

Dariusz Sobotkiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

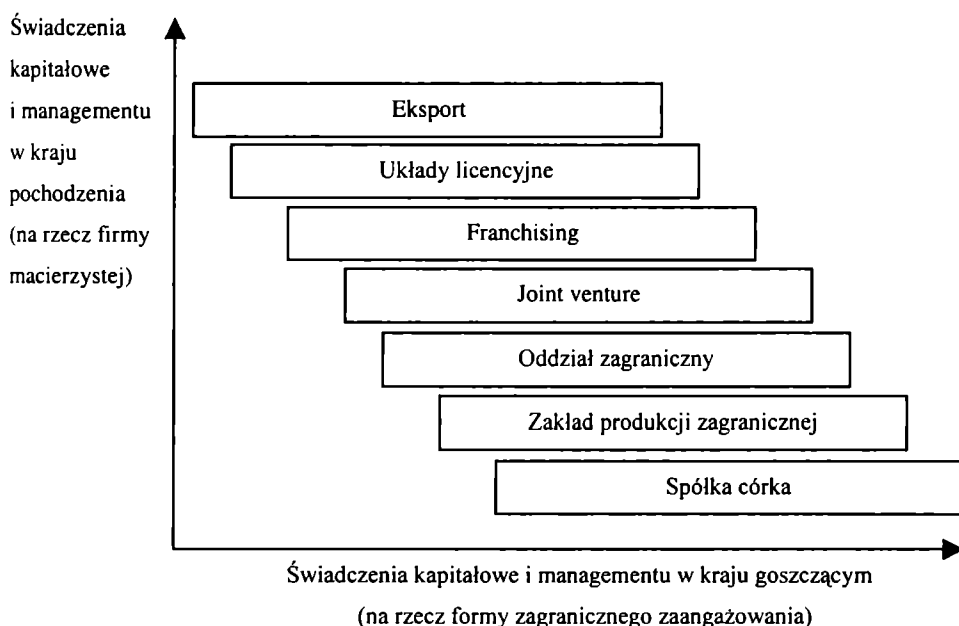
PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Charakterystyczną cechą współczesnego rozwoju gospodarki światowej jest pogłębiający się proces jej umiędzynarodowienia i przechodzenia do wyższego etapu, jakim jest globalizacja. Oznacza to wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami [16, s. 11]. Jak podaje A. Starr [17], dla niektórych uczestników rynku globalizacja wiąże się z szansą rozwoju i wzrostem zysków, dla innych – z dużym ryzykiem, niepewnością, niestabilnością rynków, gwałtownymi zmianami i wzrostem bezrobocia. W literaturze przedmiotu – zwłaszcza anglojęzycznej – autorzy podkreślają, iż dotychczas największy postęp globalizacji dokonał się w sferze ekonomicznej [4, s. XV; 2, s. 4], czego konsekwencją było powstanie gospodarki światowej (globalnej). Niewątpliwie globalizacja wywarła istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ponieważ pod jej wpływem w ostatnich latach nasiliły się procesy koncentracji gospodarczej, które trwają do dziś. Polegają one na skupianiu w jednym organizmie gospodarczym coraz większych zasobów rzeczowych i finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej na bardzo dużą skalę na całym świecie. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że „rodzą” się tak wielkie firmy globalne, że ich zasięg geograficzny obejmuje cały świat. W wielu państwach mają one zlokalizowane spółki córki, które pełnią różne funkcje organizacyjne, prowadząc m.in. produkcję, logistykę, marketing czy sprzedaż, a swoją przewagę konkurencyjną budują, wykorzystując lokalne zasoby, np. tanią siłę roboczą czy niskie ceny surowców.

2. Sposoby kierowania spółką córką na rynku zagranicznym

Prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych może mieć bardzo różny charakter i zasięg terytorialny. Praktyka gospodarcza ukazuje, iż ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw przechodzi przez kilka form internacjonalizacji. W literaturze przedmiotu najczęściej pojęcie internacjonalizacji definiowane jest jako każdy rodzaj działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwo za granicą [15, s. 17]. Formy internacjonalizacji w zależności od świadczeń kapitałowych i managementu zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Formy internacjonalizacji w zależności od świadczeń kapitałowych i managementu

Źródło: [7, s. 90].

Jak wynika z rys. 1, najwyższą organizacyjnie formą zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa jest spółka córka. Z praktyki wiadomo, iż problemy, jakie mogą powstać na linii centrala – spółka zagraniczna, mogą dotyczyć realizacji funkcji produkcji, badań i rozwoju, marketingu itp. Rozstrzygnięcie tych problemów może odbyć się poprzez scentralizowane bądź zdecentralizowane kierowanie spółką córką. Jak pisze Z. Kreft [12, s. 19], problem centralizacji – decentralizacji winien być rozpatrywany na płaszczyźnie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych między spółką naczelną a spółkami zależnymi. Autor jednocześnie podkreśla, iż niewłaściwe rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji może być przyczyną nierównowagi funkcjonalnej [12, s. 19]. Stan taki pojawi się wówczas, gdy

będziemy mieć do czynienia albo z nadmierną decentralizacją, albo ze zbyt wielką centralizacją decyzji. W praktyce nie funkcjonuje ani skrajnie scentralizowany, ani skrajnie zdecentralizowany system zarządzania przedsiębiorstwami [21, s. 193; 8, s. 204], pełna (totalna) decentralizacja automatycznie usuwa bowiem rację bytu podmiotu nadrzędnego, a pełna (totalna) centralizacja oznacza *de facto* niemożność funkcjonowania jednostek podporządkowanych [10, s. 31]. Poziomy centralizacji i decentralizacji według R.N. Sanyala przedstawiono na rys. 2.

Pełna centralizacja



- Centralne kierownictwo – menedżerowie centrali w zakresie konkretnych funkcji, np. marketingu, logistyki, produkcji, sprawują kierownictwo w stosunku do zarządu spółek córek.
- Centralna koordynacja – centrala firmy wspiera oraz koordynuje pracę spółek córek, ustala kluczowe decyzje i je wdraża w podległych jednostkach.
- Mechanizm koordynacji – menedżerowie zarządzający spółkami córkami otrzymują kluczowe decyzje oraz schematy rozwiązywania pojawiających się regionalnych problemów z centrali firmy.
- Nieformalna kooperacja – każda spółka działa prawie niezależnie i przekazują sobie informacje o technologiach, produktach, rynkach, konkurencji itp.
- Narodowa autonomia – każda jednostka w danym kraju funkcjonuje samodzielnie oraz nie koordynuje swojej działalności z innymi podmiotami przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Pełna decentralizacja

Rys. 2. Poziomy centralizacji i decentralizacji

Źródło: opracowanie na podstawie [16, s. 350].

W podejściu scentralizowanym kierowanie spółką córką oznacza z reguły, że w zarządzie centrali zatrzymuje się uprawnienia dotyczące decyzji strategicznych w takich obszarach, jak: polityka inwestycyjna, polityka finansowa, marketing strategiczny, polityka zakupów i sprzedaży, polityka kadrowa w stosunku do kadry kierowniczej, polityka płacowa (por. [13, s. 237]). Wymierne korzyści z centralizacji są duże w tych branżach, w których jest wysokie tempo zmian technologicznych, w firmach mających dużą skalę produkcji, spójną strategię marketingową, politykę zaopatrzenia, kadry itd., wytwarzające standardowe produkty, prowadzące działalność w branżach narażonych na silną konkurencję.

Natomiast w podejściu zdecentralizowanym centrala wspólnie ze spółką córką ustala cele działania, a (co wydaje się szczególnie ważne) niektóre decyzje strategiczne są podejmowane na szczeblu spółki córki. Ponadto centrala świadczy pomoc merytoryczną oraz udziela rad poprzez centralne komórki sztabowe i kontroluje działalność spółki zgodnie z postanowieniami statutu spółki. Zdecentralizowane kierowanie spółką córką sprzyja pokonaniu wielu trudności. Przyznając autonomię podległym jednostkom, firma międzynarodowa może pobudzić lokalną inicjatywę oraz elastyczność tych jednostek wobec zmian w warunkach lokalnego rynku. W wielu branżach ważne może być także stworzenie „lokalnego” wizerunku.

ku [18, s. 262-263]. Pozwala to na szybsze reagowanie na zmiany zachodzące na rynku i elastyczne dostosowanie np. marketingu *mix* do sytuacji panującej na danym obszarze. To zaś sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Według Z. Krefta, spółkom zależnym trzeba pozostawić te wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działań spółek muszą być podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię i zapewnić istnienie przedsiębiorstwa międzynarodowego (por. [12, s. 21; 3, s. 50]). Pewien zakres decentralizacji jest korzystny w sytuacji, gdy organizacja działa na wielu rynkach, a lokalna wiedza specjalistyczna stanowi istotny wyznacznik globalnego sukcesu [15, s. 189]. Należy stwierdzić, iż korzyści z decentralizacji występują wówczas, gdy oddziały dokonują zakupów i sprzedają wytworzone przez siebie produkty na rynku lokalnym. Wówczas produkt, cena oraz promocja muszą reagować na sytuację w tym otoczeniu. Menedżerowie spółek powinni zatem posiadać odpowiedni zakres uprawnień decyzyjnych, aby mogli szybko podejmować decyzje gospodarcze (m.in. marketingowe, finansowe, personalne) w celu dostosowania oferty rynkowej do warunków lokalnych. Jednak decentralizacja powoduje utratę istotnych korzyści wynikających z centralizacji uprawnień decyzyjnych, a mianowicie z globalnego wykorzystania zasobów, jednolitej polityki przedsiębiorstwa, efektu skali [6, s. 1062]. Słuszny jest zatem pogląd głoszony przez autorów publikacji „Zarządzanie organizacjami”, że cechy centralizacji i decentralizacji systemów zarządzania każą poszukiwać stanu optymalnego kompromisu. W stanie tym suma pozytywów każdej z tych form zarządzania powinna przeważać nad negatywami. Należy jednak pamiętać, że optimum centralizacji nie jest stanem stałym, lecz ulega fluktuacjom zależnie od warunków funkcjonowania organizacji [13, s. 244].

Badania przeprowadzone w drugiej połowie lat osiemdziesiątych przez M.K. Welgego [20] wykazały, że autonomia spółek córek jest raczej duża, gdy zostały one utworzone w celu obsługi lokalnego rynku, wchodzą w skład małej wielonarodowej grupy, lokalny inwestor posiada w nich znaczący udział, a grupa realizuje strategię wzrostu. Natomiast autonomia spółek córek jest raczej mała, jeśli należą one do dużej wielonarodowej grupy, specjalizują się w wytwarzaniu standaryzowanych produktów i obsłudze rynku większego niż regionalny, prowadzą zintegrowaną działalność, a centrala firmy posiada większość udziałów. Oprócz tego badania wykazały, że w praktyce spółki córki dysponują pewnym zakresem samodzielności decyzyjnej. Oczywiście pewne decyzje o charakterze strategicznym podejmowane są jedynie na szczeblu spółki matki, np. decyzje dotyczące centralnych zasobów czy pewnych standardów przedsiębiorstwa (decyzje dotyczące norm kontroli jakości, oznaczenia produktu itd.). Obecnie jednak w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi zachodzą pewne zmiany. W różnych publikacjach dowodzi się, że spółki matki częściowo lub całkowicie odchodzą od decentralizacji uprawnień decyzyjnych na rzecz przemieszczania ich do central. Oznacza to ograniczanie lub pozbawianie samodzielności podmiotów zależnych (spółek córek). Jeszcze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych

występowała tendencja odwrotna, przedsiębiorstwa międzynarodowe dążyły do autonomizacji jednostek zależnych, a więc do wzrostu ich samodzielności. Jak podaje B. Haus [9, s. 620], centralizacji zarządzania obecnie sprzyjają takie zjawiska, jak:

- utechnicznienie procesów gospodarczych, zwłaszcza produkcyjnych,
- możliwość szybkiego komunikowania się, niezależnie od odległości,
- zmniejszenie wielkości podstawowych jednostek gospodarczych pod względem zatrudnienia i ich grupowanie,
- wzrost kwalifikacji zatrudnionego personelu,
- informatyzacja.

Postęp, który obserwuje się w telekomunikacji, a zwłaszcza w komunikacji elektronicznej, e-biznesie, internecie, telefonii komórkowej, umożliwił przyspieszenie globalnych interakcji. Sprzyja to natychmiastowemu przesyłaniu informacji werbalnych, wizualnych, fonicznych itp. pod różną postacią (tzn. obrazu wideo, rysunków, tekstu, dźwięków, muzyki, mowy) do różnych krajów, w których są usytuowane spółki córki. Należy przy tym zauważyć, że rozwój technologii informatycznych i ich ciągłe usprawnianie (tzn. systemów, programów użytkowych, pakietów programowych, sieci informatycznych wewnątrz organizacji) powoduje, że:

- powstają globalne sieci teleinformatyczne w ramach jednej lub kilku firm umiejscowionych w różnych częściach świata,
- przesłanki decentralizacji, takie jak: długi czas przekazywania informacji pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład organizacji, zakłócenia przepływu informacji, wysokie koszty związane z przesyłaniem i przetwarzaniem informacji źródłowych, odchodzą w cień, rozwój zaś technologii informatycznych umożliwia łatwe, tanie, sprawne i szybkie jak nigdy dotąd scentralizowane przetwarzanie informacji, co wiąże się z szybkim i sprawnym podejmowaniem scentralizowanych decyzji.

Wykorzystując internet w pracy codziennej, łatwiej jest zawierać transakcje z klientami oraz komunikować się z centralą firmy. Tym samym możemy szybciej reagować na potrzeby rynku. Wykorzystując sieć internetową, niewielkie zespoły ludzi z różnych podmiotów gospodarczych, usytuowanych zarówno na tym samym, jak i na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego, mogą realizować zadania na dużą skalę oraz podejmować decyzje. Takie jednostki zadaniowe mogą być tworzone bez względu na miejsce przebywania ich członków (mogą oni być np. rozproszeni terytorialnie) i wykorzystywać wiedzę poszczególnych osób grupy zadaniowej. Po wykonaniu zadania lub po podjęciu decyzji następuje rozwiązanie grupy, która w przyszłości znowu może być powołana. Firmy międzynarodowe, dostosowując się do procesu informatyzacji, uzyskują przewagę konkurencyjną m.in. dzięki możliwości szybkiego przetwarzania informacji o cenach surowców, potrzebach klientów itp. Reasumując, należy stwierdzić, że wykorzystanie technologii informatycznych i internetu może ułatwić

zarządzanie spółkami rozmieszczonymi na całym świecie oraz determinować miejsce podejmowania decyzji. Prawdopodobnie rozwój technologii informatycznych będzie sprzyjał centralizacji decyzji. Jednak jest to zjawisko nowe, podlegające ciągłemu badaniu. Już w połowie lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku B. Haus zwracał uwagę na to, że szybkość i trafność decyzji wiąże się z komputeryzacją (która w tym czasie zaczęła się rozwijać), ale według autora nie jest to jedyny czynnik. Jeżeli dana decyzja jest podejmowana w miejscu jej realizacji, a decydent dysponuje odpowiednią wiedzą, może ona powstawać szybciej i być trafniejsza. Wydaje się, że ten pogląd głoszony wówczas przez B. Hausa sprawdza się także w dzisiejszych czasach. Jeżeli menedżerowie spółek córek posiadają odpowiednią, fachową wiedzę, to mogą oni szybciej podejmować decyzje w porównaniu z centralą firmy, która do tego celu wykorzystuje sieć informatyczną.

3. Rola spółki córki w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Scentralizowane bądź zdecentralizowane kierowanie spółką córką wiąże się ściśle ze strategią internacjonalizacji realizowaną przez centralę firmy oraz rolę, jaką pełni lub będzie pełnić w przyszłości spółka córka na rynku globalnym.

W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej wyróżnia się trzy podejścia (orientacje) w zakresie strategii internacjonalizacji [5, s. 24]:

1) podejście etnocentryczne – będące orientacją rozwoju spółki nastawionej na rynek macierzysty kraju pochodzenia,

2) podejście policentryczne – rozumiane jako dostosowanie się do warunków rynków lokalnych (z naciskiem na kraje trzecie); wysoka autonomia spółek córek,

3) podejście geocentryczne – polegające na traktowaniu świata jako jednego rynku; scentralizowane kierowanie spółkami córkami.

Wymienione orientacje międzynarodowe przedsiębiorstw charakteryzują się konkretnymi cechami działań marketingowych. W podejściu etnocentrycznym rynki zagraniczne traktowane są jako drugorzędne w porównaniu z macierzystym; potrzeby, pragnienia i wymagania konsumentów na rynkach zagranicznych uważane są za jednorodne jak w przypadku rynku macierzystego; nie występuje dostosowanie produktu oraz innych działań marketingowych do warunków lokalnych. W orientacji policentrycznej każdy rynek zagraniczny traktowany jest specyficznie, co oznacza, iż uznaje się odmienne potrzeby, pragnienia i wymagania konsumentów; dostosowuje się np. narzędzia marketingu do uwarunkowań lokalnych. Obserwując działanie filii firm międzynarodowych na polskim rynku, można już spotkać takie, które na miejscu dostosowują swoje produkty do lokalnych warunków (np. firmy oferujące ubezpieczenia na życie lub kredyt hipoteczny). Wiele firm dostosowuje ceny do lokalnych uwarunkowań, zarówno produktów żywnościowych (*fast-food*, napoje bezalkoholowe), jak i odzieżowych (dżinsy, koszulki bawełniane) oraz wyrobów elektronicznych (sprzęt RTV, AGD,

komputery, telefony komórkowe) i usług. Dostosowaniu podlega także promocja. Wynika to z różnic językowych, kulturowych, społecznych, prawnych i in. Bardzo istotne staje się dostosowanie treści reklamowych do specyficznych uwarunkowań, którym podlegają nabywcy. W zakresie promocji relacje między centralizacją i decentralizacją decyzji zależą także od charakteru marki. Na przykład te same modele Toyoty są sprzedawane w różnych krajach pod różnymi nazwami i z nieco odmiennym wyposażeniem (np. Lexus Sports Coupé w USA i Toyota Soarer w Japoni) [11, s. 167]. W Polsce niemiecki wytwórca proszków do prania Henkel używa znanej od dawna marki Pollena 2000, która jest rozpoznawalna i popularna na lokalnym rynku [11, s. 169]. Najlepszą formą sprzedaży dóbr inwestycyjnych i skomplikowanych urządzeń jest sprzedaż osobista. Działające w Polsce firmy zagraniczne, takie jak ABB, Siemens, General Electric, zatrudniają w działach sprzedaży lokalnych inżynierów, którzy rozumieją potrzeby lokalnych nabywców i znają stosowane w danym kraju technologie [11, s. 175]. Natomiast w podejściu geocentrycznym cały świat traktowany jest jako potencjalny rynek sprzedaży; zaspokajają się globalne potrzeby klientów, a programy marketingowe dostosowane są do całego rynku.

Jak już wcześniej wspomniano, scentralizowane bądź zdecentralizowane kierowanie spółką córką wiąże się m.in. z rolą, jaką pełni lub będzie pełnić w przyszłości spółka córka na rynku globalnym. Ch.A. Bartlett i S. Goshal wyróżnili cztery różne role (rys. 3):

1. Rola lidera strategicznego: pełni ją spółka córka działająca na bardzo istotnym z punktu widzenia centrali rynku zagranicznym – jest bardzo kompetentna w konkretnej dziedzinie. Lider wspólnie z centralą opracowuje i wdraża strategię globalną, także na rynku, na którym jest umiejscowiony.



Rys. 3. Role spółek córek pełnione na rynku globalnym

Źródło: [1, s. 639].

2. Rola kontrybutora: pełni ją spółka córka działająca na rynku mniej znaczącym dla centrali. Jest ona wyposażona w niezbędne zasoby, pozwalające jej funkcjonować na konkretnym rynku, tzn. kadre, środki pracy, wiedzę technologiczną.

3. Rola realizatora: rolę tę pełni spółka córka funkcjonująca na rynku charakteryzującym się ograniczoną chłonnością, co przyczynia się do niskiego zaangażowania na nim zasobów rzeczowych i finansowych przez centralę. Braki w zasobach powodują, iż realizator mimo posiadania odpowiednich kompetencji nie może pełnić roli kontrybutora.

4. Rola czarnej dziury: pełni ją spółka córka prowadząca działalność na strategicznie (z punktu widzenia centrali) bardzo istotnym rynku lokalnym. Nie posiada ona jednak wystarczających kompetencji oraz zasobów, aby uzyskać liczący się udział na tym rynku. Głównym celem spółki jest monitorowanie otoczenia, a w szczególności konkurencji.

Na podstawie powyższych rozważań, ukazujących zmiany powiązań między spółkami córkami a centralą firmy, można wyodrębnić trzy modele tych powiązań. Zalicza się do nich model multinarodowy, międzynarodowy i globalny. Tabela 1 prezentuje ich charakterystykę.

Tabela 1. Modele internacjonalizującego się przedsiębiorstwa

Cechy modelu	Modele		
	multinarodowy	międzynarodowy	globalny
Powiązania wewnętrzne	zdecentralizowana federacja spółek córek: wiele wartości, zasoby, odpowiedzialność, decyzje są zdecentralizowane	koordynowana federacja spółek córek: wiele wartości, zasoby, odpowiedzialność są ciągle zdecentralizowane, ale kontrolowane przez centrale	centrala stanowi o całej organizacji: większość strategicznych wartości, odpowiedzialność, decyzje są scentralizowane
Oddziaływanie kierownictwa	kierownictwo traktuje spółki córki jako portfolio niezależnych przedsiębiorstw	kierownictwo traktuje spółki córki jako satelity centrali	kierownictwo traktuje spółki córki jako kanały do zaopatrzenia jednolitego rynku światowego
Rola spółek córek	rola lidera strategicznego lub kontrybutora	rola kontrybutora lub realizatora	rola realizatora
Empiryczne odniesienie modelu	firmy europejskie w okresie międzywojennym	firmy amerykańskie po II wojnie światowej	firmy japońskie w latach 70. i 80.

Źródło: [19].

Analizując dane zawarte w tab. 1, można stwierdzić, iż spółki córki mogą mieć większą lub mniejszą autonomię, mogą być silniej lub słabiej zintegrowane między sobą, mogą też odgrywać w przedsiębiorstwie międzynarodowym różne role (por. [14, s. 638-639]).

Literatura

- [1] Bartlett Ch.A., Ghosal S., *Tap Your Subsidiaries for Global Reach*, [w:] *Transnational Management, Text, Cases and Readings in Cross – Border Management*, red. Ch. A. Barletta, S. Ghosal, Irwin, Homewood, Boston 1992.
- [2] Buendia H. G., *The Limits of Global Village*, „World Development Studies” 1995, nr 5.
- [3] Chwistecka-Dudek H., *Strategia dywersyfikacji a struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Katowice 1990.
- [4] Davidson W.H., Torre de la J., *Managing the Global Corporation, Case Studies in Strategy Management*, McGraw-Hill, New York 1989.
- [5] Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] Frese E., *Händerwörterbuch der Organisation*, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1992.
- [7] *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2000.
- [8] Haus B., *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, PWE, Warszawa 1975.
- [9] Haus B., *Tendencje ewolucji zarządzania złożonymi organizacjami gospodarczymi*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- [10] Jagoda H., *Przedsiębiorstwo wielozakładowe i holding. Więcej podobieństw niż różnic*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 864, AE, Wrocław 2000.
- [11] Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [12] Kreft Z., Karwan M., *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu – dylematy lokalizacyjne*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2.
- [13] Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [14] Olszewska B., *Zarządzanie złożonymi organizacjami w warunkach globalizacji gospodarki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- [15] Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [16] Sanyal R. N., *International Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
- [17] Starr A., *Naming the Enemy. Anti-corporate Social Movements Cofront Globalization*, Colorado State University, Colorado 2000.
- [18] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- [19] Szaflarski K., *Spółka córka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa* (w druku).
- [20] Welge M.K., *Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations*, Arbeitsbericht, des Lehrstuhls für Unternehmensführung, nr 1, Dortmund 1987.
- [21] *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.

PROBLEMS OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN GLOBALIZATION'S TERMS

Summary

The article presents an attempt to prove, that in terms of regionalization, globalization and integration, multinational enterprises incline for introduction of centralized management's system, which appoints the role, which foreign subsidiaries have to play on the market. This issue is favourable to limit entrepreneurship of staff, which manages these subjects and at the same time gives measurable benefits for the whole organization.