

# Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2007.01.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (804), 2007, ss. 7-12

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Marian Gorynia, Jan Napoleon Saykiewicz*

## Wprowadzenie

**S**iedemnaście lat polskiej transformacji zapoczątkowanej w 1990 roku skłania do wielopłaszczyznowej i wielopoziomowej refleksji na temat jej uwarunkowań, przebiegu, efektów, a także wpływu, jaki wywrze ona na przyszły rozwój naszej gospodarki i przyszłą ewolucję budowanego w Polsce systemu gospodarczego. Transformacji nie można jednak rozpatrywać w oderwaniu od innych procesów, które zachodzą we współczesnym świecie równoległe, które transformację modyfikują i które – jak postaramy się wykazać niżej – być może będą miały na dłuższą metę znaczenie większe aniżeli sama transformacja. Kierując się tradycyjnym w naukach ekonomicznych rozróżnieniem poziomu makroekonomicznego i mikroekonomicznego, autorzy chcieliby w tym tekście – nie zaniedbując poziomu makroekonomicznego – poświęcić nieco więcej miejsca refleksji odniesionej do funkcjonowania firm w okresie, gdy przebudowie systemu gospodarczego nazywanej transformacją, występującej jednak w ograniczonej grupie krajów, towarzyszą gwałtowne przemiany w skali znacznie szerszej, obejmujące wszystkie bez wyjątku gospodarki świata, określane zgodnie mianem globalizacji. Wydaje się, że trzeba dostrzec i zaakceptować okoliczność polegającą na tym, że tak naprawdę globalizacja jest dzisiaj czynnikiem, któremu winniśmy poświęcić najwięcej uwagi.

Wychodząc z makroekonomicznego punktu widzenia należy zauważyć, że proces transformacji w Polsce doprowadził do rewolucyjnej wręcz przebudowy gospodarki, zarówno w sferze regulacji, jak i w sferze realnej. Wydaje się, że niepodważalne są liczne osiągnięcia, jakie stały się naszym udziałem w czasie kilkunastu lat zmiany systemu gospodarczego. Jednocześnie nie można tracić z pola widzenia nie wykorzystanych szans i problemów, które ciągle pozostają nie rozwiązane, stając się przyczyną napięć społecznych, niezadowolonych, a w konsekwencji hamulcem rozwoju. Powstaje zatem pytanie o hierarchię ważności uwarunkowań, które determinują dalsze procesy przemian. Okres nie w pełni zakończonej jeszcze transformacji gospodarki polskiej zbiegł się w 2004 roku z uzyskaniem członkostwa Polski w Unii Europejskiej oraz z postępującymi coraz gwałtowniej procesami

globalizacji. Okoliczności te stawiają przed gospodarką polską wiele dylematów. Na poziomie makroekonomicznym podstawowe problemy dotyczą tempa, zrównoważenia i trwałości wzrostu gospodarczego, możliwe pełnego wykorzystania posiadanych czynników wytwórczych (w tym szczególnie zasobów ludzkich), inflacji, stanu finansów publicznych, równowagi zewnętrznej, zdolności do absorpcji środków pomocowych oferowanych przez Unię Europejską, wykorzystania możliwości wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej, ewentualnego przystąpienia do strefy euro itp. Z kolei na poziomie mikroekonomicznym najważniejsza zdaje się być zdolność przedsiębiorstw do znalezienia się w nowej, ciągle zmieniającej się sytuacji. W rzeczywistości firmy, ich zachowania i efekty działania zadecydują bowiem o miejscu polskiej gospodarki w coraz bardziej globalizującej się gospodarce światowej.

Jak zostało to już zauważone przez autorów w innej publikacji<sup>1)</sup>, trzy najważniejsze uwarunkowania, od których uzależnione jest miejsce gospodarki polskiej w otoczeniu międzynarodowym i – co się z tym wiąże – możliwości odnoszenia korzyści z międzynarodowego podziału pracy oraz – w konsekwencji – szanse podnoszenia dobrobytu są następujące:

- dokończenie transformacji – znaczenie tego uwarunkowania będzie się zmniejszać w miarę upływu czasu;
- integracja z Unią Europejską – uwarunkowanie to jest szczególnie ważne, ze względu na bardzo duże znaczenie dla gospodarki polskiej stosunków z tym ugrupowaniem;
- globalizacja/internacjonalizacja – ten czynnik zdecydowanie o miejscu Polski w gospodarce światowej; stwarza on wiele szans i jednocześnie zagrożeń dla gospodarki polskiej. Ponadto niejednokrotnie powstaje wrażenie, że wobec priorytetu kontaktów z Unią Europejską jest to czynnik niekiedy niedoceniany.

Wyjaśnienia wymaga umieszczenie w tytule artykułu tylko pierwszego i trzeciego z wymienionych wyżej uwarunkowań. Wydaje się, że można to uzasadnić tym, że w punkcie wyjścia budowania nowoczesnej gospodarki rynkowej w Polsce, czyli w 1990 roku, najważniejsza była transformacja, natomiast na długą metę to globalizacja będzie czynnikiem dominującym i najważniejszym. Integracja z UE to rozł-

żony na lata, nieco dłuższy epizod, który nie może zasłaniać znaczenia czynnika podstawowego, jakim jest globalizacja, prowadząca do całkowitej nowej konfiguracji gospodarki światowej. Należy przy tym podkreślić, że cechą wspólną wszystkich trzech uwarunkowań odniesionych do poziomu mikroekonomicznego jest ciągła, permanentna zmiana. Sukcesy i porażki firm, uzyskiwanie i utrata przez nie przewagi konkurencyjnej zależą od umiejętności zarządzania zmianą.

W wielu opracowaniach na początku i w trakcie polskiej transformacji wyrażano uzasadnione obawy odnośnie do umiejętności polskich firm w sferze przystosowań do warunków gospodarki rynkowej. Pokazywano niedostatki w stosowanych strategiach konkurencyjnych, braki w niezbędnych do osiągnięcia sukcesu zasobach, słabości potencjału konkurencyjnego itp.

W części przypadków obawy te okazały się uzasadnione, co doprowadziło do likwidacji, upadłości, restrukturyzacji i przejść niektórych firm. W innych natomiast sytuacjach, wcale licznych, okazało się, że polskie firmy okresu transformacji charakteryzują się dużymi zdolnościami do rozwoju, potrafią budować trafne strategie, są zdolne do walki konkurencyjnej z renomowanymi rywalami zagranicznymi nie tylko na rynku krajowym, ale także na rynkach zagranicznych.

Właściciele i menedżerowie w tych firmach wykazali się po prostu dużymi zdolnościami i umiejętnościami w zakresie zarządzania zmianą. Cała transformacja polskiej gospodarki to przecież nieustanne zmiany w funkcjonowaniu firm, budowanie odpowiednich strategii konkurencji, modyfikacje systemu zarządzania, wprowadzanie nowoczesnych instrumentów marketingowych, posługiwanie się współczesnymi osiągnięciami z dziedziny finansów i bankowości, odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, stosowanie zasad zarządzania strategicznego itp. Ogrom zmian, przez jakie przeszły polskie firmy w minionych 17 latach, można objąć tylko wtedy, gdy znało się warunki funkcjonowania tych firm przed 1990 rokiem i ma się wiedzę o tym, jak wygląda obecnie zarządzanie tymi firmami.

Także przystąpienie Polski do Unii Europejskiej może być rozpatrywane na poziomie przedsiębiorstw w kategoriach zarządzania zmianą. Członkostwo Polski w UE otworzyło dla firm niesamowite wręcz możliwości dostępu do rynków, z drugiej zaś strony przysporzyło im wiele zagrożeń. Podstawowym zagrożeniem stało się wystawienie na otwartą rywalizację z doświadczonymi i agresywnymi konkurentami. Aby umieć odnaleźć się w tym warunkach, aby nie utracić zdobytych pozycji, znów potrzebna okazała się umiejętność zarządzania zmianą.

Jeśli jednak spojrzymy na gospodarkę polską z perspektywy zarządzania zmianą, to zarówno transformacja, jak i przystąpienie do UE zdają się być relatywnie krótkotrwałymi szokami, epizodami, których znaczenie na długą metę jest nieporównywalnie mniejsze, gdy porównamy je z procesami globalizacji. W dłuższej perspektywie czasowej to globalizacja jest najważniejszym uwarunkowaniem naszej pozycji w gospodarce światowej, w dłuższej perspektywie to globalizacja oznacza, że potrzebne są niesamowite wręcz i nieporównywalne kompetencje w dziedzinie

zarządzania zmianą. Globalizacja bowiem to proces permanentnej, nieustannej, intensywnej, burzliwej i wszechogarniającej zmiany. W dalszej części artykułu zawarto rozważania pokazujące, na co należy zwrócić uwagę i jak można sobie radzić z zarządzaniem zmianą na poziomie firmy w warunkach globalizacji.

## Dylematy i wyzwania współczesnych menedżerów

**W**spółcześni menedżerowie zajmujący się międzynarodowym, wielonarodowym lub globalnym zarządzaniem często debatują nad wyzwaniami oraz problemami związanymi z wydarzeniami na rynkach międzynarodowych. Wyrażają oni poważną troskę z powodu bieżących wydarzeń gospodarczych oraz tego, jak odnieść w dłuższym okresie sukces na niespokojnym rynku globalnym. Jak wskazuje historia biznesu, również w przeszłości rzadko bywało tak, że rynki te nie były niespokojne. Jednak współczesne wydarzenia i procesy, turbulencje i rywalizacje pojawiające się na dzisiejszym rynku globalnym skutkują niezwykle wyzwaniami. Największym wyzwaniem, przed jakim stoi dziś biznes, jest zarządzanie zmianą. Wydaje się rzeczą oczywistą, że jest mało prawdopodobne, by na jakikolwiek produkt lub usługę trwało wieczne zapotrzebowanie i że zajmowanie czołowej pozycji jest w większości przypadków sytuacją przejściową i bardzo często krótkotrwałą. Odnosi się to nie tylko do biznesu, lecz także do polityki, jak i wielu koncepcji i metod naukowych. Zmiana jest obecna wszędzie.

W tych warunkach ważnym wyzwaniem jest poszukiwanie i kreowanie przez firmy wyrazistych i wyróżniających kompetencji. Globalny rynek rodzi nowe potrzeby i pragnienia klienta, natomiast pojawienie się nowych technologii przyczynia się do rozwoju nowych produktów i usług. Poszukując wyrazistych kompetencji, menedżerowie muszą stosować dynamiczne podejście do rozwoju zarządzania, próbując jednocześnie opracowywać idee, koncepcje oraz strategie zarządzania, które okażą się skuteczne w przyszłości. Skuteczna odpowiedź na zmieniające się wymogi rynku, warunki współzawodnictwa i preferencje klientów wymaga określonych działań kierowniczych. Międzynarodowi menedżerowie próbują przewidywać pojawiające się zmiany technologiczne, wymagania rynku i preferencje klientów oraz aktywnie poszukują sposobów zdobywania przewagi nad konkurencją. Budowanie kompetencji i zdolności ułatwiających uzyskanie trwałej pozycji konkurencyjnej jest ważnym elementem zarządzania zmianą na rynku międzynarodowym.

Aby dotrzymać kroku niekiedy szybko zmieniającemu się otoczeniu, czołowe postacie świata biznesu, polityki i nauki stoją w obliczu ciągłego wyzwania, jakim jest zmiana sposobu myślenia. Pojęcie rozwoju zarządzania obejmuje ideę stworzenia globalnego sposobu myślenia menedżerskiego na potrzeby organizacji uczestniczących w budowaniu rynku globalnego, ponieważ oczywiste jest, że menedżerski sposób myślenia ma wpływ na formułowanie i realizowanie strategii.

Wreszcie nasuwa się jedno z największych wyzwań dnia dzisiejszego, jakim jest budowanie organizacji

opartej na wiedzy. Wiedza jest kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Umiejętność zdobywania, przechowywania, odzyskiwania i wykorzystywania informacji i wiedzy przyczynia się do powstania wyrazistych i wyróżniających kompetencji. W rozwoju zarządzania bierze się pod uwagę fakt, że świat biznesu staje się w coraz większym stopniu nasycony wiedzą i podkreśla się wagę organizacyjnego uczenia się. Można to zilustrować kilkoma przykładami. Zarówno organizacje biznesowe, jak i rządowe muszą się wiele nauczyć, choćby po to, by umieć radzić sobie z bieżącymi problemami przemian na rynku energetycznym, ze zmniejszaniem się liczby miejsc pracy w dziedzinie produkcji w czołowych krajach uprzemysłowionych w wyniku zjawiska *outsourcingu*, z nieprzewidywanymi jego skutkami, z rosnącym zapotrzebowaniem na surowce, ze zmianami w strukturze importu i eksportu gospodarek wschodzących, ze zmianami w równowadze regionalnej oraz, co nie mniej istotne, z problemami w wymianie międzynarodowej spowodowanymi przez pojawienie się genetycznie zmodyfikowanej żywności. Wszystko to stwarza popyt na nowy typ menedżerów, gotowych radzić sobie z nowymi wyzwaniami nowego zarządzania międzynarodowego i globalnego.

Odnosząc się do zagadnienia zarządzania zmianą, istnieje potrzeba odkrycia, przeanalizowania oraz zrozumienia bieżących, ale i przyszłych tendencji emanujących z otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. „W przeciwieństwie do sytuacji sprzed kilkadziesiąt lat, obecnie otoczenie zewnętrzne zmienia się o wiele szybciej niż organizacje (...), szczególnie organizacje biznesowe nie są tak trwałe, jak w przeszłości”. Jednak „organizacje są tworzone i rozbudowywane na podstawie założenia kontynuacji – po to, by przeżyć i trwać dalej. Otoczenie zewnętrzne (...) nie jest ciągle w takim samym sensie, w jakim ciągle są organizacje. Czynniki i siły działające w zewnętrznym otoczeniu organizacji są nieciągle, nie tworzą razem idealnego wzoru, nie są niezależne, homeostaticzne, linearne ani wysoce przewidywalne”<sup>2)</sup>. Jeśli zgodzimy się z powyższym stwierdzeniem, możemy dojść do wniosku, że „siły występujące w zewnętrznym otoczeniu mogą powodować zniszczenie, lecz mogą też pobudzać kreatywność”<sup>3)</sup>. Współczesne zarządzanie międzynarodowe funkcjonuje zatem w sytuacji ciągłej zmiany nie tylko przedsiębiorstw tworzących strukturę rynku, lecz także cech rynku wpływających na otoczenie, w którym dochodzi do transakcji międzynarodowych. Mają miejsce widoczne zmiany w „punktach krytycznych” rynków międzynarodowych, takie jak rosnąca rola Chin jako producenta wielu dóbr konsumpcyjnych, czy Rosji jako dostawcy energii. Dla wielu firm działających na rynkach międzynarodowych szybkie zmiany występujące w międzynarodowym otoczeniu biznesowym okazały się zgubne. Wystarczy wspomnieć zniknięcie wielu znanych, mających siedzibę w jednym kraju, lecz międzynarodowych, linii lotniczych, jak PanAmerican, Swissair czy Aeroflot, które nie potrafiły zarządzać zmianą. Wiele innych wręcz przeciwnie – umiało dobrze zarządzać zmianą, na przykład twórczo budując sojusze, które pomogły im dostosować się do zmieniających się warunków na rynku.

## Rynek energetyczny i rola gospodarki amerykańskiej

**J**edno z najbardziej bolesnych wyzwań, w obliczu których staje dziś nasza globalna gospodarka, to więcej niż ewolucyjne przemiany na rynku energetycznym. Świat potrzebuje ropy naftowej. W ostatnich latach nie wydarzyło się nic znaczącego i przełomowego w dziedzinie badań nad nowymi lub alternatywnymi źródłami energii, ani w dziedzinie sposobów wykorzystania energii, co miałyby podważyć kluczową rolę ropy naftowej. Wiele się jednak zmieniło, jeśli chodzi o geograficzny rozkład sił gospodarczych oraz globalne znaczenie poszczególnych konsumentów energii. Na przykład Chiny, które eksportowały ropę, stały się krajem potrzebującym ropy. W Chinach oraz Indiach istnieje silny i wciąż rosnący popyt na energię. Oczywiście, wiele krajów działających na rynku międzynarodowym stoi przed wyzwaniem, jak poradzić sobie z tymi zmianami. Czasami powoduje to kontrowersyjne sytuacje, takie jak na przykład wejście Rosji na amerykański rynek dystrybucji benzyny. Obecność Łukoilu, silnej firmy rosyjskiej, w stanach New Jersey i New York wywołuje niepokój wśród amerykańskich polityków. Łukoil prowadzi tam ponad 200 stacji benzynowych i planuje zwiększyć wkrótce ich liczbę do 2000. Ta ekspansja spotkała się z dwuznacznym przyjęciem. Podczas gdy jedni politycy witają z otwartymi ramionami rosyjskie stacje benzynowe (nabyte drogą kupna od innych firm), inni nawołują do ich bojkotu, ponieważ Rosja sprzedała Iranowi obronne pociski rakietowe, zaś amerykańsko-irański spór dotyczący rozwoju technologii jądrowych jest dziś poważny i pozostaje nie rozwiązany.

Rosnąca rola Rosji jako niezależnego dostawcy energii stwarza wyzwanie dla jej stałych klientów, zwłaszcza krajów sąsiednich. Sytuacja staje się jeszcze bardziej delikatna, kiedy Rosja próbuje wykorzystać swą siłę dostawcy, by wywierać na tradycyjnych nabywców różne formy politycznego nacisku – umowa o budowie rurociągu naftowego z Rosji do Niemiec z pominięciem Polski jest tego dobrym przykładem. Aby zaradzić tej zmianie i zapewnić sobie bezpieczeństwo energetyczne, Polska, Litwa, Estonia i Łotwa starały się nakłonić Unię Europejską do sformułowania wspólnej polityki energetycznej. Również w celu zaradzenia tej zmianie Orlen, największe przedsiębiorstwo rafineryjne w Polsce, podpisało umowę kupna udziałów większościowych litewskiej rafinerii ropy od Yukos International, firmy-córki należącej do upadłej rosyjskiej spółki Yukos. Orlen nabył 53,7-procentowy udział w litewskiej rafinerii w Mozejkach (Mazeikiu Nafta) od Yukos International, mającego siedzibę w Holandii. Kupno udziałów w litewskiej rafinerii przez polską spółkę to sposób zarządzania zmianą na wschodnioeuropejskim rynku energetycznym, polegający na nawiązaniu bliskiej współpracy między dwoma krajami zatroskanymi przyszłością bezpieczeństwa energetycznego. Transakcja ta ma również zapewnić Polsce i Litwie bezpieczniejsze dostawy energii oraz umożliwić im dywersyfikację ich źródeł energii<sup>4)</sup>.

Kolejne wielkie wyzwanie bardzo widoczne na rynku międzynarodowym to zmieniająca się rola nie-

kwestionowanego światowego lidera w dziedzinie gospodarki, jakim są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. „W 1980 roku Stany Zjednoczone wytwarzały 22% światowej produkcji; dzisiaj liczba ta wzrosła do 29%. Stany Zjednoczone są obecnie uważane (przez Światowe Forum Ekonomiczne) za drugą gospodarkę na świecie pod względem konkurencyjności, pierwszą pod względem technologii i innowacyjności, pierwszą z punktu widzenia technologicznej gotowości, pierwszą pod względem wysokości wydatków przedsiębiorstw na badania i technologie oraz pierwszą pod względem jakości instytucji badawczych”. W ciągu ostatnich mniej więcej 120 lat udział Stanów Zjednoczonych w gospodarce światowej był niezwykle stabilny – stanowiąc około jedną czwartą produkcji światowej – „(...) a kraj ten będzie prawdopodobnie nadal zajmować mniej więcej tę samą pozycję przez kilka kolejnych dekad, jeśli tylko będzie potrafił dostosować się do stojących przed nim bieżących wyzwań tak dobrze, jak to czynił w przeszłości”<sup>55</sup>. To rzeczywiście dobrze sformułowany warunek, biorąc pod uwagę fakt, że rosnące kompetencje i przewagi kosztowe takich krajów, jak: Chiny, kraje azjatyckie, Meksyk i z całą pewnością kraje wschodzących gospodarek Europy Środkowej sprawiają, że wiele amerykańskich firm przenosi do nich swoją działalność lub zleca tamtejszym firmom wykonywanie różnych prac. Stany Zjednoczone utraciły w ten sposób olbrzymią liczbę miejsc pracy. Oprócz tego, z uwagi na pewne braki w umiejętności zarządzania zmianami na rynku światowych finansów, mamy do czynienia z widocznym przesunięciem centrum światowych finansów z Nowego Jorku do Londynu. W wyniku tej tendencji pojawiła się nawet opinia, że społeczeństwo amerykańskie „staje się społeczeństwem postindustrialnym, specjalizującym się w konsumpcji i spędzaniu wolnego czasu”<sup>56</sup>. Opinia ta może prowokować pytanie: jeśli jest to prawda, to czy jest to najlepszy sposób zarządzania globalnymi zmianami?

### Rola marki i *outsourcingu* w zarządzaniu zmianą

**J**ak już zaznaczono wcześniej, ważną kwestią w zarządzaniu międzynarodowym jest stworzenie wyrazistych wyróżniających kompetencji. Można tego dokonać na wiele sposobów. We współczesnym zarządzaniu globalnym prawdopodobnie jedną z najważniejszych tendencji jest budowanie, zarządzanie i utrzymanie wartości marki. Zdolność kreowania, utrzymania, powiększania i chronienia marki jest bodaj uważana za najbardziej charakterystyczną umiejętność współczesnych profesjonalnych menedżerów. Kreowanie wyrazistej kompetencji poprzez budowanie wartości marki oznacza dodawanie wartości „(...) danej produktom i usługom, której wyrazem jest to, jak konsumenci myślą, czują i postępują w odniesieniu do marki, a także cena, udział w rynku oraz zyskowność, jaką przynosi firmie dana marka. Wartość marki jest ważnym składnikiem majątku niematerialnego, mającym psychologiczną i finansową wartość dla firmy. (...) Mówi się, że marka

ma pozytywną wartość dla konsumentów, kiedy konsumenci reagują bardziej przychylnie na produkt i na sposób, w jaki jest on sprzedawany, gdy podana jest jego marka niż gdy marka produktu podana nie jest. Mówi się, że marka ma negatywną wartość dla konsumentów, jeśli w tych samych warunkach konsumenci reagują mniej przychylnie na działania marketingowe na rzecz marki”<sup>57</sup>. Jak widać, bardzo ważne jest, aby międzynarodowi oraz globalni menedżerowie właściwie zarządzali, a zwłaszcza sprawowali kontrolę nad marką. Problemem jest to, jak robić to dobrze w sytuacji, gdy firmy z krajów rozwiniętych nagminnie zlecają produkcję swych wyrobów fabrykom zagranicznym. Poprzez *outsourcing*, firmy „powierają swoją cenną własność intelektualną – projekty, formy, szczegóły techniczne, tajemnice handlowe – setkom wykonawców i podwykonawców na całym świecie”<sup>58</sup>. Ten ryzykowny trend w biznesie doprowadził do gwałtownego wzrostu liczby fałszywych produktów lub tak zwanych „produktów z trzeciej zmiany” – nie autoryzowanych produktów wytwarzanych przez autoryzowanych wykonawców. Oczywiście, produkty te trafiają na rynek, doprowadzając właścicieli produktów do szału i wywołując wśród końcowych użytkowników wątpliwości dotyczące prawdziwej wartości marki. Praktyka owa jest tym bardziej niebezpieczna, że w procesie *outsourcingu* wykonawcy i podwykonawcy wytwarzający nie autoryzowane, dodatkowe ilości produktów, w większości przypadków prawdopodobnie używają gorszej jakości materiałów, sprzeniewierzając się w ten sposób podstawowym warunkom, jakie spełniać musi wizerunek wartości marki. Dobrym przykładem tego typu praktyk był przypadek bostońskiego producenta obuwia wyczynowego New Balance. W 1999 roku firma zażądała, aby jej chiński producent i licencjonowany dystrybutor, niejaki pan Chang, wstrzymał sprzedaż tanich tenisówek New Balance, znanych jako „classic”. Pan Chang nie był tym zbyt zachwycony. Dzięki temu produktowi odniósł sukces i przewidywał wzrost sprzedaży. Zlekceważył zatem owo polecenie i nadal produkował i sprzedawał tę konkretnie markę butów, wprowadzając ją na najdroższe rynki, takie jak Japonia, oraz próbując je sprzedawać w Tajwanie, Hongkongu, Włoszech i Niemczech. Skończyło się to sprawą w sądzie, która cały czas jest w toku; chiński wymiar sprawiedliwości przeżarty jest bowiem korupcją i działa bardzo powoli<sup>59</sup>.

To tylko jeden z wielu przypadków. Obecnie firmy zlecające wykonanie prac na zewnątrz przedsiębiorają dodatkowe środki ostrożności w celu ochrony swojej marki. Monitorują swój łańcuch dostaw, używają niewidzialnych atramentów i farb w celu poświadczenia autentyczności swoich produktów, wpisują zakodowane informacje w metki bezpieczeństwa, a nawet stosują oprogramowanie, które pozwala właścicielom marek monitorować, ile oznakowanych komponentów zamawia wykonawca. Jeśli zbyt mało, wykonawca prawdopodobnie zastępczo używa gorszych części; jeśli zbyt wiele, możemy mieć do czynienia z dodatkową nie autoryzowaną produkcją. Nauka, jaka z tego płynie, jest taka, że globalny *outsourcing* może prowa-

dzić do wycieków własności intelektualnej, które zagrażają reputacji i zyskowności firmy, oraz że zarządzając łańcuchem dostaw w biznesie międzynarodowym należy zachować najwyższą ostrożność.

### Zarządzanie zmianą a genetycznie zmodyfikowana żywność

**K**olejną poważną kwestią, przed którą stoi dzisiejsze zarządzanie międzynarodowe, jest produkcja i sprzedaż genetycznie zmodyfikowanej żywności. Żywność ta jest produkowana, sprzedawana i spożywana głównie w obu Amerykach – europejscy konsumenci i farmerzy jej nie chcą. Sytuacja ta doprowadziła do transatlantyckich podziałów między Unią Europejską z jednej strony a Stanami Zjednoczonymi i Kanadą z drugiej. „Stojąc w obliczu międzynarodowej presji oraz powództwa wniesionego przez Stany Zjednoczone, Kanadę oraz Argentynę na forum Światowej Organizacji Handlu, Unia oświadczyła w tym roku, że wszystkie kraje członkowskie muszą otworzyć swe rynki dla genetycznie zmodyfikowanej żywności oraz przygotować regulacje praktyczne i prawne, które zapewnią, że żywność ta będzie bezpieczna dla zdrowia i środowiska”<sup>10</sup>.

Genetycznie zmodyfikowana żywność jest jednak tak niepopularna w Europie, że główne supermarkety-giganty, takie jak na przykład Swiss Migros, odmawiają jej sprzedaży.

To konkretne wyzwanie, powodujące zmiany w podaży oraz opór po stronie popytu, w sytuacji presji międzynarodowej wymaga specjalnego i wyrafinowanego sposobu zarządzania, który będzie respektować uzasadnione prawa i preferencje wszystkich zainteresowanych stron. Nie ma obecnie jasnej odpowiedzi, jak to zrobić, jednak niezdolność znalezienia właściwego sposobu zaradzenia tej istotnej zmianie może znacznie zaszkodzić międzynarodowym stosunkom handlowym.

### Nowi menedżerowie

**W**spółczesne wyzwania na rynku międzynarodowym oraz konieczność zarządzania zmianą rodzą zapotrzebowanie na nowy typ menedżerów, przygotowanych do tego, by radzić sobie z wyzwaniami nowego zarządzania międzynarodowym i globalnym marketingiem. Podjęto ciekawą próbę „zidentyfikowania i zdefiniowania modelu struktury zarządzania, który równoważy lokalne, regionalne i globalne wymagania nakładane na przedsiębiorstwa funkcjonujące ponad licznymi granicami na świecie”<sup>11</sup>. Oto kilka sugestii.

■ **Menedżer biznesu.** Rolą tego typu menedżera jest „służyć organizacji jako strateg, architekt jej światowej konfiguracji majątku i środków oraz koordynator transakcji międzynarodowych. Ogólnym celem menedżera biznesu jest wyciągnięcie maksymalnych korzyści ze zintegrowanych operacji światowych”<sup>12</sup>.

■ **Menedżer krajowy.** Tego typu menedżer ma „być czujnikiem oraz interpretatorem lokalnych szans i zagrożeń, kreatorem lokalnych środków i możliwo-

ści, a także współtwórcą i aktywnym uczestnikiem globalnej strategii”. Menedżer krajowy „odgrywa decydującą rolę nie tylko w zaspokajaniu potrzeb klientów, ale również w spełnianiu wymagań rządu kraju goszczącego oraz w obronie pozycji rynkowej swojej firmy przed lokalnymi i zewnętrznymi konkurentami”<sup>13</sup>.

■ **Menedżer funkcjonalny.** Tego typu menedżer musi umieć „przekazywać specjalistyczną wiedzę, jednocześnie łącząc skąpe środki i możliwości ponad narodowymi granicami. Aby osiągnąć ten ważny cel, menedżerowie funkcjonalni muszą szukać na całym świecie specjalistycznych informacji, „zapyłać krzyżowo” najnowszą wiedzę i najlepsze praktyki oraz popierać innowacje, które mogą oferować możliwości i zastosowania transakcyjne”<sup>14</sup>.

■ **Menedżer przedsiębiorstwa** – ma być liderem w najszerszym rozumieniu tego słowa, a także rozpoznawać i kształcić utalentowanych menedżerów biznesu, menedżerów krajowych i menedżerów funkcjonalnych. Tego typu menedżer powinien nie tylko równoważyć pozycje innych, ale także stworzyć możliwości, „pozwalające menedżerom biznesu, menedżerom krajowym i funkcjonalnym prowadzić negocjacje w kontekście światowym”<sup>15</sup>.

O wyborze odpowiedniego wariantu lub połączenia wariantów zarządzania/rodzaju menedżera będzie decydować strategia organizacji/przedsiębiorstwa wywodząca się z charakterystyki organizacji/przedsiębiorstwa i oparta na charakterystyce produktu/usługi oferowanego przez organizację/przedsiębiorstwo oraz charakterystykę rynku, w obrębie którego działa.

Oddziaływanie sił globalnych powoduje, że to one, a nie rządy poszczególnych krajów wpływają głównie na kształt gospodarek narodowych i funkcjonujących w ich ramach przedsiębiorstw. Coraz większa otwartość gospodarek wielu krajów powoduje, że siły wpływające na te gospodarki często są zlokalizowane poza tymi krajami. Coraz częściej menedżerowie organizacji/przedsiębiorstw stają przed wyzwaniami zarządzania nowymi, często niespodziewanymi zmianami. Tutaj wyraźnie zarysowuje się rola inwestycji w kształcenie ludzi będących załączkiem przyszłych kadr menedżerskich przystosowanych do warunków funkcjonowania gospodarki globalnej.

### Zakończenie

**W**zarysowanych warunkach globalizacji rynków problem zarządzania zmianą jest prawdopodobnie jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami działającymi w skali międzynarodowej. Charakterystyczne jest to, że w globalizującej się gospodarce międzynarodowej dochodzi do dość daleko idącej uniformizacji i podobieństwa wyzwań, przed jakimi stoją menedżerowie niezależnie od miejsca lokalizacji firmy i od miejsca prowadzenia operacji gospodarczych. Można zaryzykować stwierdzenie, że standaryzacja produktów, marketingu i posunięć konkurencyjnych jest po części efektem podobieństwa uwarunkowań dzia-

łania firm, które to uwarunkowania są coraz częściej w znacznej części wspólne dla różnych przedsiębiorstw. Oczywiście jest, że w tych burzliwych okolicznościach menedżerów powinny wspierać odpowiednie procesy, w zorganizowany sposób usprawniające ich działania, a także sprzęt pomagający zorganizować te procesy. Jednak czynnik ludzki, jego jakość, wykształcenie, kreatywność, otwarcie oraz gotowość do zmian będą w dzisiejszej, opartej na wiedzy gospodarce światowej rzeczą najważniejszą.

*prof. Marian Gorynia*

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Katedra Strategii i Polityki

Konkurencyjności Międzynarodowej  
*prof. Jan Napoleon Saykiewicz*

Duquesne University

A.J. Palumbo School of Business Administration  
John F. Donahue Graduate School of Business

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M. GORYNIA, *Polska polityka gospodarcza a internacjonalizacja i globalizacja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2006, nr 2.
- <sup>2)</sup> W.W. BURKE, *Organization Change. Theory and Practice*, Sage Publications 2002, s. 13.
- <sup>3)</sup> *Ibidem*, s. 14.
- <sup>4)</sup> I. DEMPSEY, *Polish Energy Company to Buy Most of Lithuanian Oil Refinery*, „New York Times”, 30 maja 2006, C2.
- <sup>5)</sup> F. ZAKARIA, *Global Leadership: America and its Competitors*, „Newsweek”, 12 lipca 2006, s. 46.
- <sup>6)</sup> *Ibidem*, s. 42.
- <sup>7)</sup> Ph. KOTLER, K.L. KELLER, *A Framework for Marketing Management*, 3. wydanie, Pearson/Prentice Hall 2007, s. 137.
- <sup>8)</sup> *Not Exactly Counterfeit*, „Fortune”, 1 maja 2006, s. 108.
- <sup>9)</sup> *Ibidem*, s. 116.
- <sup>10)</sup> E. ROSENTHAL, *Biotech Foods Tears Rifts in Europe*, „New York Times”, 6 lipca 2006, C1.
- <sup>11)</sup> Ch.A. BARTLETT, S. GHOSHAL, *What is a Global Manager?*, „Harvard Business Review”, sierpień 2003.
- <sup>12)</sup> *Ibidem*.
- <sup>13)</sup> *Ibidem*.
- <sup>14)</sup> *Ibidem*.
- <sup>15)</sup> *Ibidem*.

#### Summary

The authors examine the Polish economy from a change management perspective. Seen from this point of view, both transformation and EU accession seem to be only relatively short-term shocks, or episodes, whose long-term significance is incomparably smaller if we contrast them with globalisation processes. In a more distant time perspective, it is globalisation that is the most important determinant of our position in the world economy. This means that what is needed is an incomparably high level of competence in the field of change management since globalisation is a process of permanent, ceaseless, intensive, tempestuous and sweeping change. The article contains a discussion showing what should be given careful consideration and how to deal with change management at company level under conditions of globalisation.