

Barbara Fryzel

Przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce – etapy rozwoju dojrzałej organizacji

Globalizacja działalności jako podstawowy czynnik wyznaczający kierunek rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw

Tematem, który zaprzęta obserwatorów sceny politycznej i ekonomicznej ostatnich kilku lat, stały się niewątpliwie duże zmiany zachodzące w kształcie organizacyjnym przedsiębiorstw oraz w stosowanych metodach zarządzania.

Przedsiębiorstwa rodzime – zarówno małe, jak i duże – starają się dostosować do ostrych wymogów konkurencji, jakie stawia przed nimi współczesny rynek, który z lokalnego przekształca się w ponadnarodowy i w konsekwencji w globalny.

Proces ten jest następstwem dążeń integracyjnych krajów europejskich, ale ma swoje źródła także w ogólnoswiatowych zjawiskach gospodarczych, takich jak kurczenie się lokalnych zasobów naturalnych czy duże różnicowanie kosztów produkcji i siły roboczej w różnych rejonach świata.

Pionierami globalizacji działalności, bo o tym zjawisku mowa, są oczywiście firmy międzynarodowe mające swe korzenie na rynkach anglosaskim oraz amerykańskim i to one właśnie są dla polskich przedsiębiorców wzorem postępowania i profesjonalizmu.

Globalizacja – definicja zjawiska i jego bezpośrednie przyczyny

Istotne znaczenie dla zrozumienia tego zjawiska ma właściwa interpretacja pojęcia globalizacji, która nie oznacza zmiany strategii zarządzania na skutek posiadania oddziałów firmy w wielu krajach świata, ale sposób zarządzania zmierzający do stworzenia sieci filii danego przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej. Tak więc kluczem interpretacyjnym jest tu właściwa kolejność i następstwo zdarzeń.

Głównymi przyczynami globalizacji działalności jest osiągnięty poziom technologii komunikacyjnej i procesów integracji politycznej, ale także ewolucja informatyczna oraz postęp w produkcji coraz doskonalszych układów scalonych.

Niezawodność i szybkość komunikacji, nieograniczone możliwości przesyłania informacji w coraz krótszym czasie i na coraz większe odległości są z pewnością podstawą dobrego zarządzania. Zaawansowane sieci komputerowe i oprogramowanie multimedialne umożliwia bezpośrednią współpracę pomiędzy filiami międzynarodowego przedsiębiorstwa, a także pomiędzy samymi przedsiębiorstwami na różnych kontynentach, zmniejszając koszty uciążliwych podróży służbowych, jednocześnie stwarzając szansę szerokich

ponadnarodowych kontaktów oraz wymiany doświadczeń i wiedzy, dużemu gronu pracowników szeregowych.

Nietrudno zauważyć, że w większości dużych, międzynarodowych firm, dział IT (*Information Technology*) jest jednym z kluczowych działów firmy, dysponującym olbrzymim budżetem, co potwierdza jego znaczenie dla funkcjonowania całości firmowego organizmu, a stanowisko IT Manager jest postrzegane jako jedno z najbardziej odpowiedzialnych i intratnych.

Z kolei firmy rozpoczynające gwałtowny rozwój i ekspansję rynkową, budują mocną ekonomicznie i dojrzałą organizację, od stworzenia mocnego działu IT, zaraz po skompletowaniu pierwszych pracowników operacyjnych, tak jak czyni to w ostatnich miesiącach jedna z krakowskich firm zajmująca się dystrybucją i wdrażaniem oprogramowania.

Postępujący rozwój informatyki oraz związanych z nią dziedzin umożliwił wprowadzenie systemów, takich jak CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), oraz CAD – CAM (*Computer Assisted Designing, Computer Assisted Manufacturing*), dzięki którym wszelkie zmiany technologiczne produkcji, zmierzające do poprawy jakości produktu, przestały oznaczać kosztowne wymiany całych linii produkcyjnych, umożliwiły natomiast tworzenie i szybkie produkowanie seryjne nieograniczonej ilości mutacji wzorcowych i odmian produktu bazowego. Dzięki temu możliwe stało się błyskawiczne reagowanie na zmiany popytowe rynku przy stosunkowo niskich kosztach.

Rodzaje procesów globalizacji

Z punktu widzenia typów strategii zarządzania, wyróżnia się następujące rodzaje procesów globalizacji:

- globalizacja jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych,
- globalizacja jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw,
- globalizacja jako forma kooperacji.

Dotychczasowe obserwacje firm międzynarodowych istniejących na polskim rynku, takich jak: BP, Texaco, Shell, Neste, Amoco, Mobil etc., wskazują, że w rzeczywistości najczęściej spotykaną formą jest połączenie globalizacji jako strategii rozwoju z jednoczesnym wykorzystaniem korzyści płynących z fuzji, tak jak miało to miejsce w przypadku fuzji BP i Mobil, a następnie BP/Amoco, gdzie obydwie przedsiębiorstwa przystępując do kontraktu już posiadały sieć biur oraz szeroką działalność operacyjną w wielu krajach świata.

Globalizacja jako strategia rozwoju

Globalizacja, traktowana jako strategia rozwoju, postępuje etapami. Zazwyczaj rozpoczyna się od działalności eksportowej przedsiębiorstwa lokalnego, kolejno następuje uruchomienie oddziałów firmy w innych krajach, a w efekcie końcowym filie uniezależniają się całkowicie od warunków rynku lokalnego, tak aby można było umiejscowić w nich zadania związane z działalnością na rynku globalnym. Stopniowe narastanie tak zdefiniowanego zjawiska zaczęto obserwować już w latach 80.

Etapy rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw:

Etap pierwszy – tworzenie początkowej struktury

Etap rozwoju organizacyjnego międzynarodowych przedsiębiorstw, jaki mieliśmy możliwość obserwować do niedawna w Polsce, to niestabilna gospodarczo i ekonomicznie sieć oddziałów, które firmy zachodnie umiejscawiają zazwyczaj jednocześnie w krajach Europy Wschodniej, która bazuje na lokalnych zasobach produkcyjnych oraz w dużej mierze na lokalnym (należy rozumieć tanim) zatrudnieniu. Niestety, sieci te pozostają całkowicie uzależnione hierarchicznie i decyzyjnie od kręgów zarządzających umiejscowionych poza lokalną rzeczywistością i przez to niejednokrotnie nie potrafiących należycie oceniać i interpretować polskich realiów.

Naturalnym zjawiskiem towarzyszącym globalizacji zarządzania jest wchodzenie na rynki wielu krajów równocześnie. Międzynarodowe koncerny przeznaczają wielomilionowe budżety na otwarcie biur w tym samym lub zbliżonym czasie w Polsce, na Węgrzech oraz w Słowacji i Czechach, a także Rosji. Wszystkie te kraje, ich zdaniem, tworzą rynek w miarę jednolity zarówno demograficznie, geograficznie, jak i gospodarczo.

Pierwszy etap rozwoju firmy to działalność organizacyjna rozpoczynająca się od zatrudniania podstawowego personelu, a odpowiedzialność za całokształt tego zadania spoczywa na jednym lub kilku expatriates, którzy w pełnieniu swoich pierwszoliniowych, kierowniczych funkcji polegają na kilku lokalnych współpracownikach. W większości przypadków expatriates to ludzie polskiego pochodzenia, znający język rodzimy przynajmniej dobrze, ale poza tym nie mający z krajem nic wspólnego.

Najlepszym potwierdzeniem istnienia takiej tendencji, jest struktura organizacyjna przedsiębiorstw, budowana wokół osób, które firmę wprowadzały na rynek, aby wkrótce po wstępnych działaniach organizacyjnych zająć dyrektorskie stanowiska. Natychmiast po otwarciu biura do kraju przyjeżdża prezes lub dyrektor do spraw rozwoju – obcokrajowiec, do którego wkrótce dołączają inni, aby objąć wszystkie stanowiska kierownicze.

Początkowy etap doboru personelu, mającego firmę rozwijać, to zazwyczaj rekrutacja przeprowadzana w całkowicie dowolny i subiektywny sposób przez kilku pierwszych lokalnych pracowników, w których całkowitej gestii pozostawiona jest ocena wartości zatrudnianych osób oraz decyzje dotyczące przyszłej rekrutacji, gdyż są oni jedynymi doradcami swoich zarządców przełożonych. Stąd niejednokrotnie powtarzająca się sytuacja zatrudniania ludzi o bardzo zróżnicowanym poziomie kwalifikacji, wykształcenia i znajomości języka macierzystego firmy, w dziwny

sposób skoligaconych nieformalnymi więzami z osobami zatrudniającymi. Oferowane są im warunki zatrudnienia daleko przekraczające zasadę racjonalizmu w gospodarowaniu budżetem.

Zdarza się więc, że pracownicy administracji oraz obsługi biurowej dojeżdżają do biura luksusowymi samochodami służbowymi, a osoby mieszkające na stałe w mieście, gdzie firma ma swoje biuro, nagle otrzymują luksusowe apartamenty, również służbowe.

Zaistnienie w strukturach firmy, na wstępnym etapie jej rozwoju, stwarza zatem nieograniczone możliwości negocjacji wysokości uposażenia, uzyskania swobody działania i uniknięcia procedur biznesowych przez następnych kilka lat, a także gwarantuje w dużej mierze pozycję, prestiż i nieformalny wpływ na wiele decyzji w przyszłości.

Podobny schemat charakteryzował wstępny rozwój wielu międzynarodowych koncernów obecnych w Polsce, bez względu na reprezentowaną przez nie branżę, czy jest to rafinacja i dystrybucja produktów ropopochodnych, produkcja środków farmaceutycznych czy też inwestycyjna działalność na rynku nieruchomości.

Etap drugi – gwałtowny wzrost organizacji i towarzyszące mu typowe błędy w zarządzaniu

Etap drugi to gwałtowny wzrost przejawiający się głównie w powiększaniu zatrudnienia. Kierownikami nowo powstających działów mianowani są kolejni, przyjeżdżający na kontrakty specjaliści różnych narodowości. Powstają pierwsze konflikty na gruncie profesjonalnym i merytorycznym pomiędzy polskimi pracownikami – fachowcami w swoich dziedzinach, znającymi doskonale aspekty polskiego rynku, a ich przełożonymi, dysponującymi dużym doświadczeniem z rynków zachodnich, ale całkowicie oderwanym od realiów polskiej mentalności i subtelności materii rynkowej. Często upływają całe tygodnie na rozwiązywaniu niezgodności, zamiast na konstruktywnej pracy, firma opłaca kosztowne lekcje języka polskiego dla menedżerów–expatriates z reguły nie przynoszące zauważalnych rezultatów, profesjonalne spotkania pań i panów menedżerów odbywają się nadal w atmosferze sztucznych uśmiechów pokrywających całkowity brak percepcji tego, co mówi polski rozmówca, a biznes przynosi milionowe straty.

Po 18-miesięcznym okresie zmagania o wprowadzenie na polski rynek importowanego paliwa lotniczego, brytyjski koncern naftowy wycofał się z tego rynku nie osiągając żadnego rezultatu. Nic dziwnego, skoro menedżerem reprezentującym firmę w Polsce był były pracownik fizyczny brytyjskich kolei państwowych, nie posiadający żadnego wykształcenia, głównymi kosztami było opłacanie czynszu za wynajem domu w luksusowej dzielnicy Krakowa oraz utrzymanie ekskluzywnego samochodu terenowego, a w podróżach lotniczych 1 klasą przełożonemu towarzyszyły przeważnie dwie osoby – ekonomiści, których rolą było ... tłumaczenie językowe.

Częsty brak jednolitej koncepcji działania na nowym rynku lub powierzenie jej tworzenia niewłaściwej osobie, która bądź nie dysponuje odpowiednimi predyspozycjami, bądź nie zostaje wyposażona przez przełożonych w odpowiednią władzę decyzyjną, może kosztować firmę nie tylko utratę olbrzymich funduszy, ale również wiarygodności i postrzegania jako pożądanego partnera w interesach, tak jak miało to miejsce w 1997 i 1998 roku, kiedy jeden z największych

szych, światowych koncernów próbował rozszerzyć port folio swych klientów o uczestników polskiego rynku lotniczego. Bezskutecznie.

Jako bezpośrednie przyczyny tego niepowodzenia można wymienić:

- niewłaściwy wybór osoby odpowiedzialnej za wykonanie zadania i jej całkowity brak kompetencji jako przyczynę zasadniczą;
- brak komunikacji z przełożonymi w centrali firmy, a jako konsekwencję tego brak zarówno kontroli nad działaniami lokalnego oddziału, jak i wsparcia merytorycznego tych działań i współuczestnictwa w nich kadry kierowniczej;
- brak delegacji uprawnień dla pracowników w Polsce i niezapewnienie samodzielności działań i decyzji, co spowodowało całkowity brak elastyczności działania i indolencję decyzyjną;
- brak konsultacji ze specjalistami znającymi zarówno branżę, jak i specyfikę polskiego rynku, a zatem niewykorzystanie ogromnego potencjału, jaki daje włączenie do działań czynnika lokalnego (specjaliści, ludzie cieszący się autorytetem w danej społeczności, lokalne kontakty).

Stracono miliony dolarów, a odbudowa pozytywnego wizerunku będzie wymagała wysokiej klasy profesjonalizmu. Nie da się natomiast odbudować utraconych szans rynkowych, wynikających z krótkiej i ulotnej przewagi, którą posiada każdy pionier w danej dziedzinie.

Etap trzeci – strategiczna ingerencja firmy macierzystej w politykę lokalnych oddziałów i próby uporządkowania ich systemów zarządzania

Trzeci etap to początek silnej ingerencji top menedżmentu w poczynania lokalnych oddziałów firmy. Dokonywane jest w przedsiębiorstwie porządkowanie administracyjne poprzez ujednoczenie zasad wynagradzania i uposażeń przyznawanych pracownikom, wprowadzenie ścisłych procedur kształtujących funkcjonowanie poszczególnych działów firmy, wprowadzanie tzw. company policy odnoszących się do zagadnień IT, czyli systemów informacyjnych używanych przez firmę, polityki firmy w zakresie ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy, linii kształtowania wizerunku firmy na zewnątrz (polityki PR), a także etyki działań biznesowych.

Jednocześnie powstają bardzo ściśle zdefiniowane zadania operacyjne, zmierzające do niwelacji strat oraz osiągnięcia punktu zrównania wpływów finansowych z przyływami, czyli osiągnięcia tzw. *break even point*.

Lokalny oddział uzyskuje jednolitą, wspólną dla całej globalnej organizacji, tożsamość. Powstają pierwsze strategie reorganizacyjne kładące nacisk na przejmowanie wszystkich stanowisk kierowniczych docelowo przez polskich pracowników. Jest to okres rosnących napięć wewnętrznych powodowanych przez ostrą konkurencję między pracownikami liczącymi na osiągnięcie prestiżowych stanowisk, a także rosnącej frustracji powodowanej nieustannym zwiększaniem udziału czynności odtwórczych i administracyjnych w codziennej pracy oraz obezwładniającym prymatem sztucznych procedur nad zdrowym rozsądkiem i koncentracją nad merytorycznymi zadaniami. Jest to także okres wzrastającej roli tzw. kontrolingu wewnętrznego, a zarazem centralizacji i specjalizacji zarządzania, co w warunkach gospodarki globalnej jest zjawiskiem równie paradoksalnym, jak zabójczym dla

przedsiębiorstwa. Wysoki stopień formalizacji działań w praktyce wyklucza innowacyjność.

Fuzje i przejęcia firm jako podstawowa metoda redukcji kosztów i zwiększenia udziału w rynku

Elementem dodatkowo pogłębiającym wysoką niepewność sytuacji są strategiczne posunięcia, zmierzające do gwałtownej redukcji kosztów przy zwiększeniu lub zdobyciu nowego udziału w rynku globalnym. Rozwiązaniem zapewniającym osiągnięcie takiego rezultatu jest podpisanie fuzji z innym przedsiębiorstwem tej samej branży.

Ekspansywność indywidualna firm jest hamowana bardzo wysokimi kosztami wejścia na nowe rynki oraz ryzykiem porażki o wiele większym niż w przypadku inwestowania na rynkach narodowych.

Fuzja, w przeciwieństwie do przejęcia, zakłada dobrowolność działania obydwu partnerów i jest szybką metodą maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, oczywiście przy założeniu, że wartość dodatkowych, uzyskanych z tego tytułu przepływów pieniężnych jest większa niż koszt nabycia przedsiębiorstwa.

Trzeba sobie jednak zdać sprawę z faktu, że w praktyce prowadzi ona do zmiany kierunków strategicznego rozwoju. Fuzja oznacza skokowy wzrost potencjału firmy nabywającej, może jednak stanowić spore zagrożenie dla słabszego partnera, jeżeli podpisują ją przedsiębiorstwa różniące się zasadniczo wielkością.

Praktyka współczesnego rynku w Polsce pokazuje, że fuzje pomiędzy koncernami mogą polegać na wzajemnym wykupieniu udziałów w niektórych tylko strategicznych obszarach działalności firmy, pozostawiając inne poza sferą wpływów partnera. Podobną strukturę miała podpisana ponad dwa lata temu fuzja dwóch dużych przedsiębiorstw naftowych, łącząca produkcję olejów oraz sieci stacji paliwowych obu firm, tak że jeden z partnerów nabył większościowy udział w sieci detalicznej, która oczywiście zmieniła adekwatnie do tego dotychczasową markę, a drugi w produkcji oraz dystrybucji środków i olejów. Równorzędne stanowiska obu partnerów zostały zachowane, uzyskano natomiast drugą w światowych rankingach pozycję pod względem udziału w rynku europejskim oraz amerykańskim.

Pracownicy tak połączonych struktur muszą poradzić sobie ze stresem związanym z zagrożeniem ich stanowisk pracy, a następnie wykazać się dużą elastycznością w adaptacji do nowych warunków pracy, które w praktyce oznaczają nową kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz nową strukturę organizacyjną, na którą z reguły nie mają żadnego wpływu.

Etap czwarty – wstępna stabilizacja i podjęcie strategicznych decyzji dotyczących przyszłości lokalnych oddziałów

Ostateczna próba nadania temu stanowi charakteru permanentnego wiąże się z wyznaczeniem lokalnym oddziałom bardzo restrykcyjnych celów ekonomicznych, których osiągnięcie wydaje się podstawowym kryterium podjęcia decyzji, czy firma uratuje zdobyty z takim rozmachem udział w polskim rynku, czy też będzie musiała sprzedać oddział i relokować środki finansowe na rynkach o wyższym stopniu stabilizacji, gdzie wiedza specjalistów od globalnych strategii ekonomicznych zdobywana w otoczeniu dojrzałych i przewidywalnych rynków Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, nie napotka na wyzwanie aż tak

trudne, jak młody i drapieżny kapitalizm Europy Wschodniej.

Faza osiągania dojrzałości organizacyjnej polega zazwyczaj na zaangażowaniu wszystkich działów oraz hierarchii przedsiębiorstwa w nieustannie powtarzające się opracowywanie i przygotowywanie zestawień majątkowych i finansowych, będących zasadniczo wariantami tego samego tematu oraz w gorączkowe poszukiwania w dokumentacji wy tłumaczenia wielomilionowych różnic pomiędzy środkami wydanyymi w rzeczywistości, a tymi, które mają udokumentowane w rejestrze środków trwałych oraz pozostałej dokumentacji księgowej.

W dziale nieruchomości jednego z koncernów paliwowych wielu doświadczonych finansistów i menedżerów pracowało na początku tego roku nad odpowiedzią na pytanie: jak to możliwe, żeby zgubić 20 mln USD, kiedy płaci się milionowe rachunki jednej z najpotężniejszych firm konsultingowych na świecie za profesjonalne prowadzenie księgowości?

Jak można wnioskować z powyższego przykładu, jeden z mitów współczesnego zarządzania, o efektywności tzw. outsourcingu, czyli powierzania prowadzenia konkretnych obszarów działania firmy zewnętrznemu usługodawcom, w tym przypadku się nie sprawdził.

Negatywne zjawiska związane ze zmianami struktury organizacyjnej

Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa będącego na ostatnim etapie drogi do dojrzałości i stabilizacji organizacyjnej są zjawiskiem codziennym i mało przewidywalnym. Powstaje dużo nowych stanowisk, podczas gdy inne są likwidowane lub uznane za mniej priorytetowe. Największym błędem popełnianym przez kadre zarządzającą, przeprowadzającą przedsiębiorstwo przez ten trudny etap, jest całkowite pomijanie pracowników w procesie restrukturyzacji, a co gorsza, zupełny brak komunikacji. Informacje dotyczące planów, które będą mieć bezpośredni wpływ na życie wielu osób, przechowywane są w zaciśniętych gabineciech, powodując neurotyczną atmosferę pracy i zasadniczy spadek lojalności pracownika wobec firmy. W tym okresie odchodzą z przedsiębiorstwa cenienni i wieloletni pracownicy, często dysponujący strategiczną wiedzą i podpisują kontrakty przeważnie z konkurencją. Z punktu widzenia pracownika, nie stanowi różnicy fakt, czy pracuje się dla kapitału brytyjskiego czy niemieckiego.

Identyfikacja z firmą nie ma niestety racji bytu jeżeli nie jest spełniony jeden z podstawowych wymogów wobec pracodawcy – zapewnienie pracownikowi poczucia bezpieczeństwa.

Podjęcie decyzji o sprzedaży oddziałów regionalnych przedsiębiorstwa nie jest już precedensem. Wiele międzynarodowych koncernów wycofało się ze wschodnich rynków, sprzedając swój majątek na terenie nie tylko Polski, ale także Węgier, Słowacji czy Czech.

Ewolucja od zarządzania przez wyniki do zarządzania czwartej generacji

Przedsiębiorstwa zagraniczne osiągające dojrzałość w warunkach młodego, silnie dynamicznego rynku zatracają powoli cechy charakterystyczne dla systemu zarządzania przez wyniki. Oznacza to, że posiadając wykwalifikowaną kadrę pracowniczą w dużej mierze nastawioną na kreatywność i innowacyjność

w swej pracy, zaczynają równocześnie dostrzegać problemy związane z utrzymywaniem struktury służb funkcjonalnych, wyspecjalizowanych jedynie w wąskich procesach. Tworzenie osobnych komórek organizacyjnych zajmujących się jedynie analizą procesów biznesowych wcale nie rozwiązuje trudności związanych z koordynacją działań tych służb w ramach firmy, a jedynie zwiększa, i tak już wysokie, koszty administracyjne przedsiębiorstwa.

Równocześnie odchodzi się od wyznaczania krótkookresowych celów, które zmieniają się z każdą wymianą zarządu i skutecznie przesłaniają cele strategiczne przedsiębiorstwa, odkrywając, że zasady zarządzania oparte na TQM są możliwe do wprowadzenia także w warunkach gospodarki rozwijającej się.

Właśnie TQM stworzyło podstawy filozofii zarządzania czwartej generacji. W dużym skrócie polega ona na systemowym podejściu do organizacji i podkreślaniu jej samouczącego się charakteru. Organizacja posiada zdolność ciągłego doskonalenia się poprzez powszechne uczestnictwo pracowników we wszystkich procesach sterowania nią.

Takie traktowanie organizacji zakłada wytworzenie synergii między wszystkimi jej elementami, a ta z kolei wymaga wzajemnych dostosowań. Na współdziałaniu zyskuje organizacja, ale tracą najlepsi pracownicy; tak powracamy do jednego z wątków tego artykułu, nieustannego konfliktu pomiędzy sprawnym organizacyjnie przedsiębiorstwem, a umiejętnym i etycznym zarządzaniem personelem.

Podsumowanie

Przsiębiorstwa, które pozostały na polskim rynku i uzyskały pozytywny rezultat zmian wprowadzanych w celu poprawy wyniku finansowego, mają szansę na stopniową i stabilną rozbudowę swojego potencjału. Do osiągnięcia pełnego sukcesu rynkowego, pozostaje już tylko wtopienie się w polską rzeczywistość i uzyskanie jednolitej płaszczyzny komunikacji i współpracy z uczestnikami polskiego rynku oraz zrozumienie istoty pozakomercyjnych czynników, które go kształtują, takich jak polityka rządu, funkcjonowanie organizacji pozarządowych czy władz lokalnych.

Polskie przedsiębiorstwa konkurujące z międzynarodowymi koncernami, w wielu przypadkach z dużym sukcesem, umiejętnie selekcionują zachodnie wzorce zarządzania i kierowania organizacją, adaptując te, które swoją sprawdzoną efektywnością mogą w znaczny sposób ulepszyć funkcjonowanie firmy od tych, które z racji różnic kulturowych i etycznych nie mają racji bytu w polskiej rzeczywistości.

Zdroworozsądkowe podejście do funkcjonowania w konkurencyjnej gospodarce rynkowej, oparte na selektywnym uczeniu się, zamiast na bezmyślnym naśladownictwie zachodnich wzorów, może stanowić początek polskiej drogi do rynku globalnego. Sukces tej drogi będzie zależał od umiejętności obserwacji i dostrzegania faktu, że nie każdy patent z zachodnią charygawką gwarantuje sukces, a rozmach inwestycji i drogi marketing nie zawsze oznacza prawdziwą wielkość.

Barbara Fryzel

Autorka jest doktorantką w Zakładzie Ekonomii Stosowanej na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego.