

**Zarządzanie
przedsiębiorstwem
międzynarodowym.
Integracja
różnorodności**

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym – morfologia problematyki

Współczesny świat staje się w coraz większym stopniu **globalnym rynkiem** (T. Levitt) lub – by użyć określenia z odmiennej perspektywy społecznych procesów komunikowania – **globalną wioską** (H.M. McLuhan), zamieszkiwaną przez **społeczeństwo sieci** (M. Castells). Zasadniczą płaszczyzną, cechą i uwarunkowaniem opisu i zrozumienia tak ujmowanego świata jest perspektywa **ekonomii otwartej**, czyli perspektywa, jaką tworzy wzrastająca otwartość gospodarek poszczególnych krajów na współpracę międzynarodową oraz coraz szersze i głębsze procesy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Powstają zintegrowane (choć w rozmaitych formach) subrynkry światowe, takie jak jednolity, wspólny rynek wewnętrzny Unii Europejskiej czy strefy wolnego handlu – NAFTA (rynek krajów Ameryki Północnej), krajów Azji Południowo-Wschodniej z Japonią i Koreą na czele (APEC, ASEAN) czy „Wspólny Rynek Południa” Ameryki Południowej (MERCOSUR). Zróznicowany rozwój cechuje gospodarki Chin, Indii i Brazylii (państw, które wraz z Rosją tworzą grupę BRIC), krajów Europy Środkowej i Wschodniej, państw transformujących swoje systemy społeczno-ekonomiczne, określanymi mianem **rynków wschodzących**, czy nieformalnej grupy NEXT-11 (G. Sachs). Procesy te tworzą wyraźne przesłanki modyfikacji dotychczasowego modelu **triady rynku światowego** (K. Ohmae). Internacjonalizacja i globalizacja stają się *signum temporis* współczesnego świata – świata nie tylko coraz bardziej otwartego, lecz także bardziej złożonego w wymiarach politycznym i ekonomicznym, świata tworzącego zróżnicowane, turbulentne i pełne ryzyka warunki prowadzenia biznesu międzynarodowego. Współczesny świat staje się rynkiem – teatrem działań, w którym występują i odgrywają swoje role różne przedsiębiorstwa – firmy ponadnarodowe i wielonarodowe, korporacje transnarodowe i multinarodowe, firmy globalne, w tym „globalne z urodzenia” (*born global*).

Przedsiębiorstwa międzynarodowe – by użyć wspólnego dla nich terminu – stają się twórczym uczestnikiem procesów globalizacji, demiurgiem i beneficjentem głębokich i wielowymiarowych zmian. Same także doświadczają konsekwencji tych procesów w postaci rosnącej złożoności strategii obecności „**w klasie światowej**” – międzynarodowej i globalnej (A.K. Koźmiński).

Tej właśnie problematyce przedsiębiorstw międzynarodowych poświęcona jest ta książka. Jej celem jest pogłębiona – choć w wymiarze merytorycznym na

wskroś syntetyczna – refleksja nad koncepcją, strukturą i uwarunkowaniami zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym, czyli przedsiębiorstwem funkcjonującym na arenie rynku globalnego. Rynek ten jest specyficzny w swym charakterze. Stanowi, z jednej strony, rynek „jedyny” w aspekcie przestrzeni i możliwości standaryzacji oferty, a z drugiej – przez swój charakter – niezwykle zróżnicowany. Ów świat globalnej różnorodności tworzą, najogólniej ujmując, zróżnicowany poziom rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów i ugrupowań integracyjnych, stanowiących obszar potencjalnej ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, różne systemy prawa i regulacji biznesu, odmienne w stosunku do warunków krajowych kultury i doświadczenia historyczne, wspólnie kształtujące tak bardzo zróżnicowane warunki prowadzenia biznesu przez firmy zagraniczne.

Obserwowane megatrendy rozwoju gospodarki światowej, wraz z zasadniczymi wektorami i uwarunkowaniami kształtowanymi przez globalizację i kulturę, stwarzają wyraźne zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Jest to jednak wiedza niezwykle szeroka, złożona i wielowątkowa. W literaturze jest ona ujmowana w formułę „**biznesu międzynarodowego**” – *International Business* (np. J. Rymarczyk, M. Gorynia), „*zarządzania międzynarodowego*” lub „*zarządzania międzykulturowego*” – *International Management, Cross-Cultural Management* (np. A.K. Koźmiński, M.K. Nowakowski, K. Obłój, A. Wąsowska), czy koncentrującą uwagę na „*korporacji transnarodowej*” – *Transnational Corporation* (np. A. Zorska). Studia literatury w tym obszarze pozwalają na konstatację, że treść kategorii „zarządzanie międzynarodowe” nie jest jednorodna. Każde ze spotykanych ujęć ma swój profil, który wyraża koncentrację na ogólnych zagadnieniach zarządzania, uwarunkowaniach kulturowych, w części także na różnych obszarach „biznesu międzynarodowego” i jego zasadniczych funkcji.

Zarządzanie o charakterze międzynarodowym – jak trafnie akcentuje A.K. Koźmiński – jest takim systemem zarządzania, „*którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa wykraczają poza granice jednego kraju*” [Koźmiński, 1999, s. 11]. To właśnie internacjonalizacja misji, strategii, procesów, instrumentów i elementów łańcucha wartości staje się zasadniczą cechą i wyróżnikiem tożsamości współczesnych przedsiębiorstw, zarówno *small*, jak i *big biznesu*, realizujących strategię swego rozwoju na rynkach międzynarodowych. Umieждународowienie działalności przedsiębiorstwa nadaje zarządzaniu odmiennych i nieznanych wcześniej treści. Jest przesłanką rozwoju nowych form obecności firm w środowisku międzynarodowym, tworzy warunki hiperkonkurencji, kształtuje nowe, międzynarodowe i globalne sieci powiązań, kooperacji i kooperacji, współpracy i rywalizacji, rozwoju sfery B+R ponad „granicami” firm i krajów, generuje postęp techniczno-technologiczny i podniesienie standardów jakościowych, tworzy zarazem odmienny typ klienta, nowe międzynarodowe i transnarodowe segmenty rynku. Stawia pytania o kierunki międzynarodowej alokacji zasobów przedsiębiorstwa i efektywność ich wykorzystania w określonych warunkach geopolitycznych. Poszukuje odpowiedzi na pytania – jak tworzyć nowe, międzynarodowe rynki i jak

na nich, w globalizujących się sektorach gospodarki, uzyskiwać relatywnie trwałą przewagę, kształtować swój długookresowy rozwój i wzrost wartości rynkowej. Stwarza zarazem nową i interesującą perspektywę badań – poznania i wyjaśnienia mechanizmów uczestnictwa przedsiębiorstw w międzynarodowym podziale pracy i funkcjonowania w złożonym, turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu.

Próbie włączenia się w tę dyskusję i perspektywę badań nad **biznesem międzynarodowym** stanowi nasza monografia. Ukazujemy w niej problemy zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym w specyficznym ujęciu, jakie tworzy perspektywa integracji zasadniczych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa: marketingu, zasobów ludzkich, finansów i rachunkowości. **Integracja różnorodności** – jaką stanowią te cztery funkcje – tworzy przesłanki podejścia holistycznego. Staramy się wyraźnie podkreślić, że naturę zarządzania międzynarodowego wyraża integracja wszystkich funkcji, narzędzi i elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa na arenie rynków międzynarodowych. Na płaszczyźnie opisu naukowego stanowi przesłankę integracji wielości odmiennych perspektyw i szczegółowych ujęć, jakich dostarcza literatura problemu. Bliskie jest nam stanowisko, że dopiero łączne, właśnie holistyczne ujęcie wielu różnych perspektyw badawczych daje szansę kompleksowego, właściwego spojrzenia na naturę, tożsamość i system zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Dotyczy to nie tylko zapewnienia spójności struktur i strategii w ujęciu ogólnym, lecz także ich integracji w wymiarze międzynarodowym – integracji różnorodności, jaką stanowią wszystkie, zagraniczne oddziały i komórki, przez które centrala przedsiębiorstwa realizuje swoje misje i kierunkowe cele rozwoju. Podejście takie przyjmujemy za wiodące w analizie i prezentacji najważniejszych problemów „zarządzania międzynarodowego” przedsiębiorstwem. Modelowe ujęcie takiego podejścia metodycznego do problemu przedstawia rysunek W.1.

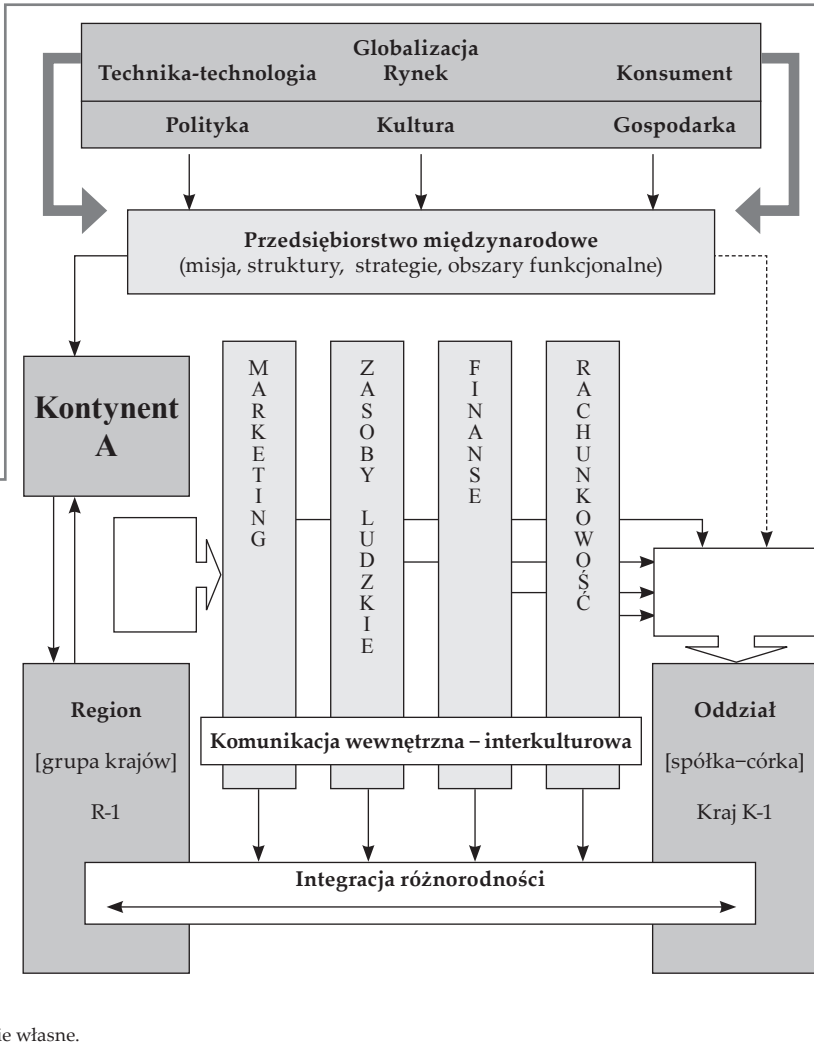
Mamy zarazem świadomość pewnych ograniczeń i uproszczeń, jakie wynikają z przyjętej formuły „integracji różnorodnych funkcji” i „różnorodności” stwarzanych przez liczne i zróżnicowane, szczegółowe, lokalne uwarunkowania biznesu międzynarodowego. Z tych względów monografia koncentruje się na trzech zasadniczych obszarach problemowych, ujętych w formę siedmiu rozdziałów.

Pierwszy obszar przedstawia zasadnicze uwarunkowania biznesu międzynarodowego, jakie tworzą globalizacja (rozdz. 1) i kultura (rozdz. 2). Te dwie kategorie określają główne przesłanki i determinanty rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych oraz sposoby i możliwości podejścia do rynków zagranicznych. Tworzą – odmienne od warunków krajowych – uwarunkowania makro- i mikrootoczenia działalności poza granicami kraju macierzystego.

Rozdział 1. zawiera syntezę rozległych, wielowymiarowych i wciąż pogłębiających się procesów globalizacji i internacjonalizacji. Ukazujemy w nim ich genezę, przesłanki i determinanty oraz podkreślamy wymiary – poziomy globalizacji, konsekwencje społeczne i ekonomiczne, w tym zwłaszcza odnoszące się do wyzwań, wobec których stają przedsiębiorstwa funkcjonujące w środowisku międzynarodowym. Wynikają one zarówno z zaniku lub wyraźnego zmniejszenia

Rysunek W.1.

Modelowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne.

się roli gospodarek krajowych (narodowych), dyfuzji kapitału międzynarodowego, mobilności wszystkich czynników wytwórczych, w tym pracy i jej efektów: towarów i usług, jak i powstania nowego typu przedsiębiorstw – przedsiębiorstw ponadnarodowych, dla których podstawowym rynkiem działalności staje się rynek globalny.

Podobne pod względem metodycznym podejście charakteryzuje rozdział 2. Przedstawiamy w nim podstawowe komponenty kultury jako spoiwo struktur społecznych i narodowych w obrębie poszczególnych krajów (państw) oraz zasady, wartości i typologie kultur narodowych. W warunkach globalizującego się biznesu i gospodarki kultura staje się znaczącą ostoją wartości społecznych i jako taka ma istotne znaczenie dla działalności przedsiębiorstw międzynarodowych.

Jest zarazem zasadniczym wymiarem analizy zarządzania międzykulturowego. Zagadnienia te są szczególnie ważne w warunkach, w których obserwuje się zanik narodowo definiowanej tożsamości kultury. W sposób szczególny rozważania podkreślają relacje między kulturą narodową a kulturą organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych.

Globalizacja i kultura stanowią dwa podstawowe wektory, a zarazem wyznaczają pole oraz granice różnorodności, w które ze swoją misją i strategiami rozwoju wpisują się przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych i globalnych. Problematykę tę, stanowiącą drugi obszar problemowy tej monografii, zawiera rozdział 3. Przedstawiono w nim tożsamość przedsiębiorstwa międzynarodowego ujętą w trzech aspektach. Pierwszym aspektem jest umiędzynarodowienie jako forma rozwoju przedsiębiorstwa. Podejmujemy w nim komparatywną analizę pojęcia, nawiązującą do istoty przedsiębiorstwa w różnych systemach prawnych, przedstawiamy typy przedsiębiorstw międzynarodowych i uwarunkowania ich rozwoju. Stosunkowo dużo uwagi poświęcamy identyfikacji cech przedsiębiorstwa międzynarodowego i ich relacji do obecnych w literaturze i praktyce pojęć, takich jak korporacja transnarodowa, kompania multinarodowa czy firma globalna. Drugim nurtem rozważań w tym rozdziale są strategie umiędzynarodowienia, wyrażone przez podstawowe modele i koncepcje teoretyczne. Trzecim aspektem są znaczące kwestie własności i nadzoru korporacyjnego oraz rozwiązania strukturalno-organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych.

Trzeciemu obszarowi problemowemu tej monografii poświęcone są pozostałe rozdziały (4–7). Przedmiotem ich rozważań są podstawowe obszary funkcjonalne zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym, zarówno na poziomie centrali, jak i podsystemów organizacyjnych – poszczególnych spółek funkcjonujących na rynkach lokalnych, narodowych. Morfologia tych decyzji obejmuje cztery komponenty przedstawione w kolejnych rozdziałach:

- 1) marketing międzynarodowy;
- 2) zarządzanie zasobami ludzkimi;
- 3) zarządzanie finansami;
- 4) rachunkowość przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynkach międzynarodowych i globalnym.

Rozważania zawarte w tej monografii mają zbliżoną perspektywę analizy i narracji. Koncentrują uwagę na zasadniczych, strategicznych wymiarach w perspektywie refleksji teoretycznej – ukazują główne obszary, analizy i problemy, rozstrzygane na poziomie zarządu korporacji. Nie wnikają w szczegółowe kwestie, którym poświęcona jest obszerna literatura teoretyczna, liczne studia i prace badawcze.

W każdym rozdziale rozważania teoretyczne ilustrowane są konkretnymi przykładami pochodzącymi z praktyki zarządzania międzynarodowego – krótkimi informacjami ukazującymi ciekawe, wartościowe lub kontrowersyjne przypadki i problemy zarządzania przedsiębiorstwem, przedstawionymi w formie skanerów

zarządzania międzynarodowego. Dotyczą one zagadnień i problemów zarządzania zarówno w firmach polskich na rynkach zagranicznych, jak i strategii firm zagranicznych na rynku polskim, europejskim bądź globalnym. Przykłady te stanowią formę egzemplifikacji ułatwiającej proces wyjaśnienia i studiowania problematyki i jako takie pełnią funkcje drugorzędne w stosunku do zasadniczych ujęć ogólnych i teoriopoznawczych. Takie podejście nawiązuje wyraźnie do trafnej myśli W. Morawskiego, który, analizując w wymiarze interdyscyplinarnym złożone problemy globalizacji, pisał: „*najmniej uwagi poświęcam* [w książce – przypis J.W.W.] *gestwinie faktów* (...), *jakby dlatego, że zapamiętałem opinię ekonomisty Alfreda Marshalla, że »najbardziej lekkomyślnym i groźnym jest ten teoretyk, który twierdzi, że fakty mówią za siebie* (...). *Nie mówią. Jedynie fakty umieszczone w ramach nośnej konstrukcji teoretycznej są faktami naukowymi*” [Morawski, 2010, s. 10]. Pełna akceptacja tej tezy jest przesłanką zaproponowanego, na swój sposób interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym, opartego na pewnej refleksji teoretycznej (by nie napisać – „*nośnej konstrukcji teoretycznej*”) i określonym podejściu metodycznym oraz formalnym. W takim zamierzeniu monografia może umożliwiać głębsze poznanie niezwykle złożonej rzeczywistości, jaką stanowi zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym, nie tylko od strony strategii, struktur i klasycznego, fayolowskiego podejścia do zarządzania. Takie możliwości stwarza perspektywa holistyczna, pozwalająca na zrozumienie natury i mechanizmów funkcjonowania korporacji opartych na integracji różnorodności funkcji i elementów, jakie tworzą wszystkie komponenty makro- i mikrootoczenia. W takim podejściu, w naszym przekonaniu, wyraża się *differentia specifica* zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym i utożsamianego z nim – zarządzania międzynarodowego.

Książka łączy cechy i perspektywę monografii z niezbędną metodologią podręcznika akademickiego. Nawiązuje w sposób wyraźny do kanonów wiedzy z ekonomii, kulturoznawstwa, zarządzania, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów i rachunkowości. Przyjęte podejście wyraża krytyczną dyskusję z poglądami obecnymi w literaturze. Połączenie dorobku różnych dyscyplin (subdyscyplin nauk ekonomicznych) sprawia, że książka oferuje nieco inne – i szersze – spojrzenie interdyscyplinarne na zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym niż czynią to inne publikacje poświęcone tytułowej problematyce. Prezentuje zarazem pewien szczególny sposób myślenia o *zarządzaniu międzynarodowym* oraz podejścia do studiów i badań. Oparcie pracy na bogatej literaturze przedmiotu ma na celu nie tylko niezbędną dokumentację bibliograficzną, lecz przede wszystkim wskazanie Czytelnikowi różnych kierunków dalszych, samodzielnych, a tym samym twórczych poszukiwań, formułowania ocen i refleksji, a być może także tworzenia własnych, atrakcyjnych i skutecznych strategii zarządzania przedsiębiorstwem w **klasie międzynarodowej i globalnej**.

Monografia jest pracą zespołową. Jej autorami są pracownicy z trzech wydziałów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Finansów i Prawa oraz Zarządzania), specjalizujący się

w zagadnieniach, które tworzą morfologię problematyki – zarysowaną wyżej architekturę strategicznych problemów zarządzania korporacją transnarodową.

Książka jest przeznaczona dla studentów zarówno studiów magisterskich na kierunkach ekonomicznych – ekonomii, zarządzania, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, rachunkowości, jak i studiów doktorskich oraz podyplomowych – w tym zwłaszcza studiów MBA. Może też służyć pomocą studentom studiującym na innych kierunkach studiów, np. studiów międzynarodowych, międzynarodowych stosunków gospodarczych, studiów europejskich i in.

Publikacja ta jest również kierowana do kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstw międzynarodowych, dla której może stanowić przesłankę do projektowania twórczych i skutecznych strategii funkcjonowania na rynkach międzynarodowych i globalnych. Integracja różnorodności – tak w wymiarze harmonizacji funkcji, jak i konkretnych elementów otoczenia na poszczególnych rynkach zagranicznych – wyrażona przez maksymę P. Barnevika: *myśl globalnie, działaj lokalnie* – staje się bowiem podstawowym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących na arenie rynków międzynarodowych.

Korzystając z miłego zwyczaju, pragniemy podziękować Recenzentowi – Panu Prof. dr hab. Andrzejowi K. Koźmińskiemu – za trud włożony w lekturę naszej książki na końcowym etapie prac redakcyjnych, za życzliwe uwagi, oceny, propozycje i sugestie, za pozytywne przyjęcie koncepcji książki. Mamy zarazem świadomość, że odpowiedzialność za końcowy kształt pracy spoczywa wyłącznie na nas.

Dziękując Panu Profesorowi za pozytywną ocenę pragnę zapewnić, że mamy świadomość wielu uogólnień, uproszczeń i skrótów zaproponowanych ujęć. Selekcja problematyki była dla nas zadaniem bardzo poważnym i trudnym. Każdy z problemów opisanych w poszczególnych rozdziałach ma swoją bogatą, bardzo obszerną literaturę światową, stanowiąc obszar specjalizacji naukowej wielu autorów. Zakres poruszanych zagadnień wymagał zatem kompromisu i skrótów licznych wątków i problemów, pozwalających na przedstawienie selektywnego i syntetycznego ujęcia problematyki zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Wyraźnie dostrzegamy i doceniamy znaczenie innych elementów, których nie udało nam się zaprezentować w tej monografii. Jej doskonalenie, po pierwszym okresie obecności na rynku, jest naszym dalszym zamierzeniem i znaczącym wyzwaniem. Za pozytywną ocenę naszej pierwszej próby zaprezentowania koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym składamy Panu Profesorowi wyrazy głębokiej wdzięczności.

*W imieniu Zespołu autorskiego
Jan W. Wiktor*

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl