

**Jerzy Czupiał**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PRZEDSIĘBIORSTWO W DOBIE GLOBALIZACJI**

### **1. Wstęp**

„»Globalizacja« jest na ustach wszystkich. Słowo na czasie, które szybko zmienia się w slogan, w magiczną formułę, w hasło otwierające bramy wszystkich tajemnic teraźniejszości i przyszłości. Podczas gdy jedni »globalizacją« nazywają praktyki, którym się oddajemy, ponieważ chcemy być szczęśliwi, dla innych stanowi ona przyczynę naszego nieszczęścia. Wszyscy jednak uważają »globalizację« za nieunikniony los świata, a także za nieodwracalny proces, który dotyczy każdego z nas w takim samym stopniu i w ten sam sposób. Jesteśmy »globalizowani«, a bycie »globalizowanym« znaczy niemal to samo dla wszystkich, których ten proces dotyka” (Z. Bauman).

Tłem i siłą napędową współczesnej gospodarki jest globalizacja. Celem niniejszego opracowania jest zwięzłe przedstawienie, na czym polega istota fenomenu globalizacji oraz jej oddziaływanie na rozwój przedsiębiorstwa.

Ogólnie pojęcie globalizacji można objaśnić jako trend we współczesnej myśli społecznej zainicjowany w drugiej połowie XX w., którego podmiotem jest ludność świata w procesie kształtowania się w integralną makrostrukturę społeczną. W perspektywie globalnej rozważa się dziś przede wszystkim ekonomiczne, a także polityczne, kulturowe i ekologiczne aspekty działalności światowego społeczeństwa (ludzkości) określające jego aktualny stan i tendencje do rozwoju wyznaczonego rozwiązywaniem ważnych problemów światowych<sup>1</sup>. Jednym z przykładów tego typu refleksji społecznej są raporty publikowane od 1972 r. przez Klub Rzymski, nieformalną apolityczną organizację, założoną w 1968 r. z inicjatywy A. Pacciei, grupującą naukowców i działaczy gospodarczych z ponad 50 krajów. Klub pełni funkcję inicjatora omawiania kwestii globalizacji i mecenasa badań tej problematyki. Kolejne raporty Klubu Rzymskiego były poświęcone najważniejszym problemom współczesnego świata, takim jak: granice wzrostu gospodarczego, międzynarodowy ład ekonomiczny, gospodarowanie energią, podstawowe zasoby świata, cele ludności, teoria wartości, morza i oceany, kraje rozwijające się, mikroelektronika i inne<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> *Mała encyklopedia filozofii*, oprac. zbiorowe, Oficyna Wydawnicza Branta, Poznań 1996, s. 179.

<sup>2</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998, s. 13.

Przemyslenia społeczne na temat globalizacji należy odróżnić od samego procesu globalizacji, który znalazł w tych refleksjach odbicie. Proces globalizacji to rozwijające się w czasie realne zjawisko stopniowego kształtowania się i przemian ludzkości tworzącej sukcesywnie integralną makrostrukturę społeczną i gospodarczą w skali świata.

Realny proces globalizacji podlegał z upływem czasu rozwojowi i jakościowym przemianom. Ze względu na rozległość, siłę i mechanizm tych zmian można je przyrównać do następujących po sobie przyptyków albo fal globalizacji. W historii świata można wyróżnić trzy takie wielkie fale globalizacji, które zostaną pokrótce przedstawione w następnym punkcie niniejszego opracowania.

Związek, jaki zachodzi między globalizacją a przedsiębiorstwem, ma wyraźnie dwustronny charakter. Przedsiębiorstwo, wykraczając poza granice narodowe, państwowe, poszczególnych krajów, kształtuje makrostrukturę ekonomiczną, społeczną itd., która rozwija się stopniowo do rozmiarów globalnych. Celem tej globalnej integracji jest przede wszystkim wykorzystanie ekonomii skali, optymalnej lokalizacji i uczenia się w skali światowej, z równoczesnym zaspokajaniem lokalnych potrzeb. Trzeba zauważyć, że obecnie wobec umacniania się globalnych powiązań rynkowych wszystkie przedsiębiorstwa, zarówno krajowe, międzynarodowe, jak i globalne, będą musiały nauczyć się rozumieć i w coraz większym stopniu uwzględniać w swych strategiach i działaniach konsekwencje globalizacji w sferze ekonomicznej, technologicznej, prawnej, politycznej i kulturowej, aby móc działać w szerszym niż dawniej polu wizji i wartości<sup>3</sup>. Wymusza to globalny charakter konkurencji narzucającej wszystkim przedsiębiorstwom, także tym krajowym, które nie mają zamiaru wychodzić poza rynek macierzystego kraju, globalne standardy obsługi klientów, kreatywności i innowacyjności, jakim przedsiębiorstwa muszą sprostać, nawet wtedy, gdy nie mają globalnych ambicji.

## 2. Trzy fale globalizacji

Pierwsza fala globalizacji ma długą historię. Wiąże się ona z odkryciem dokonanym przez Kolumba, który w roku 1492 wyruszył przez Atlantyk na zachód, wierząc, że w ten sposób dotrze do Indii. Wprawdzie dotarł tylko do małych wysepek na Morzu Karaibskim, o czym nie wiedział, i spotkanych tam ludzi, zgodnie ze swym przekonaniem o dotarciu do Indii, nazwał Indianami, ale szlak na zachód wiodący ku nowemu światu został otwarty. „Admirał był pierwszym, który otworzył wrota tego oceanu, zamknięte przez tyle tysięcy lat” napisał pół wieku później hiszpański misjonarz Bartolomé de Las Casas w swojej obszernej relacji o podróżach Kolumba, będącej do dziś głównym źródłem wiedzy o nim i jego wyprawie. To właśnie Ko-

<sup>3</sup> M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 34.

lumb był tym, który wskazał innym żeglarzom i odkrywcom kierunek i drogę do nowego świata”<sup>4</sup>.

Do tych „innych” należeli głównie Vasco da Gama, Ferdynand Magellan, włoski żeglarz Amerigo Vespucci, a także Hernan Cortes i Gonzalo Pizarro. Dzięki Kolumbowi i jego następcom w odkrywaniu nowych lądów i krajów ludziom tamtych czasów musiało się zdawać, że ziemia zaczęła się nagle rozszerzać, a teoria o jej kulistości zyskała empiryczne potwierdzenie<sup>5</sup>. Rozpoczął się realny proces globalizacji, którego pierwsza fala trwała z perspektywy Polaków do roku 1989, a z perspektywy innych krajów kapitalistycznych – do upadku czy raczej zburzenia muru berlińskiego, co miało miejsce 9 listopada 1991 r. Wtedy to rozpoczął się sukcesywny upadek i rozkład komunizmu w dawnym Związku Radzieckim i wielu krajach jemu podporządkowanych oraz stopniowe otwarcie na reformy rynkowe Chin i Indii.

Upadek komunizmu sprawił, że nowe, wielkie obszary gospodarcze stały się domeną gospodarki rynkowej i dzięki temu zostały otwarte na handel i zagraniczne inwestycje zarówno finansowe, jak i bezpośrednie, umożliwiając kształtowanie się integralnej makrostruktury ekonomicznej w skali świata w stopniu wcześniej niespotykanym<sup>6</sup>.

Ten proces rozszerzenia się gospodarki rynkowej na nowe obszary, kształtowanie się na tej podstawie światowej makrostruktury ekonomicznej oraz rozszerzenie i pogłębianie rynków starych krajów kapitalistycznych przez wycofanie się państwa z licznych sfer gospodarki na skutek prywatyzacji wielu przedsiębiorstw państwowych lub opartych na kapitale mieszanym charakteryzował się również przesadną wiarą w uniwersalność i sprawność mechanizmów rynkowych<sup>7</sup>. W procesie ekonomizacji i prywatyzacji wolny rynek stał się panującą ideologią drugiej fali globalizacji. Jej kres nastąpił w związku z atakiem terrorystycznym z 11 września 2001 r. na World Trade Centre. Równocześnie wyznacza on początek trwającej obecnie trzeciej fali globalizacji<sup>8</sup>.

Jakie cechy wiążemy z rozwojem tej trzeciej fali? O ile druga fala globalizacji ograniczała i osłabiała rolę państwa w sferze gospodarczej oraz atomizowała społeczeństwo, o tyle trzecia fala globalizacji zdaje się rozwijać pod wpływem refleksji, że słabość państwa jest największym zagrożeniem ładu społecznego, w tym także rynkowego, bo tylko państwo może zapewnić, że rynek działa w sposób wolny, a uczestniczący w nim partnerzy respektują umowy handlowe i normy prawne. Równocześnie jednak zaczęto zdawać sobie sprawę, że w nowych warunkach rola państwa nie tylko wymaga wzmocnienia, ale również głębokich istotnych przeobrażeń.

<sup>4</sup> C. Dietmar, W. Westphal (red.), *Wielka kronika dziejów świata*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2000, s. 280 i n.

<sup>5</sup> J.N. Wilford, *Odkrywanie Kolumba. Ameryka*, 1993, s. 5-14.

<sup>6</sup> M. Finger, A. Castro, *Trade policy and competition law: issues for developing countries*, [w:] G. Boyd, J.H. Dunning (red.), *Structural change and cooperation in the global economy*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 191.

<sup>7</sup> G. Yip, *A “borderless” world: issues and evidence*, [w:] I. Islam, W. Shepherd (red.), *Current issues in international business*, Edward Elgar, Cheltenham 1997, s. 87.

<sup>8</sup> E. Bendyk, *Kooperacja zamiast korporacji*, „Polityka” 2006 nr 25, s. 34-37.

Chodzi o to, by tradycyjną hierarchiczną biurokrację państwa, nastawioną na rządzenie ludźmi, zastąpić nowym sposobem zarządzania opartym na modelu sieciowym, w którym urzędnicy reformują swoje podstawowe cele, funkcje i zadania w ten sposób, że zamiast rządzić ludźmi i programami będą koordynować dostępne zasoby po to, aby wytwarzać wartość dla społeczeństwa<sup>9</sup>. W nowych warunkach siła państwa ma więc płynąć z umiejętności rozwiązywania problemów społecznych zarówno obywateli jako członków społeczeństwa obywatelskiego, jak i przedsiębiorców. Tym warunkom odpowiada zwłaszcza partycypacyjny model rządzenia zgodny z ideami demokracji<sup>10</sup>.

Trzecia fala globalizacji zapowiada jednak najgłębsze zmiany nie w samym państwie i jego sposobach działania, ale w społeczeństwie. Na tym etapie rozwoju społeczeństwo jest już bowiem wyposażone w nowe narzędzia komunikacji i samoorganizacji, co tworzy lub przynajmniej może stworzyć zupełnie nową jakość. Przejawia się ona w zdolności do kreowania wartości nie tylko w przedsiębiorstwach, gospodarstwach rolnych i innych powołanych do tego organizacjach funkcjonujących jako podmioty gospodarki rynkowej, ale również poza jej ramami. Przykładu dostarcza nam największa z istniejących na świecie encyklopedii – Wikipedia. Stworzyli ją sami internauci, nie uzyskując z tego tytułu honorariów autorskich. Również użytkownicy tej encyklopedii nie płacą za jej użytkowanie, choć wiadomo, że w gospodarce kapitalistycznej za informacje trzeba płacić. Podobnie tworzenie i korzystanie z blogów nie wymaga ponoszenia kosztów ani opłat, pomijając koszt stosowanego przy tych operacjach sprzętu i czas internauty, a przecież niektóre z tych informacji mogą zawierać klucz do ważnych innowacji i przyczynić się do tworzenia nowych wartości. W nowym społeczeństwie poszukuje się informacji, tworzy się je, upowszechnia i wykorzystuje, żeby wspólnie uczestniczyć w rozwiązywaniu jakichś problemów bez pobierania opłat za te informacje. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich informacji, ale udział i rola tych bezpłatnych są coraz większe. W ten sposób rozwija się jedno z podstawowych zjawisk charakterystycznych dla trzeciej fali globalizacji – pozarynkowa produkcja społeczna, która nie tylko dostarcza nam wartości, ale również określa polityczną siłę i pozycję uczestniczących w tym procesie ludzi.

Siłą napędową w świecie trzeciej fali globalizacji jest innowacyjność i kreatywność realizowana zarówno w rynkowej, jak i nierynkowej przestrzeni społecznej. Wspólnym mianownikiem w obu przestrzeniach aktywności społecznej jest to, że warunkiem innowacyjności oraz kreatywności są społeczne relacje i zdolność do komunikowania się. Te zaś są określane przez kulturę i antropologię, w mniejszym zaś stopniu przez rynek. Ludzie są skłonni do twórczego działania, kierując się różnymi motywami: od ekonomicznych, po zupełnie altruistyczne<sup>11</sup>. Chodzi o to, by stworzyć infrastrukturę umożliwiającą pełne wykorzystanie tego potencjału.

<sup>9</sup> S. Helgesen, *Przywództwo oddolne*, [w:] *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 45-49.

<sup>10</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 38.

<sup>11</sup> J.K. Galbraith, *Wirtschaftliches Wachstum*, Europäische Verlaganstalt Frankfurt am Main, Frankfurt 1967, s. 11.

### 3. Fale globalizacji a kierunki i cechy rozwoju przedsiębiorstw

Wszystkie trzy fale wywarły widoczny wpływ na charakter i rozwój przedsiębiorstw. Pierwsza z nich wiązała się z epoką wielkich odkryć geograficznych i powstaniem kompanii handlowych, które prowadziły działalność handlową i uczestniczyły w tworzeniu systemu imperiów kolonialnych, a w późniejszym okresie podjęły też działalność produkcyjną, głównie w przemyśle surowcowym. Ten wczesny okres pierwszej fali globalizacji jest nazywany erą wypraw handlowych, która trwała mniej więcej do połowy XIX w. Głównym motywem działania ówczesnych kompanii handlowych była chęć ich organizatorów zdobycia osobistego majątku i sławy, a jednym ze środków ich osiągnięcia był nadawany im przez panujących monopol na handel z określonym terytorium, oczywiście w zamian za opłaty i udziały w korzyściach na rzecz władcy lub innych wpływowych protektorów. Na przydzielanych przez imperia terytoriach kompanie sprawowały faktycznie nieograniczoną władzę<sup>12</sup>.

Rozwój uprzemysłowienia w krajach, które stworzyły imperia kolonialne, zmienił charakter ich związków z koloniami; stały się one stopniowo zapleczem surowcowym i rynkiem zbytu tanich wyrobów przemysłu imperium. Okres trwający od 1850 r. do roku 1914, to jest do pierwszej wojny światowej, możemy określić jako erą eksploracji, w której rozwijają się dawne kompanie handlowe oraz nowe przedsiębiorstwa tworzone w celu poszukiwania i eksploatacji bogactw naturalnych kolonii, a także handlu z tymi obszarami<sup>13</sup>.

Dla przedsiębiorstw, którym przypadła teraz nowa rola polegająca głównie na poszukiwaniu, odkrywaniu i eksploatacji bogactw naturalnych w koloniach, oznaczało to konieczność zapewnienia sobie dopływu siły roboczej o kwalifikacjach dostosowanych do potrzeb rozwijającego się przemysłu, głównie surowcowego, oraz handlu i usług. Kraje kolonialne takimi zasobami siły roboczej nie dysponowały. Trzeba więc było je stworzyć przez szkolenie tubylczych pracowników na miejscu, wysyłanie ich na naukę do ośrodków szkoleniowych imperium oraz sprowadzanie fachowców z imperium lub innych krajów. Zapotrzebowanie na wykształconą kadrę zgłaszały, oprócz gospodarki, także administracja kolonialna, wojsko i policja. W ten sposób rozpoczął się w koloniach proces kształcenia kadr potrzebnych dla nowoczesnej gospodarki. Towarzyszył temu stopniowy rozkład tradycyjnych struktur politycznych i systemów wartości częściowo zastępowanych przez nowe, kształtujące się pod cywilizacyjnym wpływem rozwiniętej części świata. Proces ten trwał aż do czasów II wojny światowej.

Po II wojnie światowej nastąpił kryzys systemu kolonialnego i rozwój ruchów narodo-wyzwoleńczych w dawnych koloniach. Rozwój tych ruchów umożliwiły

<sup>12</sup> M.C. Schnitzer, M.L. Librenz, K.W. Kubin, *International business*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1985, s. 23 i n.

<sup>13</sup> J. Czupiał, *Umiedzynarodowienie przedsiębiorstwa*, [w:] J. Czupiał (red.), *Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej*, AE, Wrocław 2002, s. 24 i n.

trzy przesłanki. Po pierwsze – z wyjątkiem Stanów Zjednoczonych, które z II wojny światowej wyszły politycznie i gospodarczo wzmocnione, kraje imperialne zajęte były wtedy powojenną odbudową i wewnętrznymi reformami. Po drugie – w krajach kolonialnych i zależnych powstała warstwa lokalnych przywódców politycznych, którzy stanęli na czele ruchów wyzwolenczych. Rekrutowali się oni z tej warstwy społecznej, która w warunkach kolonializmu zdobyła pewne wykształcenie i umiejętności kierownicze. Byli to wojskowi armii kolonialnych, funkcjonariusze policji i administracji lokalnej oraz pracownicy przedsiębiorstw działających na terenie dawnych kolonii. W ten sposób powstała warstwa ludzi, wprawdzie cienka i niezbyt dobrze wyszkolona, ale jednak zdolna przejąć przywództwo polityczne w wyzwalamyjących się krajach, a także pokierować ich gospodarką. Trzecią przesłanką rozwoju nowych państw w dawnych koloniach były bardzo korzystne możliwości zaopatrzenia się przez te kraje w kapitał oraz w pomoc techniczną i menedżerską. Rozbicie świata na dwa zwalczające się obozy sprawiło, że konkurowały one ze sobą o wpływy polityczne i gospodarcze w krajach postkolonialnych. O wpływy i udział w programach inwestycyjnych konkurowały ze sobą również poszczególne kraje rozwinięte, zwłaszcza te związane w przeszłości przez historię w ramach imperiów z danymi obszarami, których ludność zdążyła sobie przyswoić język oraz obyczaje dawnych państw imperialnych.

Okres po II wojnie światowej charakteryzował się początkowo niemal pełnym panowaniem w sferze biznesu międzynarodowego wielkich przedsiębiorstw amerykańskich. Ta nierównowaga znalazła dobitny wyraz w opublikowanej w 1965 r. książce pod tytułem „Amerykańskie wyzwanie” autorstwa francuskiego polityka i dziennikarza Jeana-Jacquesa Servan-Schreibera, która stała się wtedy światowym bestsellerem. Według jej autora do roku 1990 cztery piąte światowej produkcji miało być wytwarzane co najwyżej w piętnastu amerykańskich korporacjach międzynarodowych, z których każda miała zatrudniać setki tysięcy ludzi na całym świecie. Była to w owych czasach bardzo specyficzna wizja globalizacji rozwijanej głównie za pomocą nielicznych największych korporacji amerykańskich<sup>14</sup>.

Ta przepowiednia nie sprawdziła się, bo opierała się na dwóch fałszywych założeniach: po pierwsze – trwałości i umacnianiu się przewagi przedsiębiorstw i całej gospodarki amerykańskiej nad resztą świata (przynajmniej tego opartego na gospodarce rynkowej), po drugie – zakładała postępujący proces koncentracji kapitału i produkcji w dużych przedsiębiorstwach. Pierwsze z tych założeń okazało się nieprawdziwe, ponieważ przedsiębiorstwa z innych rozwiniętych krajów świata stopniowo odzyskiwały zdolność konkurencyjną na rynku międzynarodowym po okresie wielkiej dominacji firm amerykańskich w drugiej połowie lat 40. oraz w latach 50. i w pierwszej połowie lat 60. ubiegłego wieku. Od połowy lat 60. firmy zachodnioeuropejskie, japońskie, a także z innych krajów stopniowo stawały się równorzędnymi konkurentami dla firm amerykańskich.

<sup>14</sup> P.F. Drucker, *Wstęp*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 17.

W drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku nastąpił również znaczny napływ kapitału zagranicznego do gospodarki Stanów Zjednoczonych w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Był to szok dla opinii publicznej Stanów Zjednoczonych przywykłej do informacji o przepływie kapitału amerykańskiego do innych krajów świata. W latach 1975-1988 nastąpił przeszło dwunastokrotny wzrost napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do gospodarki Stanów Zjednoczonych i choć na początku tego okresu inwestycje te były bardzo niewielkie, to w roku 1988 nieznacznie przewyższyły one pod względem wartości amerykańskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie w innych krajach. Pod wpływem tych spektakularnych zmian w zdolnościach konkurencyjnych przedsiębiorstw ukazała się książka pod alarmującym tytułem „Wykupywanie Ameryki”, w której autorzy dowodzili, że masowy napływ kapitału zagranicznego i przejmowanie firm amerykańskich przez obcokrajowców doprowadzi w przyszłości do tego, że w Stanach Zjednoczonych Amerykanie będą tylko robotnikami, a właścicielami i kierownikami firm będą obcokrajowcy. Była to skrajnie pesymistyczna, nierealna prognoza, ale ówczesna rzeczywistość różniła się także znacznie od poprzedniej, tej z okresu ukazania się prognozy Servan-Schreibera<sup>15</sup>.

Również drugie założenie, na którym opierała się prognoza amerykańskiego państwa nad gospodarką światową, okazało się nieprawdziwe. Proces koncentracji kapitału i produkcji w dużych organizacjach natrafił barierę wyznaczającą mu naturalne granice. Były nimi wzrost kosztów biurokracji w miarę rozrastania się organizacji, który od pewnego momentu mógł zagrozić rentowności przedsiębiorstwa, oraz pogłębiająca się nieelastyczność zbyt dużych przedsiębiorstw i spadek ich sprawności. Zamiast więc stałego powiększania się przedsiębiorstw – gigantów nastąpiło wyhamowanie ich wzrostu, a nawet pewne zmniejszenie ich rozmiarów. Równocześnie nastąpił przyspieszony rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, i to zarówno wewnątrz poszczególnych krajów, jak i w sferze przedsiębiorstw międzynarodowych<sup>16</sup>.

#### 4. Zmiana charakteru funkcji zarządzania

Globalizacja wywarła tak głęboki wpływ na przedsiębiorstwa, że zmienił się także charakter funkcji zarządzania nimi. Planowanie musi teraz uwzględniać znacznie większą niż dawniej zmienność sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej działania przedsiębiorstwa oraz globalizację konkurencji. W tych warunkach preferowane dawniej podejście etnocentryczne wymaga zmiany w planowaniu i podejmowaniu decyzji na rzecz szerszego uwzględnienia współzależności międzynarodowych i globalizacji konkurencji.

<sup>15</sup> R. McCulloch, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Stanach Zjednoczonych*, [w:] *Ameryka*, 1993; s. 40-44.

<sup>16</sup> P.F. Drucker, wyd. cyt., s. 17.

Rośnie również znaczenie techniki w wykonywaniu funkcji zarządczych oraz w samych procesach wytwórczych. Nowoczesne przedsiębiorstwa korzystają z automatyki biurowej, robotyki w produkcji, oprogramowania do projektowania wspomagane komputerowo, obwodów scalonych, mikroprocesorów itp. Te osiągnięcia techniczne zwiększają efektywność organizacji i pomagają im zdobyć oraz utrzymać przewagę konkurencyjną.

Głębokie zmiany następują również w wypełnianiu funkcji przywództwa. Wskazuje się zwłaszcza na sześć nowych charakterystycznych cech przywództwa w warunkach globalizacji, które powinny różnić przywództwo nowoczesne, zorientowane na przyszłość, od dawnego, bardziej tradycyjnego. Cechami tymi są<sup>17</sup>:

1. Myślenie globalne.
2. Docenianie różnicowania kulturowego.
3. Rozwijanie zmysłu technologicznego.
4. Budowa relacji partnerskich i sojuszy.
5. Dzielenie się przywództwem.
6. Rozwój odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Ponieważ w świecie globalnym następuje zacieśnianie się powiązań między rynkami, przywódcy będą musieli umieć lepiej rozumieć i przewidywać jego konsekwencje gospodarcze, prawne i polityczne. W tym celu będą musieli osiągnąć sztukę myślenia globalnego, poszerzając pole swych wizji i wartości. Będą również musieli nauczyć się zarządzać globalnymi zespołami do spraw produkcji, marketingu, zaopatrzenia i sprzedaży. Postrzeganie świata jako globalnej wioski zmieni stosunek przywódcy do własnego kraju i skłoni go do równego traktowania krajów, w których będzie rozwijać swoją działalność. Przywódcy będą również musieli zrozumieć i docenić różnicowanie kulturowe w środowisku swego działania pojmowane przede wszystkim jako różnorodność stylów działania, zachowań i wartości. Rozwijanie zmysłu technologicznego przywódców powinno pozwolić im zdać sobie sprawę, jak bardzo pomocne może się okazać inteligentne wykorzystanie nowych technik. Powinni oni także umieć rekrutować, szkolić i utrzymywać ludzi kompetentnych w sprawach technicznych. Potrzebna im jest także umiejętność podejmowania decyzji inwestycyjnych wprowadzających zmiany techniczne i zarządzania tymi inwestycjami. Wykonywanie tych zadań wymaga szczególnego wyczucia i znajomości nowej techniki, które określamy jako zmysł technologiczny.

Nowoczesne przedsiębiorstwo dąży do umocnienia swojej pozycji konkurencyjnej przez umiejętną budowę relacji partnerskich i sojuszy. Wymagają tego zwłaszcza restrukturyzacja i zmniejszenie zatrudnienia w przedsiębiorstwach zmuszające często do zlecenia na zewnątrz zadań, które nie należą do podstawowych<sup>18</sup>. W tych

<sup>17</sup> M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, wyd. cyt., s. 28 i n.

<sup>18</sup> K. Robaszkiewicz, *Restrukturyzacja jako proces zwiększania efektywności przedsiębiorstw*, [w:] Cz. Glinkowski (red.), *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*, AE, Szczecin-Poznań 2006, s. 335-347.



warunkach umiejętność negocjowania złożonych sojuszy i zarządzania sieciami relacji zyskuje na znaczeniu.

Sojusze i partnerska współpraca przedsiębiorstw stwarzają sytuacje, w których dzielenie się przywództwem staje się koniecznością. Dyrektor przedsiębiorstwa nie jest już jedynym decydem na szczycie hierarchii organizacyjnej, lecz musi współpracować z innymi kierownikami firm sojuszniczych lub współpracujących, tworząc wraz z nimi środowisko decyzyjne. Kształtowanie architektury tego środowiska oraz współdziałanie z nim stanowi wielkie wyzwanie dla lidera przyszłości. W tych warunkach umiejętność negocjowania samych sojuszy i decyzji podejmowanych w ich ramach staje się kluczową umiejętnością, by odnieść sukces i umocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Rozwój odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa koresponduje z omawianą wcześniej tendencją do rozwijania aktywności gospodarczej i społecznej w dwóch sferach: rynkowej i pozarynkowej. W tym przypadku jednak podmiotem działającym jest nie osoba fizyczna, lecz przedsiębiorstwo przyjmujące na siebie odpowiedzialność za osiągnięcie dobrowolnie przyjętego celu ważnego dla społeczeństwa bez uzyskania w zamian zapłaty. Innymi słowy – odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa polega na jego zobowiązaniu się do osiągnięcia długookresowych celów na rzecz społeczeństwa wykraczających poza to, czego wymagają prawo i ekonomia. Beneficjentem może być w tym przypadku zarówno szersza społeczność kraju, regionu, miasta czy osiedla (beneficjenci zewnętrzni), jak i ogół czy określona część pracowników przedsiębiorstwa (beneficjenci wewnętrzni). Społeczna rola przedsiębiorstwa polega przede wszystkim na przyjmowaniu przez nie społecznej odpowiedzialności, która nadaje jego działaniom wymiar moralny, bo wprowadza imperatyw etyczny robienia tego, co ulepsza społeczeństwo, oraz nierobienia tego, co mogłoby je pogorszyć. Od odpowiedzialności społecznej należy odróżnić powinność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa polegającą na wywiązywaniu się firmy z jej ekonomicznych i prawnych obowiązków. Jeśli więc przedsiębiorstwo poprawia jakość swych produktów, by obronić lub zwiększyć swój udział w rynku bądź zwiększyć zysk, to czyni tak zgodnie ze swą powinnością, a nie odpowiedzialnością społeczną. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo organizuje lub wspomaga systematycznie akcje kolonijne dla dzieci pracowników albo uczestniczy w finansowaniu zakupu komputerów dla lokalnej szkoły publicznej, to jest to działalność podyktowana jego odpowiedzialnością społeczną. Wyrażany często pogląd, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa sprowadza się po prostu do maksymalizacji zysku polega więc na pomyleniu pojęć społecznej odpowiedzialności i społecznej powinności. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wykracza poza jego powinność. Przedsiębiorstwo ograniczające się do wypełnienia swej powinności uchyla się od odpowiedzialności społecznej<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 101.

## 5. Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw i ich ekspansja poza granice kraju macierzystego stały się głównymi czynnikami globalizacji. Trzy fale globalizacji w odmienny sposób kształtowały rynki, konkurencję i samo przedsiębiorstwo.

Mającą miejsce obecnie trzecia fala globalizacji ma sześć charakterystycznych cech, które wpływają na działania przedsiębiorstwa i charakter przywództwa. Są to: myślenie globalne, docenianie zróżnicowania kulturowego, potrzeba rozwijania zmysłu technologicznego, budowa relacji partnerskich i sojuszy oraz rozwijanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Zjawiskiem nowym, charakterystycznym dla trzeciej fali globalizacji jest współczesny rozwój kreatywności i procesów wartościotwórczych zarówno w sferze gospodarki rynkowej, jak i poza rynkiem.

## Literatura

- Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.
- Bendyk E., *Kooperacja zamiast korporacji*, [w:] „Polityka” 2006 nr 25.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Czupiał J., *Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa*, [w:] J. Czupiał (red.), *Zarządzanie firmą w gospodarce rynkowej*, AE, Wrocław 2002.
- Dietmar C., Westphal W. (red.), *Wielka kronika dziejów świata*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *Wstęp*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Finger M., Castro A., *Trade policy and competition law: issues for developing countries*, [w:] G. Boyd, J.H. Dunning (red.), *Structural change and cooperation in the global economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Galbraith J.K., *Wirtschaftliches Wachstum*, Europäische Verlaganstalt Frankfurt am Main, Frankfurt 1967.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Helgesen S., *Przywództwo oddolne*, [w:] *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- McCulloch R., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Stanach Zjednoczonych*, [w:] *Ameryka*, 1993.
- Mała encyklopedia filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Poznań 1996.
- Robaszkiewicz K., *Restrukturyzacja jako proces zwiększania efektywności przedsiębiorstw*, [w:] Cz. Glinkowski (red.), *Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego*, AE, Szczecin-Poznań 2006.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Schnitzer M.C., Librenz M.L., Kubin K.W., *International business*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1985.
- Wilford J.N., *Odkrywanie Kolumba. Ameryka*, 1993.
- Yip G., *A “borderless” world: issues and evidence*, [w:] I. Islam, W. Shepherd (red.), *Current issues in international business*, Edward Elgar, Cheltenham 1997.
- Zorska A., *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa 1998.

## ENTERPRISES IN THE AGE OF GLOBALIZATION

### Summary

The development of enterprises and their expansion across borders have become the main factor of globalization. Three waves of globalization have shaped in different ways markets, competitions and enterprises as well.

The contemporary third wave of globalization has six distinctive features forming activities of enterprises and the nature of leadership. These are: global thinking, valuing, cultural differentiation, the need of developing technological sense, building partnerships and alliances, and developing social responsibility of enterprises.