

N° 1 luty – marzec 2024 (67)
cena: 71 zł (w tym 8% VAT)

transport manager

transport-manager.pl



JAK WYPEŁNIĆ FILIŻANKĘ
NOWĄ HERBATĄ?

STRONA 30

ISSN 2300-164X



9 772300 164409

FUNDAMENTALNE PRZYCZYNY DEGRADACJI (NIE TYLKO EKONOMICZNEJ) NIEMIEC

NIEMCY: "CHORY CZŁOWIEK EUROPY"



Krzysztof Sarnecki



2 listopada 2015 roku – 9 lat temu – opublikowałem na swoim kanale YouTube „Krzysztof Sarnecki” film o tytule:



„Niemiecki system zarządzania, jeden z najbardziej zaawansowanych w Europie.” Przez wielu zostałem wtedy zhejtowany jako ten, co gada totalne głupoty... Zachęcam do obejrzenia [kod QR]. Jest rok 2024. Skala zjawiska opisywanego przeze mnie w tym filmie przekroczyła moje przewidywania.

Dlaczego tak wielu Polaków, mimo oczywistego już wręcz „dotykalnego” zacofania naszych sąsiadów – Niemców – w większości dziedzin życia, nie przyjmuje tego do wiadomości, pozostając dalej w paradygmacie ogromnej przewagi ekonomicznej i finansowej Niemiec „nad światem”? Dlaczego tak silnie odrzucamy realia, kiedy cyfryzacja niemiecka jest pośmiewiskiem w Europie, a technologia niemiecka jest już na świecie niedyskutowalnie *passé*?

Odrzućmy kompleksy

Psychologia wyjaśnia taką sytuację: po prostu jest bardzo ciężko przyznać się do osobistej (a nie tylko społecznej) ogromnej w swojej skali pomyłki co do oceny dużego zjawiska. Jest także niezwykle ciężko zaakceptować zaskakującą zmianę postrzegania otoczenia – postrzegania ugruntowanego kulturowo przez ponad sto lat. Na jeszcze głębszym poziomie to STRACH, obawa w sytuacji, gdy podziwianie „zagranicznego” przestaje być pożywką do karmienia naszych narodowych kompleksów – gdy trzeba zacząć dźwigać brzemień tego „lepiej dającego sobie radę”, dźwigać odpowiedzialność przywództwa. Już nie bardzo my – Polacy – możemy wypełniać czas spotkań towarzyskich narzekaniem na samych siebie, jednocześnie chwaliąc kraje zachodnie. Większość naszego społeczeństwa nie zdaje sobie sprawy, że następuje zamiana ról. To Polska i Turcja są dzisiaj już silnie „naznaczone” przez ekonomistów i myślicieli dzisiejszego świata jako kraje kroczące do przywództwa, nie tylko w Europie, z Rumunią po-

dążającą za nimi... Nasz naród uczy się szybko, ale zostało nam jeszcze jedno do nauczenia: mówić o sobie dobrze, z dumą, chwalić siebie nawzajem – oczywiście bez zadęcia. Po prostu mieć pozytywne nastawienie do siebie i swoich osiągnięć.

Dziesięciokrotny spadek inwestycji

Niemiecka ekonomia chwieje się w posadach. Zaczyna to mieć widoczny wpływ na sytuację społeczno-polityczną w tym kraju. Recesja, coraz częstsze upadki niemieckich firm – tych małych, średnich, ale i tych największych. Nagminne już skrajnie negatywne notowania ikon niemieckiej gospodarki. Traktory na autostradach, narastające protesty różnorodnych grup. Drastyczny spadek poziomu bezpieczeństwa w wielu rejonach tego dużego kraju. Coraz silniejsza roszczeniowość społeczeństwa, a jednocześnie coraz większa, już nie banalna, emigracja Niemców w poszukiwaniu „lepszego świata”.

Jakie są powody tego zauważalnego gołym okiem procesu degradacji? Według mnie, niestety, ani ekonomiści, ani media nie wskazują, nie uświadamiają nas co do fundamentalnych przyczyn tego zjawiska. Najpierw jednak kilka faktów – są one niezbędne w świetle naszego, wspomnianego wcześniej, narodowego paradygmatu.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Niemczech w pierwszym półroczu 2023 r. wyniosły zaledwie **3,5 mld euro** — wynika z danych Bundesbanku. Jak wskazuje Reuters, jest to gigantyczny spadek względem analogicznego okresu poprzedniego roku, gdy inwestycje były blisko 10-krotnie większe. „Jest to **najniższy poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych od prawie 20 lat** i wskazuje na utratę atrakcyjności kraju jako lokalizacji biznesowej”, poinformował Niemiecki Instytut Gospodarczy (IW). Na popularności zyskuje określenie, stworzone przez naszych sąsiadów, mówiących o swoim kraju jako o „chorym człowieku Europy”.

Niemiecka ekonomia chwieje się w posadach. Zaczyna to mieć widoczny wpływ na sytuację społeczno-polityczną w tym kraju.

Cyfrowa pustynia i papierologia

„Jeśli chodzi o cyfryzację, to Niemcy utknęły w epoce kamienia łupanego” – tak portal dziennika „Bild” skomentował wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Niemieckiej Gospodarki. I rzeczywiście – pa-

pierologia w Niemczech dominuje, a o Bliku czy choćby o rzeczywiście powszechnym używaniu kart kredytowych można zapomnieć.

„The Economist”: Możliwe, że niemieckiej branży samochodowej grozi – w dłuższej perspektywie – katastrofa. Po pierwsze, liczba samochodów, które opuszczają niemieckie fabryki, jest dziś na poziomie osiąganym w latach 70. ubiegłego stulecia. Po drugie zaś, pod wieloma względami sytuacja koncernów takich jak VW przypomina dziś losy gigantów zupełnie innych branż – takich jak na przykład Nokia.

Niemcy są zacofane w kwestiach IT i powinny brać przykład z Estończyków, Czechów, Polaków i Ukraińców – pisze „Tagesspiegel”. Braków jest wiele. Dobrego internetu brakuje w niemieckich kolejach, szkoły są „cyfrowymi pustyniami”.

Ostatni przykład jest spektakularny. Wrzesień 2023 r. – Targi IFA Berlin to prawdopodobnie najważniejsze wydarzenie światowej branży elektroniki użytkowej. Każdy producent, który chce się liczyć, musi tam czymś zaskoczyć. Trzeba przyznać – światowi giganci się postarali. **Na ustach wszystkich były firmy z Chin, Korei czy z Turcji. Koncerny LG, Hisense i Samsung były się o tytuł „króla” wydarzenia. A firmy niemieckie? Siemens, Bosch, Blaupunkt, Grundig, AEG, Telefunken czy Thermomix – te znane na światowym rynku firmy miały mikroskopijne w porównaniu do liderów stoiska, niektóre z nich tylko wysepki targowe, a firma Braun nie pojawiła się w ogóle. Czemu niemieckie firmy tak bardzo odpuściły imprezę w swojej stolicy? Po prostu marka „Made in Germany” w tym świecie powoli przestaje być synonimem jakości. Bo jakość to dzisiaj przede wszystkim innowacyjność...**

Nie z nami takie numery – Bruner!

Przez lata poprzedzające agresję Rosji na Ukrainę (w lutym 2022 r.) media bardzo sporadycznie mówiły o „sypiącej się”, już nie powoli, gospodarce niemieckiej. Jednym z powodów takiej „ciszy” w temacie oczywiście było to, że duża część mediów dalej pozostaje w rękach niemieckich. Fachowe oko czy ucho jednak mogło wyłapać spośród masy różnorodnych przekazów właśnie te, które odnotowywały fakty wskazujące na nadchodzący regres tego kiedyś potentata ekonomicznego.

Ciekawym zjawiskiem po napadzie Rosji był nawał informacji o firmach niemieckich, ba!, o całych branżach, które wpadły w ogromne kłopoty w związku z ucięciem dostaw taniego gazu z Rosji. Warto tu zwrócić uwagę na dwie kwestie. Pierwsza – to w takim razie jak wyglądała rzeczywista konkurencyjność tych firm i branż,

jeśli oparta była na specyficznych umowach pomiędzy Niemcami i Rosją o dostawach tanich surowców? Jakże słaba musiała być więc pozycja biznesowa tych firm, jeśli zaistnienie na rynku podobnych cen dla wszystkich zakończyło ich rentowność i konkurencyjność! Kwestia druga – w mojej opinii, niemieckie firmy, te szczególnie znane na rynku, wykorzystały pretekst, związanych z wojną turbulencji dostaw surowców jako świetną okazję do PR-owego wytłumaczenia swoich kłopotów. Bardzo szybko to ogłoszono... Możliwość zwalania winy na „coś innego”, aby ukryć medialnie po prostu złe zarządzanie, została wykorzystana skrupulatnie. Aż nasuwa się cytat z filmu „Bruner, nie z nami takie numery”!

Good enough vs. langsam aber sicher

We wspomnianym na wstępie filmie z 2015 r. wypunktowałem fundamentalne przyczyny tak silnej – i już nie do zatrzymania przez najbliższe lata – równi pochyłej. Oto one.

Niemcy w dwudziestym wieku zdominowali świat rozwoju technologii – rzecz niekwestionowalna. Ich *modus operandi* był prosty i skuteczny. Jeśli na rynku pojawiał się nowy koncept, pomysł technologiczny czy wręcz typ produktu – wielu na tym świecie szybko wypychało na rynek swoją propozycję, aby wykorzystać „prawo pierwszego”. Niemcy tak nie robili. Oni INWESTOWALI w jakość – wrzucali na warsztat laboratoryjny ten temat i przez dwa, trzy lata pracowali nad dopracowaniem „nowego” do poziomu perfekcji, który stał się synonimem niemieckiej jakości. I tu kluczowa kwestia: ponieważ cykl życia produktów przez większość poprzedniego wieku trwał przez 4, 6, 8 lat (oczywiście w zależności od branży), ich produkt miał swobodnie czas na zawojowanie rynku swoją jakością. Ta sytuacja w ostatnich 40 latach zmieniła się drastycznie. Cykl życia produktu dzisiaj to 3 miesiące, 5 miesięcy, rok, a w kompleksowych produktach (np. samochody) to już tylko 2,5 roku! Świat nauczył się działać wielokrotnie szybciej dzięki projektom o zwinnym charakterze i w oparciu o niehierarchiczne zespoły – oraz – „zasada tempa decyzji nad jej jakością”, a więc „wystarczająco dobre” (ang. *good enough*) okazała się o wiele skuteczniejsza niż solidność i uważność typu „*langsam*” (niem. powoli) w powiązaniu z niemieckim perfekcjonizmem, tak ikonicznie dominujących przez lata.

Zarządzanie projektami i praca zespołowa w niemieckich firmach zdominowana jest wciąż przez pruski model hierarchii stanowisk i doświadczenia. Niemcy nie potrafią nie tylko działać, ale po prostu zrozumieć,

„Niemcy utrzymywali wysoką konkurencyjność swoich firm i całych branż za sprawą tanich surowców z Rosji.”

że nowoczesny model pracy to maksymalizacja synergii potencjałów, a więc minimalizacja barier przepływu myśli i pomysłów oraz otwartość w komunikacji, niezależnie od wieku, doświadczenia i stanowiska. Ten paradygmat ich przerasta, gdyż kultowy (i kulturowy) *ordnung* (niem. porządek) jest zbyt silny. Oczywiście ten swobodny przepływ i minimalizacja formalizacji w życiu zespołów uruchamia dodatkowo twórczą spontaniczność i kreatywność, czyli cechy, które Niemcom natura dostarczyła w ograniczonym zakresie.

Narodowy PERFEKCJONIZM jest nieekonomiczny

Do czego to doprowadziło? Firmy niemieckie dopracowały (przysłowiową) Trzecią Generację danej technologii do perfekcji – nazwijmy to maksymalną i rewelacyjną optymalizacją rozwiązań i produktów. Mają z tym jednak sporawy problem: konkurencja światowa operuje już na poziomie SZÓSTEJ (przysłowiowo) GENERACJI. Nasi sąsiedzi zza zachodniej granicy są więc niekonkurencyjni. Ich narodowy PERFEKCJONIZM jest nieekonomiczny, działa jak kotwica dla chcącego płynąć okrętu. To jeden z powodów stanu ich gospodarki i już klarownej utraty pozycji hegemonu technologicznego.

Niemcy zakreślają koło. Pod koniec XIX w. parlament brytyjski nakazał na każdym produkcie ze zjednoczonych dopiero co Niemiec zamieszczać napis „Made in Germany” – gdyż niemieckie wtedy w Europie oznaczało „badziewne”, byle jakie. Dzisiaj aż tak źle nie jest, ale na targach IFA w Berlinie autor artykułu opisującego to wydarzenie znalazł tylko jeden przykład niemieckiego produktu, którego oprawa marketingowa zaczynała się na hasło: „German brand”. Cóż, historia lubi się powtarzać... W latach sześćdziesiątych „japońskie” w Stanach Zjednoczonych znaczyło „dziadowskie”. Poczucie pewności siebie i nadmierny komfort prowadzą – zgodnie z Teorią Umiarkowanych Zakłóceń – do rozpadu i upadku. Innym przykładem jest Cesarstwo Rzymskie i parę innych „cesarstw” w historii.

„Zarządzanie projektami i praca zespołowa w niemieckich firmach zdominowana jest wciąż przez pruski model hierarchii stanowisk i doświadczenia.”

Niemiecki narodowy PERFEKcjonizm jest nieekonomiczny, działa jak kotwica dla chcącego płynąć okrętu.

PRAPRZYCZYNA

Gdy podaż przerosła popyt

Jest jednak powód o wiele bardziej fundamentalny – kluczowy, który doprowadził niemiecką gospodarkę do stanu rozkładu. Nazywam go praprzyczyną.

Rynek Europy Zachodniej po II wojnie światowej był oczywiście zdewastowany. Mało kto mówi czy pisze, że ten obszar geograficzny był rynkiem WYŻSZEGO POPYTU niż PODAŻY aż do końca lat osiemdziesiątych (w USA, dla przykładu, do końca lat siedemdziesiątych). Ten wygodny układ dla producentów, w tym producentów niemieckich, powodował, że kraje zachodnie w praktyce nie rozwijały nowoczesnej wiedzy zarządczej, komunikacyjnej i przede wszystkim sprzedażowej – bo i tak się wszystko sprzedawało. Zwłaszcza wysokiej jakości produkty niemieckie. Niemcy i niemieckie firmy odnosiły spektakularne sukcesy, co wraz z ich narodową cechą – butą co do własnej przewagi nad innymi – wbijało ich w stan postrzegania siebie jako tych, którzy „wiedzą, jak robić biznes”. I rzeczywiście, do końca lat osiemdziesiątych – robili.

Na początku lat dziewięćdziesiątych PODAŻ DÓBR PODSTAWOWYCH (ale nawet i tych ekskluzywnych) przerosła POPYT. Globalizacja dodatkowo niesamowicie zwiększyła poziom konkurencyjności w Europie. Pojawił się Internet. Pojawiła się więc możliwość nieograniczonego zdobywania informacji, ale przede wszystkim powstała możliwość konkurowania wszystkich ze wszystkimi, w tym także tych „małych, ale drańskich” spoza Europy.

Poczucie pewności siebie i nadmierny komfort prowadzą – zgodnie z Teorią Umiarkowanych Zakłóceń – do rozpadu i upadku.

W klastrach, czyli bez konkurencji

Wcześniej Niemcy operowali w społecznościach, które były swego rodzaju lokalnymi klastrami. Członkowie takiego klastra dbali o to, aby nie tworzyć wewnętrznej konkurencji. Na przykład, kiedy młody Helmut chciał otworzyć jakąś usługę lub produkcję, która już na tym terenie istniała – sugerowano mu inną działalność i pomagano w jej rozwinięciu. Wszyscy akceptowali wzajemnie swoje wysokie marże, biznes się kręcił.

Sprzedaż nie nastroczała problemów w samej Europie ze względu na popyt, a państwo niemieckie dbało o promowanie produktów rodzimych na całym świecie. Niestety dla członków tych klastrów – sielanka się skończyła. Została ona jeszcze przedłużona o 10 lat, gdyż niemieckie firmy wrzuciły swoje produkty na właśnie otwarte rynki Europy Środkowej i Wschodniej. To były żniwa dające jednocześnie przedłużenie przekonania o swoim biznesowym know-how. Niestety, to było tylko przesunięcie końca bonanzy. Żniwa, np. w Polsce, się skończyły. Tu, żeby robić biznes, trzeba mieć wiedzę. Dlatego oddziałami korporacji niemieckich na terenie Polski w praktyce zarządzają już... Polacy. Nota bene, oddziałami korporacji z innych zachodnich krajów – także.

Internet umożliwił młodemu Helmutowi z pokolenia Y zorientowanie się, że może zakupić surowce, półprodukty i produkty za ceny zdecydowanie niższe niż od sąsiada z rodzimego klastra czy też z innego – obok. A ponieważ ten młody Niemiec dodatkowo nie akceptował hierarchiczności w swoim klastrze, gdzie przez pierwsze np. 5 lat nie wolno było się mu odzywać – więc wyłamał się z tej lokalnej organizacji. Zaczął działać na własną rękę. Jednym z symptomów takiej sytuacji była największa wśród państw europejskich liczba start-upów otwieranych przez ludzi młodych w Niemczech na przełomie wieków XX i XXI w przeliczeniu na liczbę mieszkańców. Młody Hans z pokolenia Y nie akceptował pracy w organizacji, gdzie na wejściu dostawał informację, że za cztery lata będzie miał prawo się odezwać, a za kolejne sześć może będzie dopuszczony do podejmowania niektórych decyzji...

Niemcy – z dziada, pradziada najlepsi?

W efekcie klastry zaczęły się rozpadać. Do czego to doprowadziło? Otóż, weźmy sobie do analizy np. Horsta, którego pradziadek rozpoczął firmę wiele lat temu, dziadek ją rozwinął, ojciec rozbudował, a on nią zarządza już 20 lat. Horst ma 52 lata. Nigdy nie uczył się sprzedaży w środowisku wyższej podaży niż popytu, już nie mówiąc o środowisku wysokiej konkurencyjności, która dzięki globalizacji i Internetowi zaczęła pukać do Europy Zachodniej. Nie uczył się zarządzania, gdyż wysokie marże nie zmuszały go do optymalizacji procesów czy też do działań rozwojowych na poziomie japońskiego *gemba kaizen* lub amerykańskiego *continuous improvement* (oba pojęcia dotyczą nieustannej pracy nad optymalizacją i rozwojem każdego z obszarów działalności biznesowej oraz charakteryzują się ciągłym rozwijaniem kompetencji osób zarządzających).

Teraz na rynku – on, Horst – został sam. Polak, Litwin, Rumun czy Chorwat – rozumie, że w takiej sytuacji trzeba się uczyć, trzeba „uciekać do przodu”. Rozumie, że w ogóle trzeba się uczyć, bo świat mknie naprzód w niesamowitym tempie. A Horst?

I tu pojawia się ta PRAPRZYCZYNA. Horst mówi, a przede wszystkim myśli, tak: Ja mam się uczyć biznesu? Ja, Niemiec? Ja właściciel z dziada, pradziada świetnie prosperującej firmy? Przecież ja się znam! My, Niemcy, jesteśmy świetni, najlepsi w biznesie! Przecież to uwłaczające, aby ktoś taki jak ja miał teraz się uczyć, jak jakiś dzieciak!

Bez wiedzy, ale za to z pychą

Dlatego nie mają Blika, Hiszpania ze swoją „mañaną” wyprzedza ich w cyfryzacji, nie mówiąc o Europie Środkowej i Wschodniej. Dlatego około połowa małych i średnich firm w Niemczech jest na skraju wypłacalności. I dlatego niemieckie firmy nie zaoferowały w praktyce niczego na największych na świecie targach elektroniki użytkowej organizowanych przez Niemców w... Berlinie.

Niemcy nie mają wiedzy biznesowej, nie wiedzą, co to jest Sprzedaż Transformacyjna, co to jest zwinność w projektach i zwinność organizacyjna. Nie potrafią negocjować po partnersku, dalej pozostają w paradygmacie biznesu transakcyjnego, kiedy świat głęboko osadzony jest w biznesie relacyjnym. Pewna część niemieckich korporacji z akcjonariatem międzynarodowym ma dostęp do nowoczesnej wiedzy, ale ta druga część – nie. Małe i średnie firmy są zacołane co do wiedzy i myślenia, z przestarzałą infrastrukturą w każdym wymiarze.

Czy dadzą sobie radę? Oczywiście. Zabierze im to co najmniej kilkanaście lat, gdyż wyjdzie z paradyg-

Niemcy nie mają wiedzy biznesowej, nie wiedzą, co to jest Sprzedaż Transformacyjna, co to jest zwinność w projektach i zwinność organizacyjna.

matu samo-zajeźystości będzie możliwe dopiero wtedy, gdy pokolenie Y w Niemczech zacznie zarządzać. Niestety dla Niemców, zjawiska takie jak: starzenie się społeczeństwa oraz rozbisurmanienie socjalne, w powiązaniu z problemami z imigrantami, nieintegrującymi się – w procesie gonienia postępu nie pomagają. Roszczeniowość społeczeństwa będzie rosła i powodowała turbulencje społeczne. Niemcy – nieprzygotowani do wysiłków i niewygód – będą przechodzić ciężkie czasy. Miejmy nadzieję, że nie popchnie ich to do uciekania się do rozwiązań, które populistyczni, skrajni nacjonałści kochają w tym kraju wykorzystywać.

Nasza okazja w niemieckiej turbulencji

Jakie wnioski możemy my, Polacy, wyciągnąć z tej sytuacji? Co ona oznacza dla nas?

To temat na osobny artykuł. Mój przekaz w jednym zdaniu jest prosty: **róbmy swoje** uwzględniając zmiany za zachodnią granicą. **W każdej turbulencji jest okazja. Uczciwie i biznesowo wykorzystujemy ją.** Nikomu nie życzymy zła, ale **nie bawmy się w sentymenty – nikt, żaden kraj czy naród, a zwłaszcza Niemcy, w żadne sentymenty z nami się nigdy nie bawili. Róbmy swoje.** I uczmy się dobrze mówić o sobie, doceniać to, co własne, nasze. To akurat warto skopiować właśnie od Niemców. Tyle że z dużą domieszką naszej słowiańskiej pokory – tej ludzkiej i tej nabywanej, biznesowej, co pozwoli nam gdzieś kiedyś nie zaryć nosem w sufit, który może okazać się betonową podłogą. Róbmy swoje i cieszymy się z sukcesów – a jest ich coraz więcej.

AUTOR

Krzysztof Sarnecki

Prezes QUEST CM – zawodowy negocjator, konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Praktyk, biznesman, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant i trener kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi

firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie transformacji, nowoczesnego zarządzania oraz nowoczesnej sprzedaży w ekonomii chaosu. Twórca pierwszej nieliniowej V Generacji Sprzedaży. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. Jego filmy na kanałach You Tube – „Krzysztof Sarnecki” i „Quest for English” mają wielomilionowe otwarcia.

