

Joseph A. Limprecht  
Robert H. Hayes

# Światowej klasy producenci niemieccy



Wersja polska, Wrocław 1989, 1990  
Wydanie cyfrowe Wrocław 2015

*As the record of German industry makes clear, the Japanese have no monopoly on good manufacturing performance*

## Germany's world-class manufacturers

*Joseph A. Limprecht and Robert H. Hayes*

*In a media-conscious age, images of the moment often gain acceptance as lasting truths. So it is with many American managers, for whom dealers' lots filled to overflowing with Toyotas and Datsuns and retail shelves groaning under the weight of Sonys and Nikons have become the agreed-on symbol for finely tuned production systems at work. As the authors demonstrate, this symbol is unfortunate in that it suggests a necessary connection between industrial success and distinctive national traits. As the experience of German manufacturers confirms, however, production mastery is not the secret province of any one nation.*

*Mr. Limprecht, a career foreign service officer, is currently on the staff of the Director of Politico-Military Affairs in the U.S. Department of State. Between 1978 and 1980, he served in the U.S. Embassy in Bonn, Germany, first as science and technology officer and then as labor affairs officer.*

*Photographs, courtesy of German Information Center.*

*Good practice is good practice wherever it occurs, although managers in one country might give more emphasis to certain issues than do their counterparts elsewhere. In Germany, for example, the special concern is to develop the technical skills of managers and workers, to emphasize the importance of incremental technical advances, to seek long-term customer relationships based on product quality and reliability, and to establish the conditions under which workers can actively participate in improving manufacturing systems.*

*Mr. Hayes is professor of business administration at Harvard Business School and the author of many HBR articles, including the 1981 McKinsey Award runner-up, "Why Japanese Factories Work" (July-August 1981). He has been studying German manufacturing practices since 1977, when he moved to Europe to spend two years as the faculty chairman of Harvard's International Senior Managers Program.*

America's growing recognition of the Japanese challenge to its industrial leadership has had at least one beneficial effect. It has forced us to reexamine the policies and practices followed by corporate managers, labor leaders, and public officials as well as the adversary relationships that have grown up among them.

Some of us have argued that the responsibility for America's declining competitive vigor rests largely with the poor management of U.S. manufacturing companies and, especially, with those management philosophies and approaches that have led executives to underinvest in, and underexploit, their companies' technological capabilities.<sup>1</sup> It is also true, however, that our competition got tougher. A dozen years ago European and Japanese managers asked what they could learn from their American counterparts. Perhaps it is time for those American managers to ask what they can learn from their world-class competitors in Europe and Japan. To ignore successful manufacturing practice when—and because—it is not homegrown is ultimately self-destructive.

Unfortunately, the huge differences between Japanese society and culture and our own have caused many Americans to question whether we either can or should try to emulate the Japanese example—or any foreign example. Indeed, our preoccupation with Japan's more visible challenge (and perhaps with Germany's recent political problems) may have led us to look for inspiration in the wrong direction.

We need, therefore, a new willingness to learn from the experience of others. In particular, it may prove instructive to explore the sources of Germany's competitive success in international markets. Our

<sup>1</sup> William J. Abernathy and Robert H. Hayes, "Managing Our Way to Economic Decline," HBR, July-August 1980, p. 67.

**DEMOKRACJA  
GOSPODARCZA**

**nr 3.**

# **kooperacyjne stosunki przemysłowe**

*STANISŁAW RUDOLF*

- System partycypacji robotniczej w Republice Federalnej Niemiec

*TED MILLS*

- Europejska demokracja przemysłowa

*JOSEPH A. LIMPRECHT, ROBERT H. HAYES*

- Światowej klasy producenci niemieccy

*TAISHIRO SHIRAI*

- Informacja i konsultacje w przedsiębiorstwach japońskich

# ŚWIATOWEJ KLASY PRODUCENCI NIEMIECCY

---

---

JOSEPH A. LIMPRECHT  
ROBERT H. HAYES

RKW  
NSZZ  
**SOLIDARNOŚĆ**  
DOLNY ŚLĄSK

OKŁADKA DRUGIEGO POLSKIEGO WYDANIA  
Wrocław 1990

## Wprowadzenie (J. Koziar, 2015)

W prezentowanym artykule dwóch amerykańskich autorów omawia niemiecki typ kapitalizmu na użytek czytelników amerykańskich. Miało to (i ma nadal) dla Amerykanów duże znaczenie ze względu na malejącą konkurencyjność gospodarki amerykańskiej i związaną z tym konieczność lepszego rozumienia konkurencyjnych, lepiej działających typów kapitalizmu. Zalicza się do nich jeszcze typ japoński (link).

Jednakże znajomość istoty kapitalizmu niemieckiego ma nieporównanie większe znaczenie dla czytelnika polskiego, jako że typ ten, określany jako „społeczna gospodarka rynkowa”, został wpisany w konstytucję III RP. W praktyce natomiast zrealizowano niszczący kapitalizm neoliberalny, który zgodnie z autorstwem i chronologią oddziaływania na Polskę można nazwać kapitalizmem Korwin-Mikke – Sorosa – Balcerowicza<sup>1</sup>.

Termin „społeczna” w nazwie kapitalizmu niemieckiego interpretuje się u nas w sensie opieki socjalnej i generalnie, w sensie redystrybucji dochodu narodowego na cele społeczne. Z tym oczywiście mamy problem, bo neoliberalizm zniszczył bazę budżetową Polski, ale twierdzi się, że on tę bazę rozwija, i z socjalnymi działaniami trzeba trochę poczekać. Rozwojowym charakterem neoliberalizmu można było mydlić oczy jeszcze w początkach transformacji ustrojowej. Tym bardziej, że większość opozycji była nim zafascynowana dzięki wcześniejszej skutecznej akcji propagandowej pana JKM (link). Dzisiaj neoliberalizm pokazał w całej rozciągłości swój destruktywny charakter.

Tymczasem kapitalizm niemiecki zawiera rzeczywiście rozwojowe czynniki skrzyżnie u nas pomijane. Są to: **Polityka gospodarcza i kooperacyjne stosunki przemysłowe**. Te elementy można było u nas od razu wprowadzić, jako że byliśmy do nich już przygotowani i nie wymagało to większych nakładów finansowych. To, że tego nie zrobiono trudno uznać za efekt niekompetencji na najwyższych szczeblach decyzyjnych a za efekt świadomych działań skierowanych przeciwko Polsce.

Oto jak autorzy artykułu charakteryzują niemieckie kooperacyjne stosunki przemysłowe:

*...menedżerowie niemieccy są zobowiązani dochodzić do zasadniczych decyzji poprzez powolny, dobrowolnie akceptowany i mający szerokie poparcie proces. Niemiecki system współzarządzania prawnie wymaga, aby menedżerowie negocjowali wszystkie istotne decyzje na poziomie zakładu z radami zdominowanymi przez pracowników a następnie przekazywali uzgodnioną wersję do szczegółowego zbadania przez radę nadzorczą...*

---

<sup>1</sup> link

Przypomnijmy, że u nas rady pracownicze uznano za element tworzący tzw. „**trójkąt bermudzki**” i je zlikwidowano.

A oto jak autorzy artykułu charakteryzują niemiecką politykę gospodarczą:

*Żadne prawo nie zmusza przedsiębiorstw, aby respektowały politykę rządu, kiedy ustalają swe plany strategiczne. To, że większość firm respektuje na ogół tę politykę świadczy niewątpliwie o niepisanym porozumieniu pomiędzy liderami rządowymi, przemysłowymi i pracowniczymi, **aby ściśle między sobą współpracować dla zachowania ekonomicznej siły narodu** [pogrubienie JK]. Uzyskiwanie społecznego poparcia zabiera dużo czasu, ale w końcu jednoczy najważniejsze grupy, włączając pracowników, **banki**<sup>2</sup> [pogrubienie JK] zarząd niższego stopnia, w poparciu dla planów przedsiębiorstwa.*

U nas wprowadzono zasadę, że „**najlepsze polityką przemysłową jest jej brak**”. W rzeczywistości pod płaszczykiem szkodliwości konstruktywnej polityki gospodarczej uprawia się u nas zakulisowo destruktywną politykę gospodarczą, której głównym elementem jest łapówkarska wyprzedaż majątku narodowego.

Artykuł zawiera wiele ważnych uwag na temat kapitalizmu niemieckiego, ale poza wspomnianymi dwoma elementami na czoło wysuwa się rola dobrze rozbudowanego szkolnictwa zawodowego, którego brak w Stanach Zjednoczonych. Jak wiadomo szkolnictwo to (dobrze rozwinięte w czasach PRL-u) zostało również zniszczone w czasie naszej transformacji ustrojowej.

Oto wyniki współdziałania złej woli naszych przeciwników z naszą niekompetencją.

---

<sup>2</sup> Oczywiście banki niemieckie (JK)

## Tekst skrócony

Tytuł oryginału:

**“Germany’s world-class manufactures”**

### O autorach

**JOSEPH A. LIMPRECHT** – jest zawodowym pracownikiem służby dyplomatycznej, pełnił w administracji Reagana funkcję Dyrektora Spraw Polityczno –Wojskowych w Departamencie Stanu USA. W latach 1978–80 pracował w Ambasadzie USA w Bon, najpierw jako urzędnik d/s nauki i technologii, później d/s pracy.

**ROBERT H. HAYES** – jest profesorem administracji gospodarczej w Harvard Business School, USA. Jest autorem wielu artykułów w HBR, m.in. “Why Japanese Factories Work?” (4/1981), który zdobył nagroda McKinsey’a w 1981 r.. Studiował praktykę niemieckiej wytwórczości od 1977 r., kiedy przeniósł się do Europy na dwa lata jako przewodniczący wydziału Harvard’s International Senior Manager Program.

### Wprowadzenie Redakcji Harvard Business Review

W epoce świadomości kształtowanej przez mass-media obraz chwilowy przyjmowany jest często jako trwała rzeczywistość. Odnosi się to m.in. do wielu amerykańskich menedżerów, dla których magazyny handlowe przepełnione Toyotami i Datsunami oraz sklepowe półki uginające się pod ciężarem Sony i Nikonów stały się symbolem doskonale zorganizowanego i funkcjonującego systemu produkcji. Jak wykazują autorzy niniejszego artykułu symbol ten jest o tyle chybiony, że sugeruje istnienie związku pomiędzy sukcesem przemysłowym, a pewnymi wyróżniającymi się cechami narodowymi. Jednakże, jak wskazują doświadczenia producentów niemieckich, mistrzostwo w produkcji nie jest jakąś tajną dziedziną jednego tylko spośród narodów. Dobra praktyka jest dobrą praktyką niezależnie od miejsca, chociaż menedżerowie w jednym kraju bardziej akcentują pewne sprawy, niż robią to ich koledzy gdzie indziej. W Niemczech, na przykład, specjalną uwagę przywiązuje się do rozwijania technicznych umiejętności menedżerów i pracowników, do podkreślania znaczenia postępu technicznego, do znajdowania długofalowych związków z klientami, opartych na jakości wyrobu i solidności, oraz do stwarzania warunków, w których pracownicy mogą aktywnie uczestniczyć w ulepszaniu produkcji.

# SPIS TREŚCI

1. Wstęp
2. Jak to robią Niemcy
  - a. Inne spojrzenie na zarządzanie
  - b. Rozwijanie kompetencji na niskich szczeblach
  - c. Podejście do klienta oparte na jakości wyrobów
  - d. Walka o przetrwanie
3. Klucz do niemieckiego sposobu zarządzania





# 1. Wstęp

Wzrastająca w USA świadomość japońskiego wyzwania dla gospodarki amerykańskiej dała przynajmniej jeden korzystny efekt. Zmusiła nas do ponownego zbadania własnej polityki i praktyk stosowanych przez menedżerów korporacji, liderów świata pracy urzędników publicznych, a także zbadania nieprzyjaznych stosunków jakie narosły między nimi.

Niektórzy z nas twierdzą, że odpowiedzialność za spadek konkurencyjnego wigoru Ameryki spoczywa głównie na słabym zarządzaniu przedsiębiorstwami w USA, a także, w szczególności, na tych filozofiach i metodach menedżerów, które doprowadziły do niedoinwestowania i niewykorzystania wszystkich możliwości technologicznych ich przedsiębiorstw. Jest jednak również prawdą, że okrzepła nasza konkurencja. Kilkanaście lat temu menedżerowie europejscy i japońscy pytali, czego mogliby się nauczyć od swoich amerykańskich kolegów. Być może teraz przyszedł czas, aby menedżerowie amerykańscy zapytali, czego mogą się nauczyć od swoich światowej klasy konkurentów w Europie i Japonii. Nieznajomość efektywnej praktyki wytwórczej powodowana tym tylko, że nie jest praktyką domorosłą, jest w ostatecznym rozrachunku samoniszcząca<sup>3</sup>.

Ogromne różnice między społeczeństwem i kulturą japońską a amerykańską powodują, niestety, że wielu Amerykanów wątpi, czy możemy i czy powinniśmy próbować naśladować przykład Japonii, albo jakkolwiek inny przykład obcego kraju. I rzeczywiście nasze zbytne zainteresowanie bardziej widocznym wyzwaniem Japonii (i być może też aktualnymi problemami politycznymi Niemiec) mogło spowodować, że szukamy inspiracji w niewłaściwym kierunku.

Powinniśmy zatem na nowo wykorzystać doświadczenia innych. Szczególnie pouczające może się okazać poznanie źródeł niemieckiego sukcesu na konkurencyjnych rynkach międzynarodowych. Nasza kultura, język i ludność mają głębokie korzenie germańskie i w rzeczywistości w niemieckiej praktyce zarządzania jest niewiele, co można by uznać za całkowicie nieprzystosowalne do tego, co normalnie uznajemy za „amerykańskie”.

Nie ma sensu oczywiście dyskutować tych aspektów niemieckiego zarządzania, które są zdominowane przez tzw. cechy narodowe – mocno zakorzenione wzory menedżerskich zachowań, które wywodzą się z tradycji kulturowych, oczekiwań społecznych i długotrwałych związków instytucjonalnych. Ale nawet te narodowe stereotypy załamują się, kiedy przyjrzeć się bliżej temu co rzeczywiście ma miejsce wewnątrz przedsiębiorstwa. W każdym przemyśle wytwórczym na całym świecie, przedsiębiorstwa napotykają na podobne problemy, opierają się na podobnych zasadach i działają

---

<sup>3</sup> W. J. Abernathy, R. H. Hayes: “Managing Our Way to Economic Decline”, HBR 4/1980, str. 67.

w obrębie podobnych ograniczeń nałożonych przez technologię, rynki i konkurentów. Nie oznacza to, że fabryki we wszystkich krajach działają w sposób identyczny, lecz że praktyki prowadzące do sukcesu w konkurencji nie są na ogół określone czynnikami kulturowymi<sup>4</sup>.

## 2. Jak to robią Niemcy

Powszechnie uważa się, że największą zaletą Niemców jest dyscyplina i zamiłowanie do ciężkiej pracy. Ale że niekoniecznie musi to być prawdą, jest oczywiste dla każdego, kto widział ogromne korki uliczne bezpośrednio po piątkowym lanczu, kiedy miliony Niemców wyruszają jak najwcześniej na weekend. Absencja jest plagą niemieckiego przemysłu. Wynosi 12% i, z wyjątkiem Szwecji, jest najwyższa na świecie.

Jednakże dwie inne cechy Niemców są na ogół również dostrzegane. Niemcy, z nielicznymi wyjątkami, są staranni i dokładni. Te właśnie cechy sprzyjają dobrej organizacji miejsc pracy oraz determinacji, aby wszystko w towarach wytwarzanych według skomplikowanej technologii było akuratne, co w efekcie stwarza podstawy siły narodowego przemysłu. Zarówno menedżerowie jak i pracownicy dokładają starań, aby to co opuszcza bramy ich zakładu było jak najbliższe ideałowi. Takie właśnie podejście pomogło produktom niemieckim uzyskać jakość o godnej pozazdroszczenia światowej reputacji. Ale reputacja ta nie jest efektem abstrakcyjnych cech kulturowych. Jest ona skutkiem rozsądnego, wyróżniającego się i nadającego się naśladować podejścia do konkurencji przemysłowej, podtrzymywanego przez świadomość, że przedsiębiorstwa niemieckie muszą osiągać sukcesy na rynkach zagranicznych, jeśli chcą nadal istnieć. Niemieccy wytwórcy, którzy odnoszą największe sukcesy:

- Popierają taki system zarządzania, który dąży do podtrzymania technicznej sprawności w całej jego hierarchii.
- Stosują tradycyjny system praktyk zawodowych, aby uzyskać szeroką podstawę kompetencji, ale kompetencji na niskich poziomach (nie niskich poziomów kompetencji, ale kompetencji na niskich poziomach). Efektem są zespoły dobrze przygotowanych i technicznie wyszkolonych pracowników, którzy tak dobrze znają podstawy teoretyczne swoich zawodów, że łatwo dostosowują się do nowych technologii.
- Opierają swoją konkurencyjną pozycję na produktach dobrze opracowanych od strony inżynierskiej, na terminowych dostawach, stałej załodze oraz nadzwyczajnym serwisie gwarancyjnym.

---

<sup>4</sup> Trudno się z tym zgodzić. Te czy inne stosunki przemysłowe to elementy składowe kultury, z tym, że nie tak głębokie, by ich przyjęcie czy odrzucenie decydowało o wynarodowieniu. Zdaje się, że autorzy używają pojęcia „kultura” w bardzo mocnym znaczeniu, ściśle związanym z pojęciem narodowości. (przyp. red.)

- Czują się sami pod tak silnym naciskiem konkurencji, że są skłonni akceptować niższy margines zysku i korzyści dla kapitału.
- Ukierunkowują swój system zarządzania na długoterminowy wzrost i stabilność swego przedsiębiorstwa, zamiast na krótkoterminową maksymalizację zysku.

### **a. Inne spojrzenie na zarządzanie**

Niemcy nie traktują zarządzania jako wyodrębnionej profesji. Żadna szkoła gospodarcza nie szkoli kandydatów na posady menedżerskie poprzez uczenie ich teorii z zakresu dyscyplin menedżerskich. Skutkiem tego osoby zajmujące odpowiedzialne stanowiska w niemieckich przedsiębiorstwach wytwórczych mają zwykle średnie, a często wyższe wykształcenie w zawodach technicznych, znaczne doświadczenie jako inżynierowie produkcyjni i ciągle zabiegają, aby być na bieżąco z aktualnymi aspektami technicznych procesów, którymi kierują.

I rzeczywiście, podtrzymywanie fachowości technicznej wszystkich poziomów zarządzania jest głównym przedmiotem troski. Osoby nadzorujące bezpośrednio produkcję rzadko są świeżymi absolwentami wyższych uczelni, z krótką praktyką zawodową. Są to raczej wyszkoleni pracownicy z długoletnim doświadczeniem, cieszący się poważaniem i zaufaniem swoich kolegów. Dla przykładu, firma Daimler-Benz wymaga od wszystkich zatrudnionych u siebie mistrzów, aby wykazali się zdanym egzaminem mistrzowskim w zawodzie, w jakim pracują, a niektórzy inni niemieccy producenci samochodów wymagają od swoich mistrzów, aby byli „gelernte” – czyli doświadczonymi kierowcami. Tymczasem niektóre przedsiębiorstwa w USA wykorzystują takie stanowiska nadzorcze jako tymczasowe posady dla świeżych absolwentów wyższych uczelni aby podnieść ich kwalifikacje w ramach programu doksztalcania. Oczekuje się przy tym, że większość stażystów opuści produkcyjne posady dość szybko, zatem nie osiągną oni nigdy gruntownego zrozumienia procesów, które mają nadzorować.

Firmy niemieckie również nie przyjęły powszechnej w Ameryce praktyki przenoszenia menedżerów z miejsca na miejsca, z jednej posady na drugą co dwa lub trzy lata. Dzięki temu uniknęły one ugruntowania opinii, że obiecujący młody menedżer musi ciągle zmieniać miejsce w obrębie przedsiębiorstwa, jeśli ma osiągnąć jego szczyt. Oczywiście okazyjne przenoszenie potencjalnych kierowników w dużych przedsiębiorstwach może mieć miejsce, ale takie zmiany następują na ogół co 7 lub 8 lat, a nie co 3 lub 4. Według naszego osądu, pustka między zarządem przedsiębiorstwa a jego szeregowymi pracownikami bywa największa w tych amerykańskich firmach, które często przenoszą menedżerów z jednego stanowiska na inne.

### **b. Rozwijanie kompetencji na niskich szczeblach**

Produkcja nastawiona na jakość wymaga czegoś więcej niż solidnej etyki pracy i wysokiego morale. Obie te rzeczy są potrzebne, ale nie wystarczające – niezbędna jest również prawdziwa kompetencja techniczna. Jeśli Niemcy mieli jakąkolwiek tajną

broń w okresie trudności ekonomicznych po 1973 roku, to była to kompetencja techniczna ich świata pracy, będąca efektem ich systemu praktykanckiego. W systemie tym więcej niż połowa wszystkich młodych ludzi (około 430 000 w 1980 r.) opuszcza zwykle szkoły (o pewnym wymiarze czasu) przed ukończeniem 16-go roku życia, aby rozpocząć 3-letnią praktykę, podczas której spędzają przeważnie 4 dni tygodniowo wykonując pracę w wybranym przez siebie zawodzie. Piąty dzień tygodnia zajmuje nauka w prowadzonej przez państwo szkole poradnictwa zawodowego, gdzie przechodzą oni „teoretyczny” program szczegółowo ustalony przez państwo i stowarzyszenie zawodowe różnych branż<sup>5</sup>.

Ten dobrowolny system cieszy się dużym poparciem rządu, związków zawodowych i przemysłu. Odbycie praktyki jest warunkiem wstępnym, wymaganym w ponad 450 różnych zawodach. Zarówno rząd jak i związki popierają takie podejście, gdyż pomaga ono opanować problem bezrobocia wśród młodzieży, poprzez umożliwienie im zdobycia poszukiwanego na rynku zawodu oraz przyzwyczajenie do dyscypliny. Jak zauważył jeden z działaczy związkowych, praktykanci „*uczą się terminowości i poznają czym jest środowisko pracy*”. Przemysł lubi ten system, ponieważ dostarcza on wysoko wykwalifikowanej siły pracowniczej – szczególnie w gałęziach przemysłu o zaawansowanej technologii stanowiących podstawę niemieckiej ekonomii – oraz kształtuje motywacje i dużą odpowiedzialność.

Kiedy młodzi ludzie zdobywają praktykę w przemyśle, a nie w państwowej szkole i gdy daje im się znaczne doświadczenie pracy oraz wyrabia odpowiedzialność już w młodym wieku, stają się oni bardzo atrakcyjnymi dla przyszłych pracodawców. Pracodawcy chętnie podejmują się, w razie potrzeby, ewentualnego przekwalifikowania ich, gdyż wiedzą z długoletniego doświadczenia, że praktykanci dobrze przystosowują się do różnych środowisk pracy. W związku z tym, w połowie 1981 r. bezrobocie wśród nastolatków niemieckich wynosiło 5,1%, czyli nieco mniej niż ogólna średnia krajowa; dla kontrastu, w USA bezrobocie wśród młodzieży wynosiło ponad 18%, prawie trzy razy więcej niż średnia krajowa.

Były praktykant, a obecnie wiceprezydent jednego z banków amerykańskich napisał:

*Chociaż otrzymuję satysfakcjonującą amortyzację tego, co zainwestowałem w akademickie wykształcenie, to przyznaję, że jako bankier większość umiejętności potrzebnych przy moich codziennych zajęciach wyniosłem z praktyki niemieckiej, podczas której zarabiałem 15 \$ miesięcznie. (...)*

*Bezrobocie wśród młodzieży nie powinno w zasadzie być problemem narodowym w Niemczech z tego prostego powodu, że świat zawsze wykorzysta każdą nadwyżkę wykwalifikowanych pracowników i fachowców, techników i inżynierów, szczególnie, gdy znają oni dodatkowo języki obce. Czyżby to miało być powodem, że tak wielu Niemców z pochodzenia dobrze radzi sobie w każdym zakątku świata.<sup>6</sup>*

<sup>5</sup> Dodajmy do tego ogólną konstruktywną strategię niemieckich związków zawodowych, którym ówczesny kanclerz H. Schmidt dziękował po pomyślnym pokonaniu kryzysu. (przyp. red.)

<sup>6</sup> Letter “The Apprentice System”, Wall Journal, Sept. 22, 1981]

Podkreślić trzeba, że prawo niemieckie nie wymaga od przedsiębiorstw aby podtrzymywały programy praktykanckie, ale z drugiej strony, stowarzyszenia zawodowe stosują efektywną, chociaż nieformalną, dyscyplinę. Ponad 350 000 przedsiębiorstw niemieckich oferuje programy praktykanckie i niewiele jest dużych firm (nawet takich, które mają organizacje macierzyste poza Niemcami), które nie miałyby takich programów.

Jeden z bardziej znanych programów jest realizowany w Niemczech przez Forda, w jego dużych zakładach w Kolonii. Corocznie Ford ma dużo więcej kandydatów niż może przyjąć na około 200 oferowanych miejsc, a wskaźnik „odsiewu” w ciągu 3-letniego programu wynosi tam mniej niż 5% (znacznie lepiej niż wskaźnik ogólnokrajowy wynoszący około 20%). Chociaż sposób podejścia Forda jest niezwykle kosztowny (studenci w rzeczywistości nie wykonują pracy produkcyjnej aż dopiero w ciągu ostatnich 6-ciu miesięcy praktyki), przedsiębiorstwo jest bardziej niż zadowolone ponieważ około 97% wykwalifikowanych absolwentów tego programu pozostaje w Fordzie na całe swoje zawodowe życie. Co jest nie mniej ważne, są oni przyzwyczajeni do nawyków i pewnej filozofii pracy, które Ford uważa za niezbędne do wytwarzania produktów wysokiej jakości.

Na wielu Amerykanach zajmujących kierownicze stanowiska, którzy badali system niemiecki, wywarł on duże wrażenie. Wyrażają oni poważne zaniepokojenie sposobem podejścia młodych pracowników amerykańskich, brakiem u nich podstawowych kwalifikacji technologicznych i wynikającym stąd niepowodzeniem zarządzenia pracownikami w doskonaleniu technologii produkcji, a także tym, że amerykańskie związki zawodowe nie są w stanie wprowadzić podobnego systemu w Stanach Zjednoczonych. Niewiele jest przedsiębiorstw, które są dziś chętne do sfinansowania tego typu programów, ponieważ obawiają się, że absolwenci po uzyskaniu kwalifikacji będą szybko przechwytywani przez inne firmy. Niestety ten układ stanowi zamknięte koło: im więcej przedsiębiorstw amerykańskich przystępuje do niego i przez to przestaje inwestować w szkolenie swoich własnych pracowników, tym bardziej atrakcyjni stają się pracownicy zdobywający kwalifikacje gdzie indziej.

### **c. Podejście do klienta oparte na jakości wyrobów**

Większość spośród kierujących amerykańskim biznesem podpisuje się pod stwierdzeniem „klient ma zawsze rację”, ale oznacza to przede wszystkim energiczne badanie rynku i załatwianie skarg klientów. W Niemczech nastawienie na klienta oznacza coś całkiem innego: terminową dostawę wysoce zaawansowanych technologicznie produktów, które nie tylko łatwo się sprzedają, ale które będzie się nadal łatwo sprzedawać. Produkty takie, znajdując dodatkowe wsparcie w wiarygodnej sieci serwisowej, stwarzają samonapędzającą się reputację jakości, którą przedsiębiorstwa niemieckie uważają za najlepsze z możliwych narzędzi rynkowych.

Przeciwnie, niektóre przedsiębiorstwa amerykańskie, nawet te, które zdają się odnosić sukcesy, często tracą w międzynarodowej konkurencji z powodu niepełnego ro-

zeznania życzeń klientów. Dążą one do przystosowania swoich produktów do życzeń klienta (co jest uznawane za ważny warunek dobrej sprzedaży), ale często przywiązują mniejszą wagę do niezawodności wyrobu, a także – co jest chyba ważniejsze na dłuższą metę – nie udaje im się rozwinąć odpowiedniego systemu serwisów dla swoich produktów. W rezultacie firmy takie przegrywają w konkurencji z innymi, które gwarantują wewnętrzny spokój klienta, ponieważ jednym z pierwszych pytań zadawanych przez potencjalnego nabywcę, rozważającego zakup zagranicznego produktu jest: ”Czy mogę być pewny, że to będzie działać tak jak powinno?”.

Chociaż niemieccy wytwórcy, nie mniej niż amerykańscy, szanują swoich klientów i starają się być dobrymi dostawcami, nie podpisują się pod sformułowaniem, że: „klient ma zawsze rację”. Uważają oni, że kupujący nie musi koniecznie wiedzieć co jest najlepsze i że dostawca musi czasami, grzecznie ale stanowczo, powiedzieć „nie”. Są oni przerażeni, gdy niektóre przepelnione dumą lub zachłanne na zysk firmy nie potrafią odmówić klientowi, bez względu na to jak skomplikowane byłyby problemy planów lub napięty terminarz dostaw.

Według niemieckiego sposobu rozumowania, nie jest to właściwe nastawienie na klienta. Kiedy jakiejś firmie nie udaje się wypełnić swoich zobowiązań, wywołuje to powszechne niezadowolenie klienta, nie zaś uznanie dla „nadludzkich wysiłków” wytwórcy. Znacznie lepiej jest zatem wyprodukować dobrze skonstruowany od podstaw i budzący zaufanie wyrób, na który klient poczeka w razie potrzeby, i po który zwróci się do tego samego wytwórcy, kiedy będzie chciał kupić następny.

#### **d. Walka o przetrwanie**

Duża część producentów niemieckich musi eksportować aby istnieć. I rzeczywiście wyroby produkowane na eksport stanowią około połowy niemieckiej produkcji przemysłowej; w Stanach Zjednoczonych stanowią one mniej niż 10%. Sytuacja ta prawdopodobnie nie zmieni się szybko. Powolne tempo wzrostu niemieckiej ekonomii w ciągu ubiegłych pięciu lat i przewidywania jeszcze niższego tempa wzrostu w przyszłości oznaczają, że stan zdrowia przemysłu nadal będzie zależeć głównie od sukcesów na rynkach eksportowych.

Na domiar złego fluktuacja kursów walutowych sprawia, że niemieccy producenci nie są w stanie całkowicie kontrolować cen swoich wyrobów na tych rynkach. Ponadto muszą oni stawiać czoła innym światowej klasy konkurentom, włączając w to Japończyków i ogromne międzynarodowe firmy amerykańskie, podczas gdy w ostatnim dziesięcioleciu rzeczywiste koszty pracy w Niemczech wzrosły ponad dwukrotnie (średnia roczna płaca w Niemczech, wynosząca ponad 16 000 \$ należy do najwyższych w świecie).

„Musimy utrzymać naszą sprzedaż i równocześnie zmniejszać koszty, aby po prostu utrzymać się” – narzekają niemieccy menedżerowie, ale ich firmy nie są tak rozbudowane jak u zagranicznych konkurentów. Każde z dwudziestu największych (pod względem sprzedaży) przedsiębiorstw niemieckich ma wielkość odpowiadającą 40%

wielkości swojego odpowiednika w USA; setna pod względem wielkości firma równa się tylko około 1/6 tej na setnym miejscu w Ameryce. Nie jest tak oczywiście w każdym dziale przemysłu; sprzedaż firmy BASF, która jest czwartym pod względem wielkości przedsiębiorstwem niemieckim, nieznacznie przewyższa sprzedaż Du Pont – mającego bazę w USA, rywala w przemyśle chemicznym. Jest to jednak rzadki przypadek.

Jeżeli ktoś jest mały, ma wysokie koszty pracy, nie może łatwo zwalniać pracowników, posiada mało bogactw naturalnych i cierpi na wysoką stopę kredytów oraz niski margines zysków to jak może liczyć na pokonanie światowej klasy konkurentów? Niebanalna odpowiedź brzmi: najpierw należy zapewnić długoterminowe istnienie. Szybki wzrost i uzyskanie najwyższego dochodu z akcji – to dla niemieckiego menedżera problemy drugorzędne lub prawie nieistotne.

### **e. Dalekowzrocne podejście**

Wymogi warunkujące przetrwanie pozwalają zaakceptować niższe wyniki na krótką metę, jeśli są one podstawą dla długofalowych sukcesów. Zgodnie z tym, menedżerowie niemieccy nie są zobowiązani, w przeciwieństwie do menedżerów amerykańskich, przewidywaniami giełdowymi i oczekiwaniami fachowców analizujących zabezpieczenia, do osiągania dobrych wyników kwartalnych. Ta korzystna sytuacja wynika częściowo z tradycji, a częściowo z wpływowej roli banków w niemieckim przemyśle. Bankierzy, którzy z reguły o wiele więcej zabiegają o długofalową siłę finansową niż o krótkotrwałe działania, są członkami rad nadzorczych przedsiębiorstw i odgrywają czynną rolę w ustalaniu strategii korporacji. Co może dziwić, pewne znaczenie mają również niemieckie systemy rachunkowości. Nie przywiązują wagi do szybkich rezultatów, zachęcają one do większego zainteresowania efektami długofalowymi.

Chociaż nie jest w stylu niemieckim demonstrować w sposób otwarty lojalność wobec korporacji, to zarówno pracownicy jak i menedżerowie naprawdę mają skłonności do identyfikowania swojej własnej przyszłości z przyszłością firmy, dla której pracują. W porównaniu do praktyki amerykańskiej, pracownicy są rzadko zwalniani lub zmuszani do zmiany stanowiska pracy. Natomiast menedżerowie nie są naciskani, aby osiągać nadzwyczajne wyniki w pośpiechu, ani też nie szukają ciągle możliwości znalezienia lepszych posad w innych przedsiębiorstwach, ponieważ większość firm woli formować od podstaw swoich własnych menedżerów.

## **3. Klucz do niemieckiego sposobu zarządzania**

Jak widzimy, techniczna kompetencja na wszystkich poziomach organizacyjnych umożliwia powstanie związku między zarządem i sferą produkcyjną, który jest zupełnie odmienny od tego, jaki tworzy się w Stanach Zjednoczonych przez okresowe i pełne rozgłosu próby pokazania, że kierownictwo dba o pracowników i jest zainteresowane tym, co oni sądzą o ulepszeniu procesu lub jakości produkcji. Próby takie, nawet jeśli są szczerze umotywowane, są w najlepszym razie zabiegami kosmetycznymi i mają niewielką trwałą wartość. Gdy natomiast, jak ma to miejsce w większości niemieckich

zakładów, kierownicy mogą prowadzić inteligentne rozmowy z dobrze wykształconymi pracownikami na temat technicznych aspektów ich różnorodnych zadań, więź pracownik – zarząd niezwykle się umacnia.

Według P.S. Goodmana z Uniwersytetu Carnegie – Melon ok. 3/4 badanych przez niego zakładowych programów usprawniających stosunki pracy przestało funkcjonować po pięciu latach<sup>7</sup>. Pracownik, który odczuwa rzeczowe, techniczne podejście swych przełożonych jest zachęcany do kontynuowania dialogu z innymi, na niższych poziomach zarządzania przedsiębiorstwa. Ponadto rozwija się rodzaj szacunku dla zarządu, wykraczający poza prostą formułę „oni rzeczywiście troszczą się o mnie jako osobę”. Bardziej znacząca i efektywna jest formuła: „oni rozumieją i troszczą się o pracę, którą ja wykonuję i są tak samo jak ja zainteresowani, jak ją ulepszyć”.

Aby takie zależności funkcjonowały, musi zaistnieć kilka warunków:

- 1) menedżerowie kompetentni technicznie,
- 2) menedżerowie, którzy poświęcają czas aby zainicjować poważne dialogi z pracownikami na temat ich pracy i
- 3) wykwalifikowana, kompetentna siła pracownicza z tradycyjnym poczuciem dumy z tego co wytwarza.

Długofalowa polityka w większości niemieckich zakładów przemysłowych sprzyja rozwojowi tego typu stosunków, tak samo jak czyni to system praktykancki i nastawienie, że menedżerowie powinni być kompetentni we wszystkich aspektach działania swojego zakładu – a nie tylko przechodzić przez firmę jak po szczeblach na szczyt kariery.

Układ taki jest szczególnie ważny, gdyż menedżerowie niemieccy są zobowiązani dochodzić do zasadniczych decyzji poprzez powolny, dobrowolnie akceptowany i mający szerokie poparcie proces. Niemiecki system współzarządzania prawnie wymaga, aby menedżerowie negocjowali wszystkie istotne decyzje na poziomie zakładu z radami zdominowanymi przez pracowników a następnie przekazywali uzgodnioną wersję do szczegółowego zbadania przez radę nadzorczą (odpowiednik amerykańskich rad dyrektorów), której 50%<sup>8</sup> członków stanowią przedstawiciele wybrani przez pracowników .

Ta dążność do uzyskania szerokiego poparcia jest w pewnej mierze przeniesieniem powojennego ducha odbudowy „wszyscy jesteśmy tu razem”. Jednak kiedy zastosuje się ją ponad poziomem zakładu pracy, do stosunków przemysł – rząd, to sprzyja ona wypracowaniu wspólnej polityki przemysłowej i minimalizuje niepotrzebne konflik-

---

<sup>7</sup> Za S. Levitan i C. Johnson “Labor and Management: The Illusion of Cooperation”, Harvard Business Review 5/1983). – przyp. red.)

<sup>8</sup> Tylko dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 2 tys. pracowników. W przedziale między 500 a 2 tys. pracowników ich reprezentacja stanowi 1/3 rady nadzorczej (patrz: S. Rudolf: System partycypacji robotniczej w Republice Federalnej Niemiec) – przyp. red.



ty w sektorze publiczno-prywatnym. Żadne prawo nie zmusza przedsiębiorstw, aby respektowały politykę rządu, kiedy ustalają swe plany strategiczne. To, że większość firm respektuje na ogół tę politykę świadczy niewątpliwie o niepisanym porozumieniu pomiędzy liderami rządowymi, przemysłowymi i pracowniczymi, aby ściśle między sobą współpracować dla zachowania ekonomicznej siły narodu. Uzyskiwanie społecznego poparcia zabiera dużo czasu, ale w końcu jednoczy najważniejsze grupy, włączając pracowników, banki i zarządy niższego stopnia, w poparciu dla planów przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Uznanie dla technologicznej fachowości, trwałe związki z klientami, długofalowa ocena wyników oraz osiągnięcie powszechnego poparcia ułatwiają prosperującym przedsiębiorstwom niemieckim ściśle współdziałanie ze swoimi pracownikami dla zintegrowania nowej technologii z możliwościami potencjału pracowniczego. To również zachęca przedsiębiorstwa, aby koncentrować się na wyrobach, jakie będą poszukiwane przez dłuższy czas w przyszłości. Ponadto wolą one, aby ich produkty przechodziły raczej przez serię coraz to większych udoskonaleń, niż przez nagłe skoki do nowych technologii, mogące szybko uczynić przestarzałymi kwalifikacje i reputację, które były z trudem budowane przez lata.

To, że Niemcy nie są liderami technologii nie oznacza, że są w niej opóźnieni. Wręcz przeciwnie, wysokie koszty pracy stwarzają silny nacisk na ciągłe ulepszenia. Ale Niemcy w swoich działaniach kładą większy nacisk na wykorzystanie wynalazków dokonanych w innych krajach, niż na badania podstawowe. Taki akcent jest szczególnie ważny w dziedzinach przemysłu, które dominują w niemieckiej ekonomii i na rynkach eksportowych: ogromne, zróżnicowane koncerny przemysłu ciężkiego sprzedające elementy przemysłowe, obrabiarki (niemiecki przemysł obrabiarek jest największy na świecie), chemikalia, systemy transportowe i komunikacyjne i kompletne zakłady przemysłowe. W większości tych dziedzin wielkie odkrycia technologiczne zdarzają się rzadko. Ciągłe wprowadzanie udoskonaleń jest czynnikiem, który określa różnicę między liderem rynku, a tym który jest na nim tylko obecny. (...)

---

<sup>9</sup> Są to ważne zależności występujące również w Japonii, dzięki którym utarło się określenie „spółka akcyjna – Japonia” przyp. red..