

**Jerzy Czupiał**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## NOWE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU DUŻYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI MIĘDZYNARODOWYMI

---

**Streszczenie:** Nowe tendencje w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami opierają się na trzech elementach: przekształceniu kierowników pierwszej linii z wykonawców w aktywnych przedsiębiorców, przekształceniu roli średniego kierownictwa z administracyjno-kontrolnej w inspirującą i instrującą oraz na najbardziej głębokich i wymagających zmianach na szczycie hierarchii zarządzającej, gdzie przywódca organizacji musi także kreować struktury odpowiednie do pełnienia funkcji kierowniczych na wszystkich szczeblach organizacji.

### 1. Wstęp

Teoria ekonomii, a także literatura piękna, przyzwyczyły nas do myślenia, że duże przedsiębiorstwo ma wielką przewagę nad małym, które coraz bardziej będzie wypierane na margines aktywności gospodarczej społeczeństwa. Przyświecała temu pogładowi wiara w nieuchronnie postępujący proces koncentracji produkcji i kapitału w dużych organizacjach. Jeszcze w połowie lat 60. minionego stulecia wyraz tym zapatrywaniom dał znany publicysta i polityk, reprezentujący ówczesne poglądy elit intelektualnych Francji i Niemiec, Jean-Jacques Servan-Schreiber – w książce zatytułowanej *Amerykańskie wyzwanie*<sup>1</sup>. Dzieło to było przetłumaczone na wszystkie cywilizowane języki ówczesnego świata i stanowiło bestseller światowej literatury gospodarczej<sup>2</sup>. Autor dowodził w nim, że szybki proces koncentracji kapitału i produkcji w dużych firmach doprowadzi w roku 1990 do skupienia czterech piątych światowej produkcji w rękach piętnastu wielonarodowych korporacji amerykańskich, z których każda zatrudniać będzie setki tysięcy ludzi na całym świecie.

Rozgłos książki Servan-Schreibera sprawił, że nie pozostała ona bez echa nawet za „żelazną kurtyną“. W Polsce dzieło to zainspirowało Stefana i Andrzeja Bratkow-

---

<sup>1</sup> F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>2</sup> J. Czupiał, *Konkurencyjność dużych przedsiębiorstw w nowych warunkach*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009, s. 11-15.

skich do napisania obszernej książki pod tytułem *Gra o jutro*<sup>3</sup>. Prognozę Servan-Schreibera przypominam, aby zwrócić uwagę na panującą do niedawna wiarę w postępujący proces koncentracji i jego przewidywalne skutki. Prognoza ta wszelako nie spełniła się, a to co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze – proces koncentracji produkcji i kapitału w dużych organizacjach został stopniowo wyhamowany, a niektóre z nich zmniejszyły nawet swe rozmiary, stosując różne metody restrukturyzacji i „odchudzania”. Równocześnie rósł, w liczbach absolutnych i względnych, sektor małych i średnich przedsiębiorstw, dostarczając gospodarce coraz więcej miejsc pracy oraz towarów. Po drugie – zdolność do efektywnego wzrostu wielkich korporacji okazała się ograniczona. Granice ich wzrostu wyznaczyły bowiem rosnące koszty internalizacji dodatkowych procesów wytwórczych oraz biurokratyzacji dużych przedsiębiorstw, coraz trudniejszych do zarządzania. Wzrost tych kosztów powoduje, że od pewnego poziomu dalsze powiększanie organizacji przestaje się opłacać, bo koszty jednostkowe jej produktów przestają być konkurencyjne. Po trzecie – na rynku międzynarodowym pojawiły się oprócz korporacji amerykańskich, niemal monopolizujących po II wojnie światowej biznes międzynarodowy, także przedsiębiorstwa europejskie i pozaeuropejskie nieamerykańskie, które zdążyły już uporać się z zadaniami powojennej odbudowy we własnych krajach i organizacjach. Ich ekspansja zahamowała wzrost spółek amerykańskich, a w niektórych dziedzinach spowodowała nawet ich wycofanie się z zajętych już pozycji pod presją konkurentów. Pod koniec lat 70. i w latach 80. konkurenci zachodnioeuropejscy i japońscy weszli nawet do gospodarki samych Stanów Zjednoczonych, dokonując na terenie tego kraju znacznych inwestycji bezpośrednich. Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich do gospodarki Stanów Zjednoczonych był w pewnym okresie bardzo szybki. W latach 1975-1987 nastąpił przeszło dwunastokrotny wzrost zagranicznych inwestycji w tym kraju i choć w momencie wyjściowym wartość tych inwestycji była stosunkowo niewielka, to jednak tempo ich wzrostu oraz koncentracja w sektorach newralgicznych, uchodzących za wizytówkę amerykańskiej gospodarki i kultury (koncentracja zagranicznych inwestycji bezpośrednich dotyczyła m.in. wytwórni filmowych), nadały sprawie rozgłos i posmak sensacji. W prasie, literaturze polityczno-gospodarczej, a także w Kongresie, mówiło się wówczas o wykupywaniu Ameryki przez obcy kapitał i przedstawiano czarne scenariusze przyszłości, według których zarząd przedsiębiorstw amerykańskich przejdzie w ręce obcych menedżerów: Japończyków, Niemców, Anglików, Francuzów, Włochów i innych nacji, a tylko personel wykonawczy będą w nich stanowili Amerykanie<sup>4</sup>.

Oczywiście do wykupienia amerykańskiej gospodarki nie doszło, ale warto zauważyć, że w ciągu mniej więcej dwudziestu lat nastąpił w opinii światowej zwrot niejako o 180 stopni – od widma niemal pełnego opanowania gospodarki światowej

<sup>3</sup> S. Bratkowski, A. Bratkowski, *Gra o jutro*, PIW, Warszawa 1970, s. 1-10.

<sup>4</sup> R. Mc Culloch, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Stanach Zjednoczonych*, „Ameryka” 1993, nr 244, s. 45-51.

przez Amerykę, do wizji Ameryki gospodarczo skolonizowanej przez obcy kapitał, reprezentowany przez przedsiębiorstwa międzynarodowe zachodnioeuropejskie, japońskie i inne.

Podane przykłady wskazują, że warunki i efekty rozwoju dużych przedsiębiorstw międzynarodowych podlegają głębokim zmianom na naszych oczach. Celem tego opracowania jest podjęcie próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób duże przedsiębiorstwa międzynarodowe, zagrożone wzajemną konkurencją oraz konkurencją między nimi a przedsiębiorstwami małymi i średnimi, starają się sprostać nowym wyzwaniom, jakie stawia przed nimi ów rosnący nacisk konkurencji w dobie globalizacji.

Na temat konkurencji na rynku międzynarodowym między przedsiębiorstwami małymi i średnimi a dużymi wypowiadał się już m.in. Drucker. W książce *Organizacja przyszłości* pisze on: „W okresie ostatnich trzydziestu lat produkcja i sprzedaż w świecie gospodarczym zwiększyła się ponad trzykrotnie, ale od połowy lat 60. większość ówczesnych gigantów – amerykańskich, brytyjskich, niemieckich, francuskich, szwajcarskich, a nawet japońskich – straciła znaczną część swojego ogólnosiwiatowego rynku. Dopasowując się do panującej inflacji, tylko nieliczne firmy odnotowały wzrost i nie był on wynikiem fuzji lub przejęcia przedsiębiorstwa. Wystarczy przytoczyć jeden przykład: w ciągu jednej dekady, czyli od połowy lat 70. do połowy lat 80., eksport amerykańskich produktów zwiększył się niemal dwukrotnie. Autorami tego wzrostu były w 80 i 90% małe i średnie przedsiębiorstwa”<sup>5</sup>. Jak wielkie korporacje międzynarodowe zareagowały na to wyzwanie?

Dla wyjaśnienia tego problemu należy skupić uwagę nie tyle na strukturach wielkich firm, ile na samym procesie zarządzania nimi, czyli na czynnościach kierowniczych, a to w tym celu, aby poznać, w jaki sposób rozwija się je i doskonalą, chcąc sprostać wyzwaniom konkurencji<sup>6</sup>. To procesowe podejście pozwala nam wyróżnić w szczególności trzy rodzaje działań, mających na celu zapewnienie dużym organizacjom zdolności przetrwania i rozwoju w nowych warunkach, tj. w warunkach globalnej konkurencji i jej nacisków na efektywność oraz uwzględnienie rosnących potrzeb i wymagań nabywców.

Wydaje się, że są trzy rodzaje działań kierowniczych, kluczowych dla przetrwania i rozwoju dużych firm, a mianowicie: 1) pobudzanie i kierowanie procesem przedsiębiorczym, 2) integrowanie ich rozproszonych, często w skali globalnej, zasobów i kompetencji, tak aby zbudować z nich efektywnie działającą organizację, 3) umocnienie zdolności przedsiębiorstwa do odnowy tak, aby rozwijało się ono w trwałą organizację<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), wyd. cyt., s. 15.

<sup>6</sup> S. Nowosielski, *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, UE, Wrocław 2008, s. 58-70.

<sup>7</sup> Ch. Bartlett, S. Ghoshal, *The evolution of the transnational*, [w:] I. Islem, W. Shepherd, E. Elgar (eds.), *Current Issues in International Business*, Cheltenham 1977, s. 108-131.

W jaki sposób menedżerowie współczesnych korporacji międzynarodowych starają się sprostać wyzwaniom i pokierować tymi kluczowymi dla przetrwania ich organizacji procesami? Spróbujemy odpowiedzieć na to pytanie, korzystając z przykładów wielkich spółek, takich jak amerykańska Intel, japońska Kao czy szwedzkiego pochodzenia ABB. Rozpoczniemy od przedstawienia innowacji w procesie przedsiębiorczości, który w dużych organizacjach, skłonnych do biurokratycznych metod zarządzania, zawsze stanowił problem.

## 2. Pobudzanie i kierowanie procesem przedsiębiorczym

Tradycyjnie wielkie przedsiębiorstwo było silnie ustrukturyzowane, co w efekcie miało pozwolić zarządowi na odgórne koordynowanie i kontrolowanie jego operacji. Lecz to odgórne zarządzanie coraz bardziej komplikowało jego strukturę i różnicowało jego wizerunek, postrzegany z dwóch odmiennych punktów widzenia: od góry i od dołu. Patrząc na ten model przedsiębiorstwa od góry, widziano porządek, symetrię i jednolitość jego struktury. Po prostu świetny instrument rozłożenia na prostsze elementy zadań i priorytetów organizacji oraz przypisania ich poszczególnym oddziałom, działom, sekcjom i stanowiskom pracy, wyodrębnionym w strukturze przedsiębiorstwa. W dobrze zaprojektowanej organizacji wiodła od góry do dołu nieprzerwana linia władzy, pozwalająca na sprawne odgórne kierowanie działalnością na wszystkich piętrach tej struktury. W miarę zwiększania liczby pięter takiej struktury stawała się ona coraz bardziej wysmukła, co powodowało wydłużenie drogi przepływu informacji od szczytu – dyrektora naczelnego lub prezesa – do podstawy piramidy władzy, którą tworzyli kierownicy pierwszej linii<sup>8</sup>.

Ta sama struktura, postrzegana oczami kierownika pierwszej linii, czyli od dołu, przedstawiała zupełnie inny obraz. Nieszczęsny kierownik pierwszej linii widzi nad sobą chmurę bezosobowych kontrolerów, która jak gąbka pochłania całą jego energię i czas. Według opinii dziś niemal legendarnego lidera General Electric Jacka Welcha, taka organizacja jest zwrócona twarzą do swej władzy naczelnej, tj. dyrektora albo prezesa, natomiast tyłem do klienta<sup>9</sup>. Podstawowym zagrożeniem tej struktury jest to, że rola przedsiębiorcy jest przypisana najwyższemu kierownictwu, podczas gdy kierownicy liniowi są przede wszystkim odpowiedzialni za operatywne wykonywanie odgórnych strategii i poleceń.

To tradycyjne podejście do zarządzania nie stanowiło wielkiego ograniczenia w sprzyjającym, „szybko rosnącym” środowisku, w którym większość przedsiębiorstw działała po II wojnie światowej gdzieś mniej więcej do końca lat 80., a nawet 90. ubiegłego wieku, bo był to okres gwałtownej ekspansji i rozszerzania się rynku międzynarodowego, dzięki czemu możliwości wzrostu przedsiębiorstw były ogromne i

<sup>8</sup> J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 208-209.

<sup>9</sup> M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 322.

kluczowym zadaniem dyrekcji przedsiębiorstw było optymalne rozdzielanie zasobów firmy pomiędzy ich konkurencyjne zastosowania. Natomiast w obecnych warunkach zaawansowanej globalizacji, kiedy wiedza i kompetencje stopniowo zastępują kapitał jako rzadkie i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej, menedżerowie uświadomili sobie, że wiedza i kompetencje nie mogą być akumulowane i rozdzielane, tak jak pieniądze, przez najwyższy szczebel zarządzania. W nowych warunkach kluczowe zadanie zdobycia przewagi konkurencyjnej polega więc na wykorzystaniu szybko zmieniających się okazji, dostrzeżeniu lub kreowaniu i zaspokajaniu nowych potrzeb nabywców<sup>10</sup>.

Jeśli przyjrzymy się uważnie rozwojowi gospodarki w ostatnich latach, to zauważymy, że nastąpiło nie tylko spowolnienie wzrostu rynku, lecz także że masowe inwestycje poprzednich lat doprowadziły do znacznych nadwyżek zdolności produkcyjnej wielu gałęzi przemysłu. Równocześnie motywy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw przesuwają się coraz bardziej z pierwotnego koncentrowania się na zapewnieniu sobie dostępu do nowych rynków zbytu lub taniej siły roboczej i niskich kosztów, na poszukiwanie w skali globalnej dostępu do cennych informacji, wiedzy i rzadkich kompetencji, zwłaszcza tych niedostępnych na rynku krajowym.

Kiedy jednak wiedza i umiejętności dostrzegania okazji zaczynają wysuwać się na pierwszy plan jako źródło przewagi konkurencyjnej, zmieniają się także role menedżerów na różnych szczeblach hierarchii w przedsiębiorstwie. Menedżerowie pierwszej linii mają najbardziej bezpośredni i najczęstszy kontakt z klientami oraz dostawcami. Oni więc, z uwagi na ich miejsce w procesie gospodarczym, najłatwiej mogą dostrzegać nowe potrzeby klientów lub wpływać na ich powstawanie. Dlatego nowe koncepcje ról kierowniczych w przedsiębiorstwie skłaniają się do powierzenia właśnie im roli przedsiębiorcy. Inaczej mówiąc, rola przedsiębiorcza musi obecnie być skoncentrowana nie na szczycie hierarchii zarządzania, lecz u jej podstaw. Postawienie na inicjatywę, kreatywność i przedsiębiorczość kierowników pierwszej linii oznacza również, że przedsiębiorstwa będą musiały zbudować organizację, w której oddolny proces przedsiębiorczy będzie napędzać zdolność przedsiębiorstwa do wyszukiwania okazji, tworzenia i wykorzystywania dróg zyskownego wzrostu tam, gdzie tylko jest to możliwe.

Tak pojmowany proces przedsiębiorczości wymaga ścisłego współdziałania kadr kierowniczych na trzech poziomach zarządzania. Kierownicy pierwszej linii są w tej nowej konfiguracji czołówką, a zakres ich działania obejmuje wyszukiwanie i stwarzanie nowych możliwości rozwoju firmy. Są oni wspierani przez instruktorów, doradców lub trenerów z wyższego zarządu, tj. z drugiego szczebla zarządzania. Natomiast ogólnymi wytycznymi ich działalności są: strategiczna misja organizacji oraz standardy wydajności określane przez szczebel najwyższy kierownictwa.

W tej strukturze każdy kierownik liniowy ma wyznaczonego przedstawiciela senioralnego (wyższego) kierownictwa, który go wspiera, wypełniając połączone

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 156.

funkcje trenera, instruktora i doradcy. Głównym zadaniem takiego trenera jest pomagać kierownikowi pierwszej linii, występującemu w roli przedsiębiorcy, w odniesieniu sukcesu – przez osobiste przewodnictwo i wsparcie w planowaniu strategicznym, jak również przez działanie jako łącznik pomiędzy kierownikiem liniowym a wszystkimi innymi interesariuszami w przedsiębiorstwie.

Na średnim szczeblu zarządzania działa, oprócz trenera czy trenerów, także specjalny zarząd, powołany do dokonywania na poziomie spółki córki przeglądu i oceny inicjatyw przedsiębiorcy oraz nagradzania efektów jego działalności. Przewodniczącym tego zarządu jest często ten sam trener, który wspomaga działalność danego kierownika liniowego jako przedsiębiorcy. Chociaż przewodniczący tego zarządu, zlokalizowanego na poziomie średnim, jest mianowany zwykle przez zarząd główny przedsiębiorstwa, to inni członkowie są wybierani przez liniowego kierownika-przedsiębiorcę, zwykle z grona trenerów – instruktorów firmy. W wyborze członków zarządu kieruje się on wiedzą i kompetencjami potencjalnych kandydatów w dziedzinie ich działalności, a jeśli takich specjalistów w firmie brakuje, może powoływać osoby z zewnątrz, np. z uczelni, spośród nabywców produktów firmy lub osoby inne.

Kluczowym instrumentem służącym do utrzymywania dyscypliny i kontroli działalności kierownika liniowego jest przyznany mu budżet. Budżety w tej przedsiębiorczej organizacji są traktowane w sposób bardzo rygorystyczny. Kierownik-przedsiębiorca musi zatwierdzony przez zarząd budżet zrealizować i ponosi osobistą odpowiedzialność za wprowadzenie do niego jakichkolwiek zmian, które czasem mogą być konieczne ze względu na nieprzewidziane okoliczności. Podobnie nikt w firmie nie może uszczuplić zatwierdzonego już budżetu, za wyjątkiem przypadku wyraźniej niezdolności kierownika-przedsiębiorcy do wykonania przewidzianych w nim zadań.

Samo opracowanie i zatwierdzenie budżetów nie wystarczyłoby do ukierunkowania działań dużego, złożonego przedsiębiorstwa. Potrzebne jest również ustanowienie jasnych strategicznych wytycznych działania oraz standardów i norm wydajności. Te ogólne wytyczne działania zawiera zwykle misja przedsiębiorstwa, a zadaniem norm i standardów jest powiązanie jej z poszczególnymi planami i projektami. Może to wyglądać np. w ten sposób, że plan określa cel zwiększenia udziału przedsiębiorstwa na określonym rynku szybciej niż konkurencji lub osiągnięcia zysku większego niż zysk lokalnych konkurentów. Tak sformułowane cele można z kolei przełożyć na konkretne, lecz zróżnicowane zadania dla różnych jednostek wewnętrznych firmy lub spółek córek.

Duże przedsiębiorstwa, starające się oddolnie uruchomić i rozwinąć proces przedsiębiorczy, wyróżniają się czterema charakterystycznymi cechami. Po pierwsze – organizują one swe działania we względnie małych jednostkach. Matsushita dostarcza na rynek swe markowe produkty elektroniczne pod markami: National, Panasonic, Quasar, Technic i innymi. Stosuje się zasadę jeden rodzaj produktu – jeden oddział i skoro tylko istniejący już oddział wytworzy nowy produkt, odnoszący

sukces, powstaje dla niego inny, nowy oddział lub spółka. Podobnie ABB nie jest w praktyce monolitycznym gigantem o wielomiliardowych przychodach, lecz siecią około 1300 spółek, z których każda ma osobowość prawną, własny bilans i przeciętną liczbę zatrudnionych około 200 osób<sup>11</sup>. Twierdzi się bowiem, że aby zachować ducha przedsiębiorczości, każda jednostka powinna mieć na tyle ograniczone rozmiary, aby każdy pracownik takiej jednostki mógł osobiście znać wszystkich pozostałych.

Po drugie – tworzą one wieloetapowy proces alokacji zamiast odgórnie opracowanego i obowiązującego określonego planu długookresowego. Każdy zatrudniony w przedsiębiorstwie może wystąpić z propozycją uruchomienia nowego biznesu. Jednak na każdym etapie rozwoju takiego wniosku, zaczynając od początkowej idei rozwoju np. nowego produktu, poprzez opracowanie jego prototypu, testowanie techniczne i marketingowe oraz komercjalizację, wnioskujący musi przedstawić konkretny projekt budżetu i dokładnie określone etapy jego realizacji. Projekt taki musi również wykazać zadowalającą efektywność rozwiązania w stosunku do przyjętych standardów.

Po trzecie – firmy zorientowane na rolę przedsiębiorczą swych kierowników pierwszej linii starają się stosować wysoce ustrukturalizowany i rygorystycznie wdrażany finansowy system kontroli. Na przykład w przedsiębiorstwie 3M finansowa dyscyplina jest utrzymywana dzięki zestandaryzowanemu systemowi rachunkowości zarządczej. Jest ona stosowana jednolicie we wszystkich jednostkach operacyjnych, którym nie wolno tworzyć własnych systemów. Na poziomie rodzin produktów tworzy się centralnie 3900 miesięcznych wyciągów, które są udostępniane *on-line* wszystkim jednostkom firmy w ciągu 10 dni od każdego finansowego zamknięcia.

Na zakończenie należy dodać, że wszystkie te duże przedsiębiorstwa, zorientowane na nowe usytuowanie i aktywizację roli przedsiębiorcy, mają jasno sprecyzowaną, zrozumiałą oraz powszechnie akceptowaną przez kierowników wszystkich szczebli definicję „horyzontu okazji”, która dostarcza zabezpieczenia przed jednostkowymi nadmiernymi aspiracjami i chroni spójny rozwój całego przedsiębiorstwa. Granice tego horyzontu precyzuje się dostatecznie dokładnie, aby wyłączyć działania, które nie wspierają strategicznej misji przedsiębiorstwa, i dostatecznie szeroko, aby zapobiec ograniczeniom kreatywności i korzystania z dostrzeganych okazji przez menedżerów pierwszej linii. Bez jasno określonej misji strategicznej menedżerowie pierwszej linii nie mieliby jednak podstawy do selekcji różnych możliwości, jakie mogą napotkać, i oddolna przedsiębiorczość wkrótce mogłaby ulec degeneracji, zamieniając się we frustrującą grę zgadywania, która z dostrzeżonych okazji jest rzeczywiście perspektywna dla przedsiębiorstwa.

---

<sup>11</sup> M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, wyd. cyt., s. 322.

### 3. Proces integracji: wiązanie i rozwijanie zasobów i kompetencji organizacji

Wielkie przedsiębiorstwo, zwłaszcza wielonarodowe, poddane jest działaniom sił odśrodkowych, zagrażających jego jedności organizacyjnej i skuteczności realizowania wyznaczonych celów. Dlatego jednym z warunków sukcesu musi być zdolność do integrowania jego zdywersyfikowanych i geograficznie rozproszonych oraz rozdzielonych granicami politycznymi państw, jednostek i działań. W świecie szybkiego rozwoju techniki, metod zarządzania i globalnej konkurencji sam proces przedsiębiorczy do tego jeszcze nie wystarcza. Przedsiębiorstwo sukcesu musi więc również cechować skuteczne wiązanie rozproszonych zasobów i kompetencji w jedną całość, zdolną do szybkiego i właściwego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Efektywne koordynowanie funkcji przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej, to jest dostarczania, alokacji i użytkowania ludzkich i materialnych zasobów organizacji oraz korzystnego oferowania i sprzedaży jej produktów, jest więc kolejnym warunkiem sukcesu nowoczesnej organizacji. Porównując organizację gospodarczą do organizmu ludzkiego, można powiedzieć, że tak jak w przypadku organizmu ludzkiego zagrożenie w jednym jego punkcie wysyła sygnały alarmowe do innych ośrodków i mobilizuje je do wspólnej obrony i działania, tak i w nowoczesnym przedsiębiorstwie wiązanie funkcji i kompetencji organizacji powinno stanowić precyzyjny mechanizm, wzorowany na biologicznej samokontroli organizmu ludzkiego, aktywizujący całą organizację do walki z zagrożeniem lub zabiegania o sukces.

Ciekawym przypadkiem działań integracyjnych może być historia amerykańskiej firmy z branży optycznej Swan Optical Corporation, spółki nie należącej wprawdzie do gigantów, ale stanowiącej pouczający przypadek w dziedzinie działań integrujących, powiązanych zresztą ściśle z działaniami przedsiębiorczymi<sup>12</sup>. Firma ta, posiadająca pierwotnie bazę wytwórczą w Stanach Zjednoczonych i sprzedająca swoje produkty na rynku amerykańskim oraz innych państw, doszła w pewnym momencie do wniosku, że wysoki poziom kosztów jej wyrobów, spowodowany rosnącymi kosztami pracy w gospodarce amerykańskiej, zagraża jej konkurencyjności na rynku zarówno wewnętrznym, jak i zagranicznym. Aby utrzymać lub zwiększyć swój udział na dotychczas obsługiwanych rynkach, konieczne było przeniesienie produkcji tej firmy ze Stanów Zjednoczonych do kraju o odpowiednio niższych niż amerykańskie kosztach pracy. W ten sposób doszło do przeniesienia produkcji tej firmy najpierw do Hongkongu. Koszty jednostkowe wyrobów firmy znacznie spadły, a jej zyskowność wzrosła. Dalsza penetracja rynku wschodniego skłoniła zarząd firmy do wniosku, że jeszcze lepszym rozwiązaniem będzie zlokalizowanie wstępnej fazy produkcji w Chinach kontynentalnych, gdzie obfitość siły roboczej o niskich kwalifikacjach jest bardzo duża, a płace pracowników bardzo niskie. Urucho-

<sup>12</sup> W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995, s. 224.



miono więc na kontynencie wytwórnę półproduktów, których wytwarzanie nie wymagało wysoko kwalifikowanej siły roboczej, a bardziej skomplikowane procesy końcowej fazy produkcji pozostawiono zakładowi w Hongkongu, gdzie łatwiej było o odpowiednio fachowych pracowników. W ten sposób dzięki zmianie lokalizacji wytwórni przedsiębiorstwa i umiejętności integracji działalności produkcyjnej w Hongkongu oraz w Chinach, a także powiązaniu tej produkcji z potrzebami rynku amerykańskiego oraz innych odbiorców, przedsiębiorstwo umocniło swą przewagę konkurencyjną. Następnym krokiem na tej drodze polegał na wejściu do spółki z producentami włoskimi i francuskimi, dzięki zakupom mniejszościowych udziałów w dwóch firmach znanych z wysokiej jakości wyrobów i modnych rozwiązań projektowych. Łączenie kompetencji firmy nabytych w Chinach i krajach zachodniej Europy pozwoliło firmie nie tylko umocnić swą pozycję na rynkach wyrobów popularnych, ale również tych z najwyższej półki. Proces rozwoju przedsiębiorstwa i jego umiędzynarodowienia powiązано ze wzbogacaniem jego kompetencji oraz integrowaniem nowych jednostek i umiejętności we wspólnej organizacji<sup>13</sup>.

Przykładem wysokich umiejętności w zakresie wiązania i rozwijania kompetencji dostarcza również japońska firma Kao, działająca na rynku artykułów gospodarstwa domowego, produktów higienicznych, kosmetycznych oraz dyskielek i płyt kompaktowych. Dzięki innowacyjności swych produktów odnosiła ona często zwycięstwa nad takimi konkurentami, jak Procter and Gamble oraz Unilever. Na japońskim rynku pieluch dla dzieci stała się niemal monopolistą, zwiększając stopniowo swój udział w rynku. Działająca również na tym rynku firma Procter and Gamble zmniejszyła wskutek konkurencji Kao swój udział w rynku z blisko 90% do mniej niż 10%. Firma Kao stosuje wszystkie elementy procesu przedsiębiorczego, o których wcześniej pisano, tj. tworzy w swej strukturze małe, często funkcjonalnie niekompletne jednostki, napędzane przez agresywne cele, utrzymuje rygorystyczną dyscyplinę finansową, rozwija ustrukturyzowane procesy tworzenia nowych produktów, wspierane przez elastyczny, wielostopniowy system alokacji zasobów, z jasno określoną misją strategiczną w zakresie rozwoju produktów o najwyższej funkcjonalności i efektywności.

#### **4. Proces odnowy: zarządzanie racjonalizacją i rewitalizacją**

Historycznie biorąc, proces zarządzania w wielkich korporacjach międzynarodowych opierał się na założeniu, że zmiany w otoczeniu będą miały, ogólnie ujmując, charakter liniowy i wzrostowy. W związku z tym systemy rachunkowości, budżetowania, planowania i kontroli były zaprojektowane w tych organizacjach do zapewnienia porządku i wydajności pionowemu procesowi zarządzania informacjami. W tym systemie jednostki pierwszej linii są źródłem danych. Te dane są analizowane

---

<sup>13</sup> J.H. Dunning, T.M. Lin (eds.), *Multinational Enterprises and Emerging Challenges of the 21st Century*, E. Elgar, Cheltenham (UK) 2007, s. 3.

i opracowywane na średnim szczeblu zarządzania, aby dostarczyć odpowiednio przygotowanych materiałów szczeblowi najwyższemu. W tym procesie informacje uzyskane z kilku źródeł, np. z działów przyjmowania zamówień, zaopatrzenia, produkcji oraz sprzedaży, tworzą wewnętrzny zasób wiedzy potrzebnej do podejmowania decyzji. W końcu władze najwyższe przyswajają sobie tę wiedzę i instytucjonalizują ją w formie planów, norm i wytycznych regulujących od wewnątrz działanie przedsiębiorstwa. W środowisku względnie stabilnym porządek i efektywność takiego linearnego procesu pozwala tym przedsiębiorstwom stale doskonalić ich procesy operacyjne dzięki przyrostowej akumulacji środków i wykorzystaniu pozyskiwanej wiedzy.

Natomiast w środowisku podlegającym częstym zmianom o turbulentnym charakterze, trudnych do przewidzenia, proces przyrostowego doskonalenia operacji przestaje wystarczać do zachowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa potrzebują ponadto zdolności do strategicznej odnowy. Inaczej mówiąc, muszą posiadać mechanizmy, dzięki którym nagromadzona w nich wiedza i ustalone sposoby myślenia oraz działania podlegają ciągłym zmianom. Jeśli poprzednio omawiany proces integracji wiąże i podnosi istniejące zdolności obrony pozycji konkurencyjnej i rozwoju bieżących strategii, to proces odnowy stale kwestionuje te strategie i leżące u ich podstaw założenie linearnych zmian w otoczeniu, inspirując równocześnie tworzenie nowych kompetencji, aby przygotować pole dla nowych zmagających konkurencyjnych przyszłości, które mogą się bardzo różnić od dotychczasowych.

Proces odnowy jest zbudowany z dwóch komponentów. Z jednej strony składa się nań stała presja na racjonalizowanie i restrukturyzowanie istniejących w strukturze firmy biznesów, aby osiągnąć ciągłe doskonalenie ich wydajności operacyjnej. Ten składnik racjonalizacji skupia się na poprawie wykorzystywania stosownych zasobów, czyli efektywności, z jaką istniejące aktywa są wykorzystywane, dążąc do stałego wzrostu ich produktywności. Ta część procesu odnowy zmierza więc do doskonalenia prowadzonych operacji przyrostowo, aby osiągać z danego procesu coraz lepsze wyniki<sup>14</sup>. W takim przypadku rygorystycznie stosowany benchmarking w stosunku do najlepszych w danej klasie konkurentów może dostarczyć miary w konkretny operacyjny sposób. Kryterium porównań może być np. wartość dodana w przeliczeniu na pracownika, udział stałego i obrotowego kapitału na jednostkę produkcji, czas potrzebny do wprowadzenia na rynek nowego produktu, satysfakcja konsumenta. Ten proces porównań precyzuje lukę wydajności między porównywanymi jednostkami i skupia uwagę oraz energię przedsiębiorstwa na zamknięciu tej luki<sup>15</sup>.

Inną częścią odnowy jest rewitalizacja, czyli ożywienie organizacji. Polega ona na tworzeniu nowych kompetencji i nowych biznesów, zmianie stosowanych zasad

<sup>14</sup> J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

<sup>15</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 201.

gry, skokowemu wyprzedzaniu konkurentów dzięki innowacjom. Menedżer wybierający tę drogę rozwoju stawia sobie za cel nie poprawę wyników w jakiejś dziedzinie, ale uzyskanie przełomu, który wyprowadzi spółkę na następny, wyższy etap rozwoju jej ambicji i możliwości. Proces rewitalizacji w przedsiębiorstwie może prowadzić do powstania nowych spółek córek, utworzonych, aby rozwijać nowe biznesy.

Podobnie jak przedsiębiorczość i integracja również racjonalizacja i rewitalizacja są postrzegane jako działania sprzeczne. Menedżerowie zaangażowani w innowacje skarżą się, że pogoń za osiąganiem zysku w możliwie krótkim okresie pozbawia ich środków na innowacje, zmuszając do koncentrowania się na racjonalizowaniu wytwarzanych już produktów i stosowanych technologii. W ten sposób względ na bieżące korzyści staje się przeszkodą w rozwoju innowacji i osiąganiu z nich zysków nadzwyczajnych w dłuższym okresie, a dobry, poprawiony, produkt staje się wrogiem nowszego i lepszego.

Tymczasem właściwie rozwijany proces odnowy powinien charakteryzować się symbiozą obu swych komponentów: racjonalizacji i rewitalizacji, symbiozą pomiędzy terażniejszością i przyszłością, zgodnie z zasadą, że nie ma sukcesów w długim okresie bez wzrostu krótkookresowej wydajności, podobnie jak krótkookresowe efekty niewiele znaczą, jeśli nie przyczyniają się do rozwijania długookresowych ambicji i innowacji. Racjonalizacja dostarcza środków potrzebnych do rewitalizacji, nie tylko pieniędzy i ludzi, lecz także pomysłów i argumentów, podczas gdy rewitalizacja dostarcza nadziei i energii, a także nowych punktów wyjścia dla racjonalizacji.

## 5. Zakończenie

Konkurencyjność międzynarodowych korporacji przeszła od czasów zakończenia II wojny światowej dramatyczne zmiany. W ciągu dwóch powojennych dekad wydawało się, że proces koncentracji produkcji i kapitału wyraźnie przyspieszył, a jego głównymi beneficjentami stały się wielkie korporacje amerykańskie. Następne dekady przyniosły jednak zmianę sytuacji. Przyspieszony rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wykazał ich wysoką konkurencyjność, stopniowo ograniczając rolę wielkich przedsiębiorstw w dziedzinie tworzenia miejsc pracy oraz wytwarzania towarów. W grupie wielkich przedsiębiorstw korporacje amerykańskie natrafiły też na groźnego przeciwnika, w postaci firm zachodnioeuropejskich, japońskich i innych. Walka konkurencyjna wielkich firm z małymi i średnimi oraz dużych z dużymi spowodowała, że wielkie korporacje międzynarodowe, mające trudności z przystosowaniem się do nowych warunków, musiały szukać skuteczniejszych niż dotychczasowe sposobów walki o przetrwanie i rozwój. Dokonały tego, koncentrując swój wysiłek na modernizacji trzech kluczowych dla ich przetrwania i rozwoju procesów: 1) przedsiębiorczości; 2) integracji ich zasobów i kompetencji, często w skali globalnej, oraz 3) odnowy i rewitalizacji.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Bartlett Ch., Ghoshal S., *The evolution of the transnational*, [w:] I. Islam, W. Shepherd (eds.), *Current issues in international business*, E. Elgar, Cheltenham (UK) 1977.
- Bratkowski S., Bratkowski A., *Gra o jutro*, PIW, Warszawa 1970.
- Czupiał J., *Konkurencyjność dużych przedsiębiorstw w nowych warunkach*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2009.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Dunning J.H., Lin T.M. (eds.), *Multinational Enterprises and Emerging Challenges of the 21 st Century*, E. Elgar, Cheltenham (UK) 2007.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hill W.L., Jones G.R., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995.
- Mc Culloch R., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Stanach Zjednoczonych*, „Ameryka” 1993, nr 244.
- Nowosielski S., *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, UE, Wrocław 2008.
- Obey D., Sarbanes P., *The Changing American Economy*, Basil Blackwell, New York 1986.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.

## NEW TENDENCIES IN MANAGEMENT OF BIG INTERNATIONAL ENTERPRISES

**Summary:** New tendencies in management of big international enterprises are based on three elements: 1) the metamorphosis of front-line managers from being operational implementers to becoming aggressive entrepreneurs; 2) the transformation of the middle management role that of administrative controller to that of inspiring coach; 3) and the most severely challenged at the top of the hierarchy, where institutional leader will also have to create the infrastructures necessary for the others to play new roles demanded of them.