

Mgr Michał Warski

Doktorant w Katedrze Zarządzania Strategicznego

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

(na podstawie badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”)

1. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Podstawowym zagadnieniem nurtującym menedżerów zajmujących się tworzeniem strategii na poziomie obszaru działalności, jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno budować trwałą przewagę konkurencyjną?

Jednym z kryteriów klasyfikacji koncepcji zarządzania strategicznego są źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wg. tego kryterium, koncepcje zarządzania strategicznego podzielić można na zewnętrzne i wewnętrzne.

Zewnętrzne koncepcje zarządzania strategicznego zakładają, że konkurencyjność organizacji jest przede wszystkim uwarunkowana przez jej otoczenie. Decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa czynniki i mechanizmy, tkwią na zewnątrz organizacji oraz w interakcjach z otoczeniem. Przewagi konkurencyjnej należy szukać w jak najlepszym wyborze rynków produktowych i geograficznych, odpowiedniej ich skali i struktury, w jak najlepszym wyborze aliantów, dostawców i odbiorców, w jak najlepszym wyborze lokalizacji produkcji, centrów badawczych i projektowych, sprzedaży, marketingu, w jak najlepszym wykorzystaniu szans stwarzanych przez otoczenie, w tym przez politykę gospodarczą państw. Twierdzi się, że walkę konkurencyjną wygrywa ta firma, która prawidłowo wybierze przedmiot, zakres, formę i partnerów aliansów strategicznych, ewentualnie fuzji i przejęć. Wygra ta firma, która zintegruje się z regionem (grona), która wybierze odpowiedni sektor, segment i rynek geograficzny, czyli zakres specjalizacji oraz umiędzynarodowienia.

Wewnętrzne koncepcje zarządzania strategicznego zakładają, że zasadniczą rolę w konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają jego zasoby, stąd ogólna nazwa koncepcji wewnętrznych: *teorie zasobowe*. Opracowano wiele zasobowych wariantów zarządzania strategicznego. Najważniejsze z nich to: koncepcja kluczowych kompetencji firmy opracowana przez Hamela i Prahalada, koncepcja wyróżniających firmę zdolności opracowana przez Kaya, koncepcja przewagi czasowej - Stalka, konkurowania na bazie zdolności firmy opracowana przez Stalka

i Shulmana, koncepcja organizacji uczącej się – Senga, oraz koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji¹.

Kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest system biznesowy stosowany przez przedsiębiorstwo, czyli kompozycja zasobów (wkład), działań (przetwarzanie) oraz oferowanych produktów lub usług (produkt końcowy) służąca wytwarzaniu wartości dla klienta. Przewagę konkurencyjną można uzyskać jedynie wtedy, kiedy przedsiębiorstwo wytwarza ponadprzeciętną wartość na rzecz nabywców. Przedsiębiorstwo musi dostarczyć produkty lub usługi lepiej dopasowane do potrzeb klientów niż produkty konkurentów. Musi umieć skutecznie tworzyć wartość. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo winno skoncentrować działania na dwustopniowym procesie²:

1. Wybór niewielkiej liczby obszarów działalności (konfiguracja korporacji). Przedsiębiorstwo musi przeprowadzić strukturalną analizę branż pod uwagę obszarów, aby ustalić czy są one wystarczająco atrakcyjne, albo czy można je takimi uczynić.
2. Koncentracja w ramach każdego z wybranych obszarów. Proces ten nazywamy pozycjonowaniem. Wymaga on odpowiedniego systemu działania i bazy zasobowej odpowiadającej ściśle wymaganiom narzuconym przez wybrany segment rynku i walczących o niego firm.

Przedsiębiorstwa mogą dokonywać wyborów pomiędzy szerokim, a wąskim zakresem konkurowania. Między tymi skrajnościami mieszczą się przedsiębiorstwa, w których występuje koncentracja na produkcie lub koncentracja na segmencie, a w praktyce można stworzyć wiele innych profili.

Do najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej należą³:

1. Cena – najprostsza przewaga jaką można dysponować w rynkowej rywalizacji to najniższa cena.
2. Cechy użytkowe – odróżnienie swojej oferty od ofert konkurencji przez nadanie jej wyjątkowych walorów użytkowych.
3. Łączenie produktów – sprzedawanie produktów lub usług w zestawach (pakietach).
4. Jakość – produkt jest po prostu lepszy od produktu konkurencji.
5. Dostępność – obecność produktu we właściwym miejscu, czasie i formie bywa dla klientów znacznie ważniejsza niż jego cechy użytkowe i jakość.
6. Wizerunek – siła oddziaływania marki.
7. Relacje z klientem – umiejętne zarządzanie relacjami z klientem.

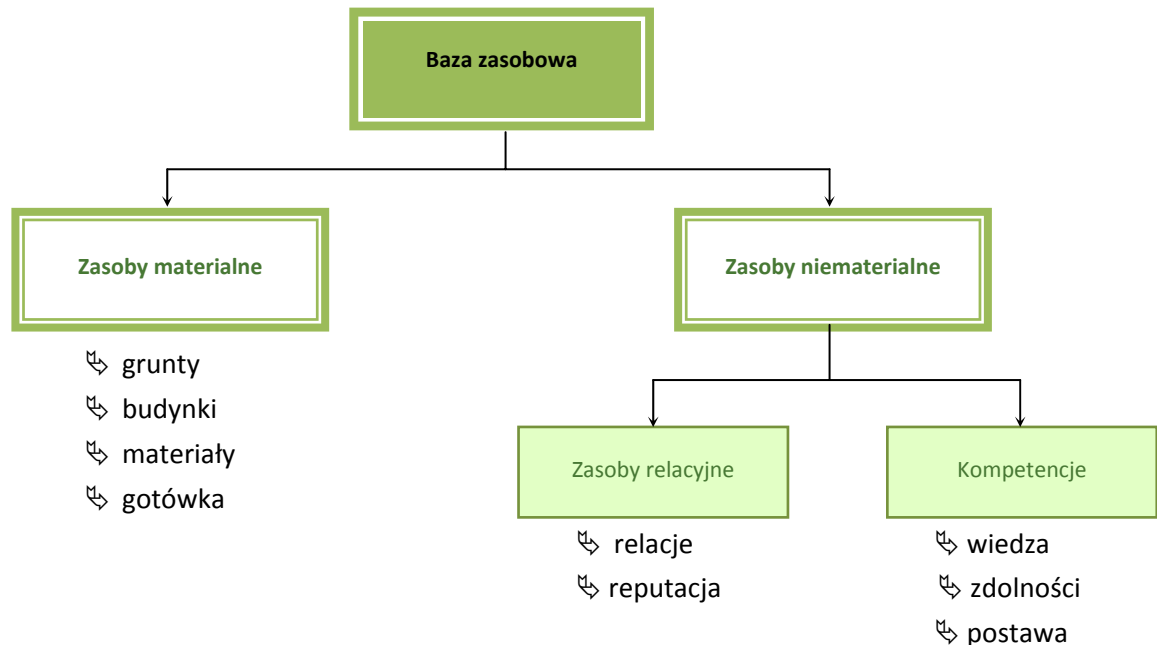
Przedsiębiorstwo aby wytwarzać produkty i usługi, potrzebuje zasobów. Baza zasobowa zawiera wszelkie środki, jakimi dysponuje firma, służące tworzeniu wartości. Niektórzy ekonomiści wolą posługiwać się terminem *aktywa*, dla podkreślenia, że zasoby stanowią własność jednostki gospodarczej (np. Dierickx, Cool). Mimo braku jednej, ogólnie akceptowanej klasyfikacji, najczęściej stosuje się rozróżnienie zasobów zgodne z rys. 1.

¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 26.

² Idem, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s. 154.

³ Ibidem, s. 156.

Przytoczone dotychczas teorie i klasyfikacje, bazują na poglądach aktualnych, ale sformułowanych w większości, w latach 80. i 90. XX wieku.



Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Globalizacja zmieniła jednak oblicze konkurencji. Nie do końca ziściły się prognozy specjalistów, którzy kilkanaście lat temu przewidywali hiperkonkurencję, która wymiecie z rynku lokalnych graczy⁴. Proces umiędzynarodowienia gospodarki wykreował wielkich globalnych graczy – korporacje transnarodowe, które dzięki globalnej skali i logice działania stały się równie wielkie jak bogate. Równocześnie stworzyła wyjątkowe szanse rozwojowe lokalnym przedsiębiorstwom, które mając unikatowe przewagi, cenione przez światowe firmy, mają szansę włączyć się w działalność międzynarodowych korporacji sieciowych. Ogromne koszty internacjonalizacji skłoniły przedsiębiorstwa do poszukiwania możliwości ograniczania kosztów konkurowania. Powszechność kompetycji, liczne przykłady aliansów światowych konkurentów, wspólnych przedsięwzięć międzynarodowych pokazują nowe, bardziej przyjazne oblicze konkurencji.

2. Zrównoważony rozwój oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Na wyzwania współczesnej konkurencji, nakłada się coraz bardziej oczekiwanie w stosunku do podmiotów gospodarczych - zrównoważonego rozwoju. Dzisiaj już wiadomo, że błędem by było ograniczanie pola badawczego - m.in. dotyczącego konkurencyjności przedsiębiorstw - jedynie do

⁴ Z. Dworzecki, M. Romanowska, *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 9.

bezpośrednich relacji danego przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami będącymi jego dostawcami, odbiorcami, konkurentami, bądź jedynie obecnymi na rynku podmiotami gospodarczymi⁵. Owo otoczenie stanowią także przyrodnicze, techniczne, społeczne, ekonomiczne i instytucjonalne warunki występujące w miejscu lokalizacji i na obszarze działania przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jego konkurencyjności, nie jest bowiem obojętne to, jakimi są w sensie przyrodniczym i antropogenicznym, miejsce i przestrzeń działania, jaka jest gospodarka w którą się wpisuje, jaka jest społeczność i władza publiczna z którą wchodzi w najróżniejsze relacje. Pojęcie zrównoważony rozwój (ang. *sustainable development*) zostało po raz pierwszy zdefiniowane w raporcie „Nasza wspólna przyszłość” (1987 r.), opracowanym przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ. Zrównoważony rozwój został określony jako proces mający na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom. Ze względu na mnogość i różnorodność czynników wpływających na to zjawisko, wyodrębniono trzy główne obszary na których należy skoncentrować się przy formułowaniu skutecznej strategii osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Są to: ochrona środowiska i racjonalna gospodarka zasobami naturalnymi, wzrost gospodarczy i sprawiedliwy podział korzyści z niego wynikających, oraz rozwój społeczny. Postulaty te znalazły i znajdują odzwierciedlenie w pracach Narodów Zjednoczonych m.in. podczas wielkich konferencji i w dokumentach przez te konferencje przyjętych (*Szczyt Ziemi Rio de Janeiro 1992, Światowy Szczyt ws. Rozwoju Społecznego Kopenhaga 1995, Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju Johannesburg 2002, Międzynarodowa Konferencja ws. Finansowania Rozwoju Monterrey 2002*). Kwestia zrównoważonego rozwoju zajęła także istotne miejsce w *Milenijnych celach rozwoju* przyjętych przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w 2000 r.

Obszarem, obecnym prawie we wszystkich dokumentach pokonferencyjnych, są problemy społeczne. O randze problemów stanowi ich ujęcie w programie społeczno-gospodarczym Unii nazwanym *Strategia Lizbońska na lata 2000 – 2010*. Celem *Strategii* oraz działań z nią związanych (nazwanych procesem lizbońskim) jest uczynienie z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnej, dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki świata, zdolnej do trwałego, zrównoważonego rozwoju, z większą liczbą miejsc pracy i spójnością społeczną. W 2006 r. opublikowano Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: *Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia - uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*, w którym Komisja ogłosiła swoje poparcie dla zainicjowania „Europejskiego sojuszu na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”.

Już u schyłku XIX w., A. Carnegie w książce „Ewangelia bogactwa” zamieścił klasyczne określenie teorii odpowiedzialności społecznej korporacji⁶. Jego poglądy były oparte na dwóch zasadach: zasadzie miłosierdzia i zasadzie włodarstwa. Zasada miłosierdzia to doktryna społecznej odpowiedzialności wymagająca, aby szczęśliwi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych. Zasada włodarstwa to doktryna biblijna wymagająca, aby przedsiębiorstwa i zamożne

⁵ *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 9.

⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.G. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 112-115.

osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa. Wg. tej teorii rolą przedsiębiorstwa jest pomnażać majątek społeczeństwa przez zwiększenie własnego w wyniku rozsądnego inwestowania zasobów pozostających w jego władaniu.

Wyrażane są poglądy, że istnieje konieczność uświadomienia przedsiębiorstwu, iż w jego własnym interesie jest działanie w sposób, który społeczność uznaje za odpowiedzialny. Ważne jest reagowanie na siły społeczne.

Koncepcja *społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP)*, wywodząca się z tzw. *stakeholders theory*, powstała w USA. Droga Europy do społecznej odpowiedzialności rozpoczęła się w Niemczech, gdzie O. Bismarck wprowadził ubezpieczenia społeczne. W latach 90. ubiegłego stulecia ukształtował się w USA model społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela”⁷. Oprócz przyjętej wcześniej odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej, uwzględnił kryterium etyczne biznesu i wprowadzał działalność społeczną na rzecz otoczenia⁸.

3. Analiza wybranych wyników badań nt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE”, pod kątem społecznej odpowiedzialności badanych przedsiębiorstw

Badaniem objęto grupę celową 200 przedsiębiorstw – eksporterów, działających na terenie Polski⁹. Na podstawie wywiadów, składających się z 34 otwartych pytań, zebrano dane nt. praktycznego wykorzystywania zarządzania strategicznego, oraz znajomości i stosowania koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw. Pozwoliło to zespołowi badawczemu na wnioskowanie o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, oraz na ocenę przyczyn ujawnionego badaniami stanu konkurencyjności.

Wśród badanych zjawisk, oceniano m.in. (na potrzeby niniejszej publikacji dokonano wyboru obszarów strategii dot. konkurencji, w których istniała teoretycznie, największa możliwość stosowania przez respondentów SOP) :

1. Stopień zaawansowania wiedzy menedżerów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania strategicznego, a w szczególności w zakresie czynników i mechanizmów tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa
2. Rodzaj podejmowanych działań tworzących podstawy konkurencyjności oraz stosowanych w tym celu metod i procedur
3. Ograniczenia wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Już analiza odpowiedzi na pytanie: *Czego dotyczyła w Państwa przedsiębiorstwie strategia?*, wskazała na bardzo dużą różnorodność przedsięwzięć podejmowanych przez badane

⁷ Określenie *corporate citizen* w wolnym tłumaczeniu to *obywatel zbiorowy*. Korporacja (*corporation*) jest odpowiednikiem spółki akcyjnej jako formy prawnej przedsiębiorstwa i rozmiaru przekraczające granice państw (np. amerykańska lub wielonarodowa). Cechą charakterystyczną takich korporacji jest duże rozproszenie własności (np. 1 mln akcji) oraz wynajęci menedżerowie zarządzający własnością akcjonariuszy.

⁸ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 40

⁹ Projekt badawczy pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej” sponsorowany przez MNiSzW, realizowany w latach 2006-2008 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego KNoP SGH w Warszawie.

przedsiębiorstwa. 58 wariantów odpowiedzi u jednorodnych kierunkowo firm (wszystkie firmy to eksporterzy) świadczyć może o bardzo zróżnicowanym obszarze działania (co może zmuszać eksporterów do podejmowania działań dostosowawczych), albo o bardzo zróżnicowanym profilu produktów i usług eksportowanych, lub wreszcie o chaotycznym, nacechowanym intuicją działaniu osób decydujących i odpowiedzialnych za politykę działania firm. Wyniki badań w ww. zakresie zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Przedsięwzięcia rozwojowe badanych przedsiębiorstw

Przedsięwzięcie		Liczba wskazań	Procent wskazań	Procent firm
1	Nowe produkty	32	8,1	16,1
2	Analiza popytu i podaży	32	8,1	16,1
3	Poszerzenie rynku zbytu / pozyskiwanie nowych rynków	28	7,1	14,1
4	Nowe technologie wytwarzania	21	5,3	10,6
5	Sprzedaż / rozwój organizacji sprzedaży i dystrybucji	19	4,8	9,5
6	Badania rynków zbytu	17	4,3	8,5
7	*			
8			
...			
50	Nowa strategia zatrudnienia	1	0,3	0,5
51	Zarządzanie poprzez profesjonalne programy komputerowe	1	0,3	0,5
52	Wzrost przez wiedzę	1	0,3	0,5
53	Innowacyjność	1	0,3	0,5
54	Transfer wiedzy i technologii	1	0,3	0,5
55	Marki produktów	1	0,3	0,5
56	Wprowadzenie systemów zarządzania jakością	1	0,3	0,5
57	Finanse	1	0,3	0,5
58	Rozwój przez akwizycję	1	0,3	0,5

* Z uwagi na liczbę wskazań poniżej 10 (na 200 firm) pominięto wyniki dla potrzeb niniejszej częściowej analizy. Komplet wyników w pełnym raporcie z badań, zał. 2, tab. 1

Źródło: Projekt badawczy pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Katedra Zarządzania Strategicznego KNoP SGH, Warszawa 2009.

Odpowiedzi można pogrupować w dwie zasadnicze grupy przedsięwzięć. Pierwsze, o liczności odpowiedzi z przedziału 15 – 32 to przedsięwzięcia, które trudno nazwać przedsięwzięciami o charakterze strategicznym. Przedsięwzięcia te bliższe są bieżącym działaniom operacyjnym niż strategicznym. Świadczą o działaniach wynikających z doświadczenia i podstawowej wiedzy o prawach rynku, a nie o zarządzaniu strategicznym. Wniosek taki potwierdzają wyniki z drugiego przedziału (z drugiego końca) odpowiedzi – odpowiedzi o liczbie wskazań 1.

To właśnie w tej grupie znalazły się wszystkie przedsięwzięcia, które mogłyby stanowić elementy strategii. Aż trudno uwierzyć, że wśród polskich eksporterów tylko jeden na dwustu

wprowadza innowacje, zarządzanie systemem jakości czy transferuje wiedzę i technologie. W świetle uzyskanych odpowiedzi zrozumiałym staje się brak jakichkolwiek działań prospołecznych.

Jak się okazało, podobne wnioski można wyciągnąć z analizy odpowiedzi na pytanie o ocenę wagi koncepcji teoretycznych z literatury, a dotyczących źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyniki badań zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Koncepcje „literaturowe” uznane przez respondentów za najważniejsze

Koncepcja	Procent wskazań*
Koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia	37,8
Przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności	36,0
Przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością	30,0
Marketingowa koncepcja konkurencyjności	28,1
Organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą	16,7
Kluczowe kompetencje	12,3
Teorie zasobowe	7,9
Wyróżniające firmę zdolności	7,0
Zdolności firmy	6,1
Siła rynkowa przedsiębiorstwa	1,8
Przywództwo kosztowe i dyferencjacja	1,8
Konkurowanie przez restrukturyzację	0,9

* procent liczony do liczby respondentów (N=114), którzy udzielili odpowiedzi
Źródło: Ibidem.

Nikt z respondentów nie wymienił społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako teorii konkurencyjnej. Oznacza to (zakładając, że respondenci słyszeli o SOP), że nikt nie postrzega SOP jako czynnika konkurencyjnego.

Bardzo wymownym wydaje się być brak odpowiedzi 86 z respondentów. Sugeruje to brak znajomości literaturowych teorii konkurencji. Im bardziej złożone i wymagające profesjonalnej wiedzy teorie konkurencji, tym mniejszy odsetek odpowiedzi. Tylko ok. 5% z 200 respondentów, potrafiło wskazać jako teorie konkurencji, teorie zasobowe i kluczowych kompetencji, chociaż chyba nie ma na rynku publikacji z zakresu teorii konkurencji w której teorie te byłyby pominięte. Co więcej, nie ma uczelni ekonomicznej, na której nie byłby to jeden z wykładanych kanonów zarządzania. Dominacja koncepcji klasycznych (ok. 38% z liczby 114 respondentów = ok. 21,5% z liczby 200 respondentów) potwierdza wcześniejsze wnioski, że znajomość koncepcji konkurencyjnych jest pobieżna i wynika bardziej z intuicji, naśladownictwa, niż z profesjonalnych kompetencji menedżerów.

Niejako potwierdzeniem dotychczas wyciągniętych wniosków, są wyniki uzyskane w efekcie analizy odpowiedzi na pytanie o podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne, decydujące o konkurencyjności, badanych przedsiębiorstw. Respondenci dosyć wyraźnie stoją na stanowisku, że wewnętrznym czynnikiem konkurencyjności są, szeroko rozumiani pracownicy. Aż 70 razy wskazano na „kadrę – kompetentną, wykwalifikowaną, lojalną”, 26 razy „zaangażowanie pracowników i ich

dyspozycyjność”. 44 razy „organizacje pracy, elastyczność działania i (znowu) dyspozycyjność”. Ok. 20-25 razy: „szkolenia i rozwój pracowników, motywacje pracowników”. Biorąc pod uwagę wskazanie, jako podstawowy czynnik, „kompetencje i kwalifikacje załogi” dziwi tylko 4-krotne wskazanie „certyfikatów i jakości pracy, zasoby ludzkie”, a także 2-krotne wskazanie „kreatywności pracowników” i 5-krotne „doświadczenie pracowników”. Potrzebę „komunikacji wewnętrznej w firmie” dostrzegł tylko 1 respondent. Przytoczone wyniki wskazują na nie do końca zdefiniowane pojęcia, którymi się posługują (i jak je rozumieją) respondenci, a w celu doprecyzowania odpowiedzi warto by przeprowadzić badania uzupełniające.

Podsumowując opisane fragmentaryczne wyniki badań odnosi się wrażenie, że większość badanych firm ciągle tkwi mentalnie w wieku XX. Menedżerowie generalnie jakby nie dostrzegali przyspieszenia jakiego doznała gospodarka globalna. Jakby nie rozumieli potrzeby, nie na dziś - a na wczoraj, zmiany postrzegania funkcji i roli przedsiębiorstwa. Respondenci – eksporterzy są szczególnie narażeni na agresywne działania konkurencji. Rynki bliskowschodnie, mające dostęp do rynków unijnych, będą stawiać coraz wyżej poprzeczkę dla firm goszczących na ich rynku. Rynki dalekowschodnie i d. zachodnie narzucają standardy, którym trudno będzie sprostać bez innowacji, B+R, outsourcingu, a przede wszystkim zarządzania strategicznego. W sytuacji migrującego kapitału, trudno wytłumaczyć brak zrozumienia dla czasu i przestrzeni. Jak można nie słyszeć coraz donośniejszego głosu interesariuszy. Oni już nie proszą – Oni żądają. Oni oczekują zmiany postawy przedsiębiorstw.

Spółeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw staje się faktem. Kto tego nie zauważa, ten nie dostrzega jakże rzadkiej i przez to prawie bezcennej możliwości poprawy swojej konkurencyjności.

Jedną z dróg poprawy sytuacji polskich przedsiębiorstw, jest z pewnością podwyższanie kwalifikacji menedżerskich. Na świecie liczą się tylko liderzy – reszta to mniej lub bardziej skuteczni naśladowcy. Czy naprawdę chcemy nimi być?