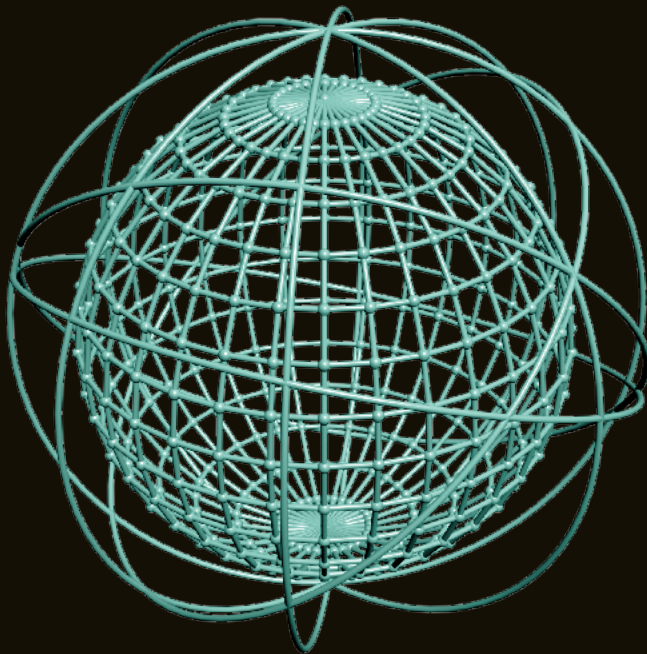




# Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym.

## Integracja różnorodności

Redakcja naukowa  
Jan W. Wiktor



Wydawnictwo C.H.Beck

**Zarządzanie  
przedsiębiorstwem  
międzynarodowym**  
Integracja różnorodności

## **Zespół autorski**

Paweł Bielawski	rozdział 7
Czesław Mesjasz	rozdział 3
Aleksy Pocztowski	rozdział 5
Jolanta Walas-Trębacz	rozdział 1
Jan W. Wiktor	wprowadzenie
	rozdział 4
	zakończenie
Joanna Wyrobek	rozdział 6
Agnieszka Żbikowska	rozdział 2

# Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym

## Integracja różnorodności

Redakcja naukowa  
Jan W. Wiktor



Wydawnictwo C.H.Beck

Warszawa 2017

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek

Redaktor merytoryczny: Joanna Perzyńska

Projekt okładki i stron tytułowych: Ireneusz Gawliński

Ilustracja na okładce: Ireneusz Gawliński

Seria: Zarządzanie

Recenzent: Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński

Publikacja została dofinansowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego dla:

- Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
(numer 073 WE-KZKL/01/2016/S/6073),
- Finansów (numer 037/WF-KFP/01/2015/S/037),
- Wydziału Zarządzania (numer 036/WZ-KM/01/2016/S/6036  
oraz 040/WZ-KR/01/2016/S/6040).



© Wydawnictwo C.H.Beck 2017

Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o., ul. Bonifraterska 17  
00-203 Warszawa, tel. (22) 33 77 600

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński

Druk i oprawa: Elpil Siedlce



ISBN 978-83-255-8946-2

e-book ISBN 978-83-255-8947-9

# Spis treści

<b>O autorach</b> .....	9
<b>Wprowadzenie. Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym</b> – morfologia problematyki ( <i>Jan W. Wiktor</i> ) .....	11
<b>Rozdział 1. Globalizacja – przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw</b> <b>funkcjonujących na rynkach międzynarodowych</b> ( <i>Jolanta Walas-Trębacz</i> ) .....	19
1.1. Pojęcie i cechy globalizacji .....	20
1.2. Geneza i przesłanki rozwoju procesu globalizacji .....	26
1.3. Wymiary globalizacji .....	29
1.4. Czynniki wpływające na procesy globalizacji .....	34
1.5. Korzyści i zagrożenia procesu globalizacji .....	39
1.6. Wyzwania i szanse dla przedsiębiorstw w warunkach globalizacji .....	52
<b>Rozdział 2. Kultura – uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem</b> <b>międzynarodowym</b> ( <i>Agnieszka Żbikowska</i> ) .....	63
2.1. Kultura a internacjonalizacja przedsiębiorstwa – obszary wpływu i zależności .....	63
2.2. Kultura i kultura narodowa .....	65
2.2.1. Teoretyczne ujęcie kultury .....	65
2.2.2. Kultura narodowa a globalizacja .....	69
2.3. Klasyfikacje kultur narodowych .....	71
2.3.1. Wymiary kultury G. Hofstede’a .....	71
2.3.2. Wymiary kultury według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera .....	77
2.3.3. Wymiary kultury w projekcie GLOBE .....	82
2.3.4. Wymiary kultury według R. Gestelanda .....	84
2.4. Znaczenie wybranych elementów kultury dla działalności przedsiębiorstw międzynarodowych .....	87
2.5. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego .....	93
<b>Rozdział 3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe – rozwój, strategie i struktury</b> ( <i>Czesław Mesjasz</i> ) .....	99
3.1. Umieźdźnrodowienie jako forma rozwoju przedsiębiorstwa .....	99
3.1.1. Pojęcie i formy umieźdźnrodowienia działalności przedsiębiorstw ....	99
3.1.2. Motywy umieźdźnrodowienia .....	108
3.1.3. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych .....	110
3.1.4. Problemy i dziedziny teorii umieźdźnrodowienia przedsiębiorstwa .....	115
3.2. Strategie umieźdźnrodowienia przedsiębiorstwa .....	124
3.2.1. Uwarunkowania strategii umieźdźnrodowienia .....	124
3.2.2. Model H. Perlmuttera .....	126

3.2.3. Model R. White'a i T. Poyntera .....	127
3.2.4. Model koordynacji i konfiguracji M. Portera.....	130
3.2.5. Model C. Prahalada i Y. Doza.....	131
3.2.6. Model C. Bartletta i S. Ghoshala .....	132
3.3. Systemy zarządzania i struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych.....	134
3.3.1. Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna.....	134
3.3.2. Spółka europejska jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa .	139
3.3.3. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych .....	141
3.3.4. Relacje międzyorganizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych – konkurencja i kooperacja .....	147
<b>Rozdział 4. Strategie marketingowe przedsiębiorstw międzynarodowych</b>	
(Jan W. Wiktor).....	151
4.1. Specyfika marketingu międzynarodowego .....	151
4.2. Obszary i uwarunkowania strategicznych decyzji marketingowych przedsiębiorstwa międzynarodowego .....	156
4.2.1. Obszary strategicznych rozstrzygnięć w marketingu międzynarodowym .....	156
4.2.2. Międzynarodowe badania marketingowe .....	157
4.2.3. Makro- i mikrosegmentacja rynku międzynarodowego .....	159
4.3. Wymiary strategii marketingu międzynarodowego .....	161
4.4. Strategie wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne .....	169
4.5. Strategie obecności przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych ....	177
4.5.1. Ogólna orientacja: standaryzacja <i>versus</i> adaptacja .....	178
4.5.2. Sposób podejścia do rynków międzynarodowych: formuła EPRG...	181
4.5.3. Strategie konkurowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	185
4.5.4. Strategie obsługi nabywców – elementy międzynarodowego łańcucha wartości .....	189
<b>Rozdział 5. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach</b>	
<b>międzynarodowych (Aleksy Poczowski) .....</b>	<b>195</b>
5.1. Geneza i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi...	195
5.2. Pojęcie i cechy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	199
5.3. Podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych.....	202
5.4. Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	204
5.5. Misje zagraniczne pracowników .....	207
5.6. Systemy wynagradzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	215
5.7. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach międzynarodowych ....	218
5.8. Zarządzanie różnorodnością .....	223
5.9. Wyzwania w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi .....	226
<b>Rozdział 6. Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach</b>	
<b>międzynarodowych (Joanna Wyrobek).....</b>	<b>229</b>
6.1. Specyficzne problemy zarządzania finansami przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	229
6.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	230

---

6.2.1. Zarządzanie należnościami .....	231
6.2.2. Zarządzanie zapasami .....	234
6.2.3. Zarządzanie gotówką .....	236
6.2.4. Determinanty strategii finansowania kapitału obrotowego w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	240
6.2.5. Dostępne opcje finansowania kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	242
6.3. Budżetowanie kapitałowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	244
6.3.1. Motywy inwestowania za granicą.....	244
6.3.2. Estymacja przepływów pieniężnych .....	247
6.3.3. Estymacja kosztu kapitału dla projektów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych.....	251
6.4. Zarządzanie strukturą kapitału w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	254
6.4.1. Strategie zarządzania strukturą kapitałową .....	254
6.4.2. Pozyskiwanie kapitału własnego .....	256
6.4.3. Pozyskiwanie długu .....	257
6.5. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach międzynarodowych.....	259
6.6. Wpływ internacjonalizacji na efektywność i produktywność przedsiębiorstw międzynarodowych .....	262
6.7. Transfery wewnętrzne przedsiębiorstw międzynarodowych .....	267
6.8. Przedsiębiorstwa międzynarodowe a podatki .....	273
<b>Rozdział 7. Rachunkowość przedsiębiorstw międzynarodowych</b>	
( <i>Paweł Bielowski</i> ) .....	279
7.1. Pojęcie rachunkowości międzynarodowej – specyfika i znaczenie dla przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych .....	279
7.2. Struktura rachunkowości międzynarodowej.....	284
7.3. Rachunkowość międzynarodowa jako uniwersalny system zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym .....	293
7.4. Wymiar komparatywny rachunkowości międzynarodowej.....	298
7.5. Rachunkowość finansowa i zarządcza transakcji zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych.....	306
<b>Zakończenie. Integracja różnorodności w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym – próba syntezy (<i>Jan W. Wiktor</i>) .....</b>	<b>315</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>321</b>
<b>Indeks rzeczowy .....</b>	<b>347</b>





## O autorach

**Paweł Bielawski** – doktor habilitowany w Katedrze Rachunkowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe i dydaktyczne obejmują zagadnienia ogólnej teorii rachunkowości, rachunkowości instrumentów finansowych, rachunkowości międzynarodowej i problematykę wyceny w rachunkowości. W praktyce zajmuje się prowadzeniem rachunkowości jednostek gospodarczych (świadcstwo do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych), wyceną przedsiębiorstw i ekspertyzami z zakresu rachunkowości finansowej. Zainteresowania: historia i muzyka jazzowa – jazz nowoorleański i klasyczny.

**Czesław Mesjasz** – absolwent fizyki Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz organizacji i zarządzania – Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Doktor habilitowany w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Podstawowe zainteresowania naukowe – zastosowanie teorii systemów w teorii i praktyce zarządzania oraz w innych dziedzinach nauk społecznych, negocjacje, nadzór korporacyjny, ekonofizyka. Aktywnie działa w takich profesjonalnych organizacjach międzynarodowych, jak: International Studies Association, International Sociological Association, European Academy of Management (EURAM). W latach 2010–2014 był Sekretarzem Komitetu Badawczego Socjocybernetyki (RC51 Sociocybernetics) działającego w ramach International Sociological Association. Hobby – dobra muzyka, bez względu na rodzaj.

**Aleksy Poczowski** – profesor zwyczajny nauk ekonomicznych. Kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół współczesnych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi, strategicznego i międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, zarządzania talentami, kwestii różnorodności w zatrudnieniu oraz zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. Stypendysta Deutscher Akademischer Austauschdienst oraz Volkswagen Stiftung. Zainteresowania: gra w golfa, dobra muzyka i książka.

**Jolanta Walas-Trębacz** – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe i dydaktyczne obejmują m.in.

problematykę: zarządzania strategicznego, zarządzania rozwojem firmy, analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa, zarządzania zmianami organizacyjnymi, zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania międzynarodowego, projektowania i doskonalenia systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz Stowarzyszenia European Association for Security. Prywatnie – miłośniczka relaksującej muzyki, tańca towarzyskiego oraz turystyki krajoznawczej.

**Jan W. Wiktor** – profesor zwyczajny nauk ekonomicznych. Kierownik Katedry Marketingu i Zakładu Zarządzania Marketingiem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. W swej pracy naukowej i dydaktycznej zajmuje się zagadnieniami marketingu międzynarodowego, euromarketingu, rynku Unii Europejskiej oraz problematyką komunikacji marketingowej. Jest członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, wiceprzewodniczącym Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu. Hobby i zainteresowania pozazawodowe – turystyka górska i wysokogórska (przewodnik tatrzański), książka.

**Joanna Wyrobek** – doktor habilitowana, pracownik Katedry Finansów Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, autorka wielu opracowań z zakresu finansów przedsiębiorstw. Zajmuje się analizą finansową, problemami struktury kapitału, rachunkiem opłacalności inwestycji, wyceną przedsiębiorstw, planowaniem i modelowaniem procesów finansowych przedsiębiorstw. Prowadzi badania nad wpływem eksportu na finanse przedsiębiorstw. Hobby – informatyka i własny ogród.

**Agnieszka Żbikowska** – doktor habilitowana, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kierownik Zakładu Marketingu Międzynarodowego w Katedrze Marketingu. Prowadzi badania w obszarze marketingu międzynarodowego oraz wykłady poświęcone tej tematyce. Szczególnie interesuje się wpływem kultury na działania marketingowe przedsiębiorstw. Jest autorką i współautorką ponad 70 publikacji naukowych. Prywatnie miłośniczka dobrego jedzenia i kryminałów.

# 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, określanych 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.

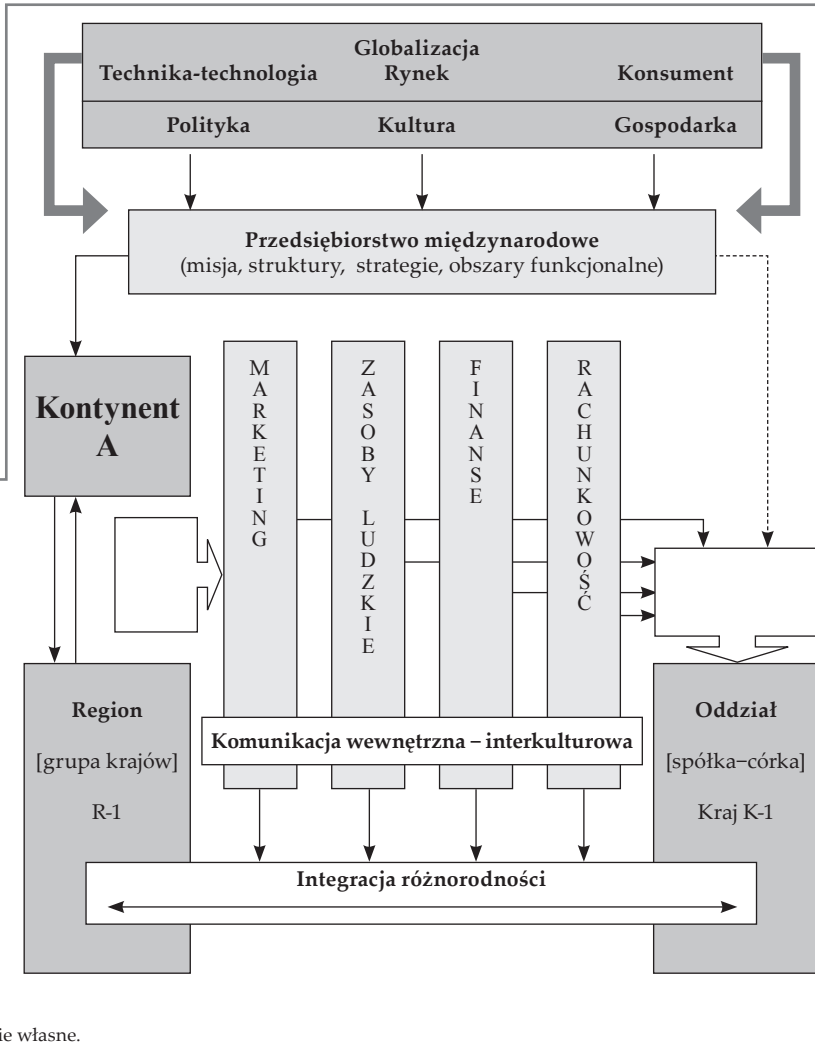
Mamy zarazem świadomość pewnych ograniczeń i uproszczeń, jakie wynikają z przyjętej formuły „integracji różnorodnych funkcji” i „różnorodności” stwarzanych przez liczne i zróżnicowane, szczegółowe, lokalne uwarunkowania biznesu międzynarodowego. Z tych względów monografia koncentruje się na trzech zasadniczych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



# Rozdział 1

## Globalizacja – przesłanki i wyzwania dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych

---

*Jolanta Walas-Trębacz*

---

Globalizacja to cecha współczesnego etapu rozwoju gospodarki światowej, która w coraz mniejszym stopniu przypomina gospodarkę tradycyjną, opartą na sumie gospodarek narodowych. Jest zupełnie nową jakością. Globalizacja gospodarki światowej oznacza nie tylko złożony i wielowymiarowy proces, lecz także bardzo złożoną i zmienną strukturę, w wyniku której dochodzi do powstania „jednolitego” – w wymiarze przestrzennym i ekonomicznym – rynku światowego, scalającego wiele, a może nawet wszystkie kraje i regiony. Globalizacja jest procesem sekwencyjnym o różnorodnych formach, które można rozpatrywać w określonych skalach, zależnych przede wszystkim od zasięgu terytorialnego. W skali makro – wyraża perspektywę i wymiar ogólnoswiatowy, ale także odnosi się do kontynentów oraz krajów i regionów, w skali mezo – dotyczy gałęzi gospodarki i branż, natomiast w skali mikro – przedsiębiorstw [Rymarczyk, 2004, s. 6-7].

Proces globalizacji niemal we wszystkich dziedzinach życia – w ekonomii, prawie, edukacji, nauce, polityce, kulturze, turystyce czy wzorcach konsumpcji – uczynił gospodarki narodowe bardziej niż dotychczas współzależnymi. Prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między poszczególnymi kontynentami, krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz rynkami i przedsiębiorstwami. Globalizacja jest jednym z najbardziej znamienitych zjawisk i procesów naszych czasów, tworzących nowe szanse, ale i zagrożenia. Wynika to z jej bardzo szerokiego zakresu przedmiotowego oraz wielowątkowości, wielowymiarowości i złożoności zjawisk ekonomicznych, technicznych, społecznych, kulturowych i politycznych, objętych tym terminem [Stonehouse i in., 2001, s. 11-12].

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach wciąż pogłębiających się i poszerzających procesów globalizacji, chcąc przetrwać i stale się rozwijać, muszą szybko reagować i weryfikować cele strategiczne, wdrażać innowacje w różnych obszarach swojej działalności, dostosowywać swoją strukturę organizacyjną, łańcuch wartości oraz doskonalić model biznesu (zob. szerzej w rozdz. 3).