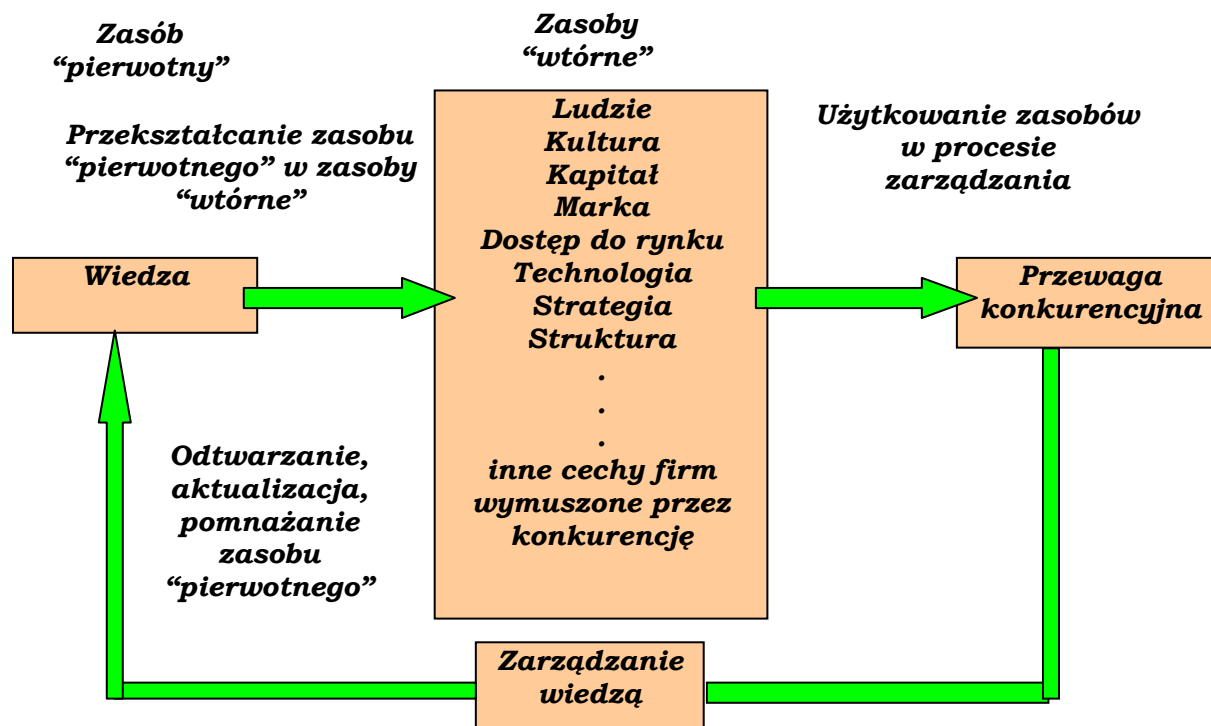
- Kultura czyli utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości;
- Wiedza czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy znajdujące się w “posiadaniu” zarówno indywidualnym jak i zbiorowym, zarówno formalnie rozpoznane i skatalogowane jak i “ukryte”;
- Marka czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów;
- Dostęp do rynku czyli prawnie i/lub społecznie utrwalone kontakty z nabywcami.

Warunkiem prawidłowego stosowania zasobów są umiejętności zarządzania nimi czyli kierowania ich tam, gdzie efekty są największe oraz odtwarzania ich i pomnażania. Podstawowe znaczenie mają wśród nich umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji na temat zmian otoczenia oraz zasobów wewnętrznych firmy. One określają w bardzo poważnej mierze zdolności:

- a) transformacyjne, czyli przekształcania i przebudowy organizacji (rekonfiguracji jej wewnętrznych zasobów),
- b) adaptacyjne, czyli dostosowania do zmian otoczenia,
- c) innowacyjne, czyli tworzenia innowacji produktowych i procesowych,
- d) socjotechniczne, czyli aktywnego oddziaływania na jednostki i grupy ludzkie.

Wykorzystanie tych umiejętności zależy z kolei od umiejętności zarządzania.

Podstawowe znaczenie ma wśród nich zarządzanie wiedzą czyli sterowanie procesami jej tworzenia, przechowywania, odszukiwania, dystrybucji wśród uczestników organizacji oraz odnowy i uzupełniania. Wiedza ma bowiem wśród zasobów firmy znaczenie i rolę szczególną. Jest tym zasobem firmy, które określić można jako “pierwotny” lub “podstawowy”. Oznacza to, że to właśnie wiedza steruje procesami pomnażania i rekonfiguracji pozostałych zasobów i jest zarazem ich niezbędnym tworzywem, swego rodzaju wspólnym mianownikiem realizowanych w firmie przedsięwzięć. I od jakości tego właśnie czynnika zależy w przeważającej części ich powodzenie. Wiedza obejmuje i warunkuje także umiejętności przywódcze oraz pracy w zespole, które wymagają ponadto trudnych do zdefiniowania charakterystyk społecznych takich jak charyzma, empatia czy dar komunikowania.



Wiedza bywa niekiedy rozumiana wąsko jako wiedza techniczna. Chodzi tymczasem o wszelką wiedzę dotyczącą między innymi rynku, nabywców, partnerów, instytucji i innych elementów rzeczywistości w której firma funkcjonuje. W przypadku polskich menedżerów w szczególnym stopniu dotyczy to wiedzy o rynku unijnym, o jego mechanizmach i uczestnikach. Hall (1993: 607) analizuje szereg rodzajów wiedzy jako nieuchwytnie zasoby firmy. Są to między innymi: patenty, posiadane i opanowane technologie, prace badawcze i rozwojowe w toku, sekrety handlowe, bazy danych, wiedza na temat sfery publicznej, *know-how*, którym dysponują pracownicy firmy, dostawcy, dystrybutorzy i inni partnerzy, kultura przetwarzania informacji, reagowania na nowości, debaty, formułowania pytań i poszukiwania odpowiedzi.

Wyposażenie polskich menedżerów w zasoby

Chcąc dokonać próby oceny wyposażenia polskich menedżerów w zasoby trzeba odnieść taką ocenę do wymogów jakie stwarza konkurencja na rynkach UE, czyli do jej specyfiki. Poszukując najbardziej zwięzłej charakterystyki konkurencji na rynkach europejskich można ją określić jako konkurencję na zintegrowanym rynku, ale silnie regulowaną zarówno przez rządy krajów członkowskich jak i w coraz większym stopniu przez władze UE, z wyraźnymi elementami protekcjonizmu (Nowak 2002; Wysokińska, Witkowska 1999; Meier 1998: 235 – 263). Te wspólne działania regulacyjne i interwencyjne polegają na realizacji takich wspólnych polityk jak: polityka rolno, polityka ochrony konkurencji, polityka naukowa, polityka edukacyjna, polityka wspierania przemysłów, polityka energetyczna, polityka regionalna,

polityka transportowa, polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, polityka celna, polityka społeczna. Tym wspólnym politykom towarzyszy niezwykle intensywna działalność normalizacyjna i bezpośrednio wynikająca z niej kontrolno-koncesyjna i „*dyscyplinująca*”. Normy dotyczą między innymi: norm sanitarnych (zwłaszcza w dziedzinie produkcji i dystrybucji żywności), norm ochrony środowiska, ochrony konsumenta, a także praw człowieka i obywatela, w tym zabezpieczenia społecznego. UE jest wyjątkowym w skali globalnej obszarem niezwykle wysokiej jakości życia. Polityki i normy mają na celu jej ochronę i wyrównanie różnic pomiędzy krajami najbardziej i najmniej zaawansowanymi w poszczególnych dziedzinach. Dokonuje się to w krótkim okresie kosztem ograniczenia elastyczności niektórych rynków (głównie pracy) i mobilności niektórych zasobów, a w długim okresie (jak wytykają głównie amerykańscy neoliberalni obserwatorzy) kosztem konkurencyjności i rozwoju „starej Europy”. Kraje „nowej Europy” wchodząc na olbrzymi i zróżnicowany rynek europejski o wielkim potencjale muszą zaakceptować obowiązujące na nim reguły gry. Oznacza to konieczność pozyskania wiedzy o politykach, normach, regulacjach i procedurach i przyswojenia jej w ten sposób by posługiwać się nią aktywnie dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Wymaga to odpowiedniego wyposażenia menedżerów w kapitał instytucjonalny i wiedzę.

Powszechna jest opinia, że pochodzące od Państwa instytucjonalno-prawne wyposażenie polskiego menedżera jest nie najwyższej jakości. W dorocznych badaniach kadry kierowniczej prowadzonych w latach 90-tych przez dziennik „*Rzeczpospolita*” niestabilność prawa i podatków systematycznie wymieniana jest na jednym z pierwszych miejsc wśród czynników które budzą niepokój menedżerów i przeszkadzają w prowadzeniu firmy (Barlik 2000: 8). Niepokój ten potęgują powszechnie odczuwane kłopoty z egzekucją prawa, powszechnie deklarowana konieczność „*obchodzenia*” „*nieżyciowych*” przepisów i wręczania łapówek (aż 66% respondentów w badaniu z 2000 roku). Taki stan prawa i jego egzekucji w środowisku narodowym polskiego menedżera niewykonaniem unijnych norm i procedur. To z kolei zagraża dotkliwymi sankcjami dla polskich przedsiębiorstw (głównie zamknięciem lub utrudnieniem dostępu do rynków) i pozbawieniem ich korzyści wynikających ze wspólnych polityk (np. dopłat i subwencji). Jesienią 2003 najczęściej wymieniane trzy zagrożenia tego rodzaju to: niespełnienie norm sanitarnych produkcji mięsa oraz mleka i jego przetworów, opóźnienia we wdrożeniu systemu kontroli produkcji żywności IACS oraz zasady importu do Polski niektórych produktów takich jak leki i używane samochody (Bielecki 2003). Oceny kapitału instytucjonalnego z którego korzystają nasi menedżerowie nie należy jednak malować jednolicie czarną barwą. Na przykład w międzynarodowych badaniach porównawczych Banku Światowego prowadzonych w 130 krajach i opublikowanych w 2003 roku wypadliśmy zupełnie nieźle na tle Europy w takich kategoriach jak: czas rejestracji działalności gospodarczej, możliwość wymiany personelu,

stabilność prawa pracy, dostęp do kredytu. Fatalnie wypadliśmy natomiast jeśli chodzi o czas i formalności związane z zawieraniem przez firmy różnego rodzaju umów i kontraktów, czas trwania orzeczenia o bankructwie i innych procedur sądowych (Blajer 2003). Wyposażenie w kapitał instytucjonalny wydaje się więc ulegać poprawie przy zastrzeżeniu bardzo niskiego punktu wyjścia.

Wyposażenie polskich menedżerów w kapitał finansowy jest także raczej skromne ze względu na niski poziom oszczędności i niską kapitalizację zarówno rynku kapitałowego jak i systemu bankowego a także proceduralne trudności z pozyskiwaniem kapitału. Ocenia się, że zaledwie 40% sumy bilansowej banków to kredyty dla przedsiębiorstw i ich udział ma tendencję spadkową, a aż 25% to papiery rządowe - i ich udział rośnie. Ta słabość jest jednak z powodzeniem kompensowana przez napływ kapitału zagranicznego. W tegorocznej ankiecie światowej firmy konsultingowej A.T. Kearney Polska została wytypowana jako czwarte najbardziej atrakcyjne miejsce do lokowania kapitału po Chinach, USA i Meksyku przed wszystkimi krajami Europejskimi, zastępując Niemcy, które w zeszłym roku zajmowały czwarte miejsce, a w tym spadły na piąte. Ankietę wypełnia 1000 największych międzynarodowych inwestorów realizujących w zeszłym roku 70% przedsięwzięć inwestycyjnych na świecie. Jest to więc opinia miarodajna. Łączna suma kapitału zagranicznego zainwestowanego w Polsce oceniana jest na około 124 mld. USD. Jako przyczyny atrakcyjności Polski podawano: duży i stale rosnący rynek, bliskie członkostwo w UE, niskie koszty produkcji (zwłaszcza pracy), stabilność polityczną, a nawet nie najgorszą w porównaniu z innymi rynkami wschodzącymi przejrzystość ustawodawstwa gospodarczego (Walewska 2003). Fakt że w ostatnich latach inwestycje zagraniczne w Polsce spadały (1998 – 6,8 mld. USD, 1999 – 7,2, 2001 – 5,7, 2002 – 4,1, pierwsze półrocze 2003 – 2,5 mld.) tłumaczony jest ogólnym spadkiem inwestycji (w USA w 2002 aż 80% w stosunku do 2001) i panuje opinia, że wraz z poprawą koniunktury w USA, Japonii i w Azji i rozszerzeniem UE inwestycje w Polsce wzrosną. Ważnym uwarunkowaniem takiego optymistycznego scenariusza jest poprawa ciągle bardzo słabej infrastruktury (zwłaszcza komunikacyjnej). Szanse na to wydają się jednak rosnać po przystąpieniu do UE. Równocześnie wszakże szereg badań i sondaży prowadzonych wśród inwestorów zagranicznych (Zorska 2003) wskazuje na negatywną ocenę takich zjawisk jak biurokracja, nieudolność lub nawet wrogość urzędników różnych szczebli, korupcja (próby wymuszania łapówek) oraz wspomniana już poprzednio słabość instytucji (niestabilność prawa i niezdolność do jego egzekwowania). W rezultacie Polska przegrała (np. ze Słowacją) współzawodnictwo o kilka spektakularnych inwestycji takich jak np. fabryka samochodów Toyoty i Peugeot Citroena. Prawda leży *“po środku”* i można zapewne stwierdzić, że mimo obecności szeregu czynników zniechęcających Polska jest i zapewne pozostanie atrakcyjnym miejscem dla inwestorów zagranicznych. Stopień tej atrakcyjności będzie zależał od tempa eliminacji czynników zniechęcających, a ono zapewne zwiększy się wraz z akcesją do UE.

Mimo słabości rodzimego sektora B+R, wynikającej z niskiego poziomu wydatków na naukę i badania zarówno z budżetu Państwa jak i ze środków przedsiębiorstw, technologiczne wyposażenie polskich przedsiębiorstw i polskich menedżerów pozostaje na przeciętnym europejskim poziomie wymuszonym przez konkurencję. W ciągu ostatnich kilku lat poziom ten podniósł się, ponieważ w latach złej koniunktury przedsiębiorstwa technologicznie zapóźnione wypadły z rynku. Znalazło to swój wyraz w poważnym wzroście wydajności pracy, który stał się kolejnym atutem w rękach polskich menedżerów. Technologia jest oczywiście importowana, podobnie jak maszyny i urządzenia. Poważne znaczenie ma także umiejscowienie w Polsce wielu filii przedsiębiorstw międzynarodowych, które z reguły stosują nowoczesne rozwiązania. Mimo to jednak w świetle ostatniego *Industrial Development Report* (UNIDO 2002: 31-33) w porównaniu z rokiem 1985 w polskim eksporcie zmniejszył się udział produktów średnio przetworzonych a udział wysoko przetworzonych pozostaje minimalny, w czasie gdy wzrasta udział produktów nisko przetworzonych. Poprawa tego stanu może być konsekwencją zwiększonego napływu kapitału. Szereg firm europejskich przenosi do Polski średnio zaawansowaną technicznie produkcję ze względu na niższe koszty pracy. Na przykład koncern Scania przenosi do z Katrineholm w Szwecji do Polski produkcję nadwozi, Toyota buduje wielką fabrykę silników Diesla, Henkel wybudował zakład chemii budowlanej w Dzierżonowie (Przybylski 2003). Są to wszystko zakłady nowoczesne produkujące na eksport. Taka tendencja wynika z globalnych strategii realizowanych przez firmy międzynarodowe na terenie Europy Środkowo-Wschodniej (Koźmiński, Yip 2000).

Badania prowadzone przez Prof. K. Oblója i jego zespół (Oblój 2003) wskazują, że wyposażenie polskich menedżerów w strategię działania firm jest bardzo zróżnicowane. Liderzy jak np. Kamis (przyprawy), Alpinus (odzież sportowa), Atlas (kleje budowlane), Eris (kosmetyki), SMG KRC (badania rynku, opinii, doradztwo personalne) realizują śmiało ofensywne strategię, przeważnie umiędzynarodowione i nastawione na wyższe segmenty rynku i wyższe marże. Strategię te opierają się na optymistycznym postrzeganiu własnych szans i możliwości, eksperymentach, szybkości działania, doskonałości operacyjnej, doskonałym rozpoznaniu segmentów rynku i budowie sieci strategicznych powiązań. Są to więc nowoczesne, wyrafinowane strategię często potwierdzone sukcesem na wymagających rynkach europejskich, a przede wszystkim na coraz bardziej wymagającym rynku polskim. Równocześnie jednak bardzo duża liczba przedsiębiorstw realizuje zachowawcze i defensywne strategię konkurencji cenowej zorientowane na ochronę udziału w rynku i zatrudnienia. Struktury są w znacznej mierze konsekwencją strategii i zmieniają się wraz z nimi. Intensyfikacja konkurencji sprzyja rozpowszechnianiu się bardziej wyrafinowanych strategii, ponieważ eliminuje tych, którzy nie są w stanie ich realizować. Z tego punktu widzenia "trudne lata" polskiej gospodarki (1999-2002) okazały się korzystne. Kolejnych pozytywnych bodźców dostarczy integracja europejska, która stawia przedsiębiorcom i ich menedżerom coraz ostrzejsze wymagania. Trudno jest oczywiście spekulować na temat proporcji

firm i menedżerów dojrzałych i niedojrzałych strategicznie. Można jedynie przypuszczać, że stale rosnący w ostatnich latach eksport na rynki europejskie wskazuje na coraz szybszy proces uczenia się myślenia strategicznego. Proces ten obciążony jest ciągle jeszcze syndromem peryferyjności polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Przykłady przedsiębiorstw hiszpańskich, portugalskich, irlandzkich i w mniejszym stopniu greckich dowodzą, że integracja europejska stwarza szanse przezwyciężenia tego negatywnego syndromu. Czy i jak polscy menedżerowie wykorzystają tę szansę zależy od ich wyposażenia w "miękki" kapitał oraz od kwalifikacji i umiejętności.

Kapitał społeczny, którym dysponują polscy menedżerowie rozpatrzmy łącznie z kapitałem kulturowym. Trudno tu o jednoznaczną ocenę. Wielką szansą wydają się być ogromne aspiracje materialne polskiego społeczeństwa, fakt, że jesteśmy społeczeństwem "na dorobku" wyjątkowo ostro odczuwającym materialne upośledzenie wobec bogatego zachodu. Równocześnie polscy menedżerowie odznaczają się znaczną przedsiębiorczością, umiejętnością radzenia sobie w trudnych sytuacjach, "obchodzenia" ograniczeń i krepujących przepisów, improwizacji. Stwarza to wielki potencjał rozwojowy, ale zarazem określone zagrożenia. Są to zagrożenia "chodzeniem na skrót" chęcią szybkiego dorobienia się "za wszelką cenę" i "wszelkimi sposobami" niekiedy wbrew prawu, moralności, interesowi społecznemu. Przy słabym wyposażeniu w kapitał instytucjonalny (system prawa i jego egzekwowania) prowadzi to do licznych patologii (przestępczość gospodarcza, korupcja, "szara strefa" oceniana podobnie jak we Włoszech na około 30% PKB), które obniżają wartość polskiego menedżmentu i podkopują przewagę konkurencyjną polskich przedsiębiorstw. Można jednak oczekiwać, że rygorystyczne unijne przepisy, presja unijnych urzędników i reguły konkurencji na unijnych rynkach osłabią negatywne oddziaływanie tych patologii. Zarówno obserwacja polskiego biznesu jak i systematycznie prowadzone badania wskazują na jeszcze jedną słabość społecznego i kulturowego wyposażenia polskiego zarządzania: syndrom "samotnego wilka" czyli kulturową niemożność zawiązywania sojuszy i lojalnej współpracy między instytucjonalnej. Spowodowała ona między innymi niepowodzenie inicjatyw konsolidacji niektórych ważnych branż (np. budownictwo, przetwórstwo mięsa, przemysł stoczniowy, bankowość) w oparciu o polski kapitał i nie zawsze korzystne dla naszej gospodarki przejmowanie poszczególnych najbardziej wartościowych przedsiębiorstw przez inwestorów zagranicznych. U podłoża tego "kulturowego kalektwa" leży niski poziom zaufania wzajemnego, który charakteryzuje całe nasze społeczeństwo, a kręgi biznesu w szczególności (Sztompka 1999). Analizując na podstawie badań socjologicznych wyposażenie kulturowe Skąpska (2002: 233) pyta czy polscy przedsiębiorcy będą w stanie wejść w stałe i korzystne powiązania gospodarcze z partnerami z Europy Zachodniej. Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna (choćby ze względu na zróżnicowanie populacji przedsiębiorców), ale za główny czynnik hamujący korzystny udział przedsiębiorców w europejskiej przestrzeni gospodarczej socjologowie uważają słabe wyposażenie w kapitał

kulturowy. Nadzieje na usunięcie tej przeszkody wypada wiązać z następną generacją przedsiębiorców lepiej wykształconą, lepiej obytą w świecie, nie obciążoną pamięcią „*awanturniczo-handlarskich wzorców*” pionierskiego okresu polskiego kapitalizmu (jak nazywa je Skąpska) i bezpośrednio poddaną presji wzorców i norm europejskich. Ta następna generacja przedsiębiorców jest już „*tuż za progiem*”.

Poza bardzo nielicznymi wyjątkami (jak np. czeska „*Skoda*”, chorwacki „*Elan*” czy rosyjska „*Stoliczna*”) kraje postkomunistyczne nie dysponują markami o globalnej lub choćby europejskiej rozpoznawalności. Polska nie ma dziś ani jednej takiej marki. Sytuację pogarsza negatywny obraz Polski jako kraju pochodzenia wyrobów o wyższej wartości dodanej (wysokiej techniki lub luksusowych). Skazuje to naszych producentów na niskie segmenty rynku europejskiego, gdzie panuje niszcząca konkurencja cenowa, którą wygrywają firmy produkujące w krajach o najniższej cenie pracy, a Polska przestaje być takim krajem. W obszarze produktów masowych, a zwłaszcza tzw. „*wrażliwych*” (jak np. żywność, stal, tekstylia), gdzie Polscy producenci mają pewną przewagę konkurencyjną napotykać na unijne pułapy produkcji, dyskryminacyjne normy, oraz subsydiowanych konkurentów. Droga wyjścia z tej niekorzystnej sytuacji jest podwykonawstwo dla renomowanych zagranicznych producentów i stopniowe przejmowanie ich rynku, względnie mistrzostwo w jakimś wąskim asortymencie i opanowywanie nisz rynku europejskiego, najczęściej w sojuszu z zachodnim dystrybutorem lub wiodącym producentem produktów komplementarnych. Polskie przedsiębiorstwa próbują obu tych dróg ze zmiennym szczęściem. Przykładów pierwszej z nich dostarcza chociażby przemysł maszynowy czy części samochodowych, przykładów drugiej: meble, ozdoby choinkowe czy sprzęt gospodarstwa domowego, względnie niektóre rodzaje wysoko specjalistycznego oprogramowania komputerowego. Całościowa ocena zachowania się polskich firm na rynkach europejskich musi być jednak umiarkowanie pozytywna, choćby dlatego, że polski eksport do UE stale i konsekwentnie rośnie, a polska współpraca z przedsiębiorstwami europejskimi staje się coraz bardziej intensywna. Wbrew pozorom nie najlepsza koniunktura gospodarcza w krajach Unii może działać na naszą korzyść ponieważ skłania do obniżania kosztów i zastępowania droższych produktów i komponentów tańszymi o podobnej jakości.

Trudno jest ocenić kapitał wiedzy jakim dysponują polskie przedsiębiorstwa i polscy menedżerowie. Obserwacja dominujących praktyk polskiego biznesu wskazuje, że w pełni rozwinięte systemy zarządzania wiedzą należą w naszych przedsiębiorstwach do rzadkości i można je spotkać niemal wyłącznie w filiach firm zagranicznych (Wawrzyniak 2003). Systemy takie są bowiem wyrazem najwyższego poziomu umiejętności zarządzania.

Kwalifikacje i umiejętności

Całościowa ocena kwalifikacji i umiejętności tak licznej i zróżnicowanej populacji jak polscy menedżerowie jest bardzo trudna i ryzykowna. Wydaje

się, że formalne wykształcenie nie jest ich słabą stroną. W grupie 850 menedżerów badanych w 2000 roku przez *“Rzeczpospolitą”* (Barlik 2000) niemal 70% legitymowało się wyższym wykształceniem. Było wśród nich aż 38% właścicieli lub udziałowców firm, którymi kierują. Chodziło jednak o firmy średnie i większe. Aż 65% spośród badanych uważa, że wykształcenie i kwalifikacje są warunkiem awansu na stanowisko kierownicze, ale tylko 30% przyznaje, że ich awans poprzedziło zdobycie kwalifikacji przez ukończenie studiów lub szkoleń menedżerskich. Około 38% menedżerów ukończyło takie studia, w tym nieco ponad 2% studia MBA. Ponad 60% ukończyło jednak jakiś krótki kurs w dziedzinie zarządzania. Z odpowiedzi na pytania ankiety wylania się dość *“staromodny”* profil wyobrażeń menedżerów o potrzebnych im cechach i umiejętnościach. Pierwsze miejsce wśród nich zajmuje doświadczenie w zarządzaniu (53,1 % respondentów), drugie umiejętność podejmowania szybkich decyzji (52,7%), trzecie wiedza specjalistyczna (48,0%), czwarte przedsiębiorczość i inicjatywa (46,8%). Za znacznie mniej ważne uznają oni dbałość o pracowników (15,9%), komunikatywność (19,4%), szeroką wiedzę (11,5%), silną indywidualność (18,1%), intuicję (20,05%). Zgodnie z tym modelem ukształtowany jest zresztą profil wykształcenia i doskonalenia do którego przyznają się respondenci *“Rzeczpospolitej”*. Aż 52,9% spośród nich zapoznało się z zasadami marketingu, 35,8% z metodami organizacji pracy własnej, 34,7% z metodami i technikami kontroli. Równocześnie jedynie 13,1% uczyło się delegowania uprawnień, 8,6% kierowania stresem, 11,8% doskonalenia produktywności, 13% umiejętności i technik interpersonalnych, 23,2% negocjowania i kierowania konfliktem, 23,5% kształtowania stosunków międzyludzkich.

Widać, że przyniósł rezultaty ogromny wysiłek w dziedzinie kształcenia menedżerskiego podjęty w Polsce w latach 90-tych przy sporym (zwłaszcza na początku) udziale pomocy zagranicznej. Postęp dotyczy jednak głównie podstawowych i *“twardych”* umiejętności zarządzania: finansów, marketingu, podstaw organizacji, kontrolingu. Lukę kwalifikacji menedżerskich widać w takich bardziej zaawansowanych dziedzinach jak: przywództwo, komunikacja, praca w zespole, polityka personalna i kształtowanie stosunków międzyludzkich, negocjacje, kierowanie zmianami. Teza ta potwierdza się w konfrontacji kwalifikacji absolwentów czołowej uczelni kształcącej menedżerów (SGH) z potrzebami praktyki. W świetle badań empirycznych (Minkiewicz, Bielecki 1999: 228-229) największe niedostosowanie umiejętności i kwalifikacji do potrzeb praktyki wystąpiło w zakresie: umiejętności rozwiązywania problemów, umiejętności poznawczych, umiejętności komunikowania się, umiejętności uczenia się i pracy zespołowej. Można więc sformułować sumaryczną opinię, że polscy menedżerowie opanowali już *“podstawy zarządzania”*, ale wciąż brakuje im bardziej zaawansowanych kwalifikacji i umiejętności potrzebnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej na europejskim rynku w dobie przewagi konkurencyjnej opartej o wiedzę, której nosicielami są ludzie i ich zespoły.

Luka ta jest tym bardziej dotkliwa, że mimo otwarcia Polski na świat nasi menedżerowie pozostają w swojej większości raczej *“prowincjonalni”*: bardzo

niewielu z nich posiada roboczą znajomość choćby jednego języka obcego, a w świetle badań „Rzeczpospolitej” ponad 90% nie posługuje się w ogóle żadną prasą zagraniczną. Znajduje to swój wyraz w niskim i zdecydowanie „pasywnym” umiędzynarodowieniu polskich przedsiębiorstw. Innymi słowy polskie przedsiębiorstwa są raczej przedmiotem aniżeli podmiotem procesów umiędzynarodowienia (Kozmiński 1999). Nie trzeba dowodzić jak poważnie pogarsza to naszą konkurencyjność na rynku europejskim. Można być jednak pewnym, że poprawa tego stanu rzeczy nastąpi „*lada chwila*” wraz ze zmianą generacyjną. Liczne roczniki absolwentów studiów wyższych oferują bowiem nieporównywalnie wyższy poziom tego rodzaju kwalifikacji. Już teraz sytuacja ulega zmianie. Polscy inwestorzy instytucjonalni (fundusze emerytalne) zaczynają pojawiać się na rynkach europejskich. Niektóre średnie firmy aktywne na rynkach wschodnich (np. Atlas) angażują się tam w inwestycje bezpośrednie. Pojawiają się też większe inwestycje w Europie Zachodniej (np. zakup przez Orlen sieci stacji benzynowych w północnych Niemczech).

Źródłem optymizmu na przyszłość jest olbrzymia rzesza ponad 500 000 osób studiujących zarządzanie i dyscypliny pokrewne („Wprost” 2002: 13). Bez względu na to jak bardzo zróżnicowany jest poziom kwalifikacji i umiejętności tej populacji z pewnością stanowi ona obfitą bazę rekrutacyjną dla przedsiębiorstw poszukujących młodych talentów menedżerskich. Bardzo liczna jest także populacja studiów podyplomowych (w tym około 50 programów MBA) oraz wszelkiego rodzaju szkoleń specjalistycznych w takich dziedzinach jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem. Niezwykle intensywna konkurencja na polskim rynku usług edukacyjnych w dziedzinie zarządzania oraz coraz bardziej świadomie nawiązywana współpraca z ośrodkami zagranicznymi pozwalają przypuszczać, że poziom kształcenia w tej dziedzinie będzie się nadal stale podnosił.

Ważną przesłanką, która pozwala oczekiwać dalszych pozytywnych zmian w dziedzinie edukacji menedżerskiej jest rosnąca samoświadomość polskich menedżerów, którzy coraz lepiej zdają sobie sprawę z tego jakie kwalifikacje i umiejętności będą im potrzebne w przyszłości. Na czoło wysuwają się według nich: marketing i korzystanie z badań marketingowych (czyli zarządzanie wiedzą o rynku), motywowanie siebie i personelu, elastyczność menedżerska i akceptacja zmian, podejmowanie decyzji. Takich właśnie kwalifikacji żąda rynek i oczywiście otrzymuje je.

Konkluzja

Z całego powyższego wywodu widać, że nie ma prostej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie sformułowane w tytule. Wynika to zarówno z rozmiarów i zróżnicowania populacji będącej przedmiotem rozważań jak i ze złożoności i wieloaspektowości problematyki konkurencyjności. Wszelkie zarówno nadmiernie optymistyczne jak i nadmiernie pesymistyczne oceny są

w oczywisty sposób nieuzasadnione. Jest jednak szereg powodów do “umiarkowanego optymizmu” na przyszłość. Oto one:

- Po pierwsze, “rewolucja edukacyjna” w Polsce wyrażająca się w czterokrotnym wzroście liczby studentów w porównaniu z rokiem 1989;
- Po drugie, bezprzykładowy ilościowy i jakościowy rozwój edukacji menedżerskiej;
- Po trzecie, wysoki poziom przedsiębiorczości i umiejętności “radzenia sobie” w trudnych warunkach;
- Po czwarte, rozmiary, dynamika i wysoka konkurencyjność polskiego rynku;
- Po piąte, zmiany kulturowe i instytucjonalne wywołane akcesją do UE.

Właśnie dla tych powodów można przypuszczać, że mimo słabego wyposażenia polskich menedżerów w niektóre zasoby (m.in. finansowe, instytucjonalne, kulturowe) poradzą sobie oni z europejską konkurencją nie gorzej niż inni.

Bibliografia

Barlik E. (red.) 2000 *Polscy menedżerowie w dobie wielkich reform społecznych* Warszawa: Rzeczpospolita.

Barney J. 1991 “Firm’s resources and sustained competitive advantage” *Journal of Management*, vol. 17 Nr 1: 99-120.

Bielecki J. 2003 “Trzy obszary zagrożenia” *Rzeczpospolita* 19 września: B-1.

Blajer P. 2003 “Polska to nie raj dla biznesu” *Rzeczpospolita* 13-14 września: B-1.

Hall R. 1993 “A framework: intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage” *Strategic Management Journal* Nr 14 (3): 605 – 617.

Koźmiński A. K. 2001 “Zarządzanie wiedzą warunkiem konkurencyjności gospodarki i firmy” *Prakseologia* Nr 141: 373 – 389.

Kozminski A.K. & Yip G. S. 2000 (red.) *Strategies for Central and Eastern Europe* London: MacMillan.

Koźmiński A.K. 1999 “Umiejdzynarodowienie polskich przedsiębiorstw” w: *Gospodarka w okresie przemian* Warszawa: Wydawnictwo SGH: 129 – 142.

Meier G.M. 1998 *The International Environment of Business* New York: Oxford University Press.

Minkiewicz B., Bielecki P. "Kwalifikacje absolwentów SGH a potrzeby rynku pracy – opinie środowisk gospodarczych" w: J.Dietl, Z. Sapijaska (red.) *Wyzwania Unii Europejskiej dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów* Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości: 123 – 137.

Nowak A.Z. 2002 *Integracja europejska. Szansa dla Polski?* Warszawa: PWE.

Obłój K. (red.) 2003 *Dominująca logika firmy* Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.

Petrafi M. A. 1993 "The cornerstones of competitive advantage; resource-base view" *Strategic Management Journal* Nr 14 (3): 179 – 191.

Przybylski M. 2003 "Etaty czy technologie" *Rzeczpospolita* 3 października: B-1.

Skąpska G. (red.) 2002 *Budenbrokowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian* Kraków: Universitas.

Sztompka P. 1999 *Trust. A Sociological Theory* Cambridge: Cambridge University Press.

UNIDO 2002 *Industrial Development Report 2002 – 2003* Vienna: UNIDO.

Walewska D. 2003 "Polska w ścisłej czołówce światowej" *Rzeczpospolita* 18 września: B-3.

"Ranking szkół wyższych" *Wprost* 2002.19.05.

Wysokińska Z., Witkowska J. 1999 *Integracja europejska. Rozwój rynków* Warszawa - Łódź: PWN.

Zorska A. (red.) 1999 *Transnational Corporations in Poland* Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.