

*Kamil Szulik**

UWARUNKOWANIA KULTUROWE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM TYPU „BORN GLOBAL”

Zarys treści: Pomimo rozwoju procesów globalizacji, działalności korporacji transnarodowych na rynek wychodzą coraz to nowe przedsiębiorstwa, które starają się natychmiast działać na arenie międzynarodowej. Próbują konkurować z podmiotami, które od lat działają w branży, mając ogromne zasoby kapitału, wykwalifikowanych menedżerów oraz bogate doświadczenie. Przedsiębiorstwa typu „born global” to jednostki szczególne, wyróżniające się zarówno sposobem działania, produktem, jak i usługą. Przedsiębiorstwa te na swojej drodze napotykać coraz to zróżnicowane problemy związane z zarządzaniem. Globalizacja i w efekcie biznes międzynarodowy stanowią wyzwanie dla zarządzania takim przedsiębiorstwem, a dokładniej zarządzaniem międzynarodowym. Działalność przedsiębiorstwa typu „born global” obejmuje cały świat, w związku z czym w swojej działalności styka się z wieloma różnymi kulturami.

Słowa kluczowe: born global; zarządzanie międzynarodowe; zarządzanie kulturowe

Klasyfikacja JEL: M14, L20

WSTĘP

Zwiększająca się rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wzrost przeprowadzanych operacji o zasięgu międzynarodowym, a także zmiana perspektywy procesów zarządzania w kierunku ich umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) spowodowała rozwinięcie zainteresowania zarządzaniem międzynarodowym. Przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych w sposób nieustanny weryfikuje efektywność zarządzania w konfrontacji z systemami lokalnymi, regionalnymi na odległych rynkach odbiegających od systemów panujących na rynku rodzimym.

* Adres do korespondencji: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: kam.szulik@gmail.com

Dorobek teoretyczny w zakresie zarządzania międzynarodowego w literaturze jest znaczący i niejednorodny. Przeglądając literaturę, można postawić pytania: jakie są uwarunkowania kulturowe, w jaki sposób wpływają na działalność przedsiębiorstwa „born global”, jakie występują szanse i ograniczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem na arenie międzynarodowej. Celem badań było określenie uwarunkowań kulturowych występujących w przedsiębiorstwach typu „born global”, ukazanie istotnego znaczenia kultury występującej w działalności przedsiębiorstw działających na międzynarodowych rynkach.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO INTERNACJONALIZUJĄCE TYPU „BORN GLOBAL”

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ma swój początek decyzyjny oparty na strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Istnieje niewielka liczba przedsiębiorstw w stosunku do ogółu, które są usytuowane międzynarodowo od chwili powstania – przedsiębiorstwa „born global”. Organizacje zaangażowane w biznes międzynarodowy prowadzą działalność w wielu lokalizacjach na świecie, z których pozyskują zasoby, sprzedając produkty, w związku z czym w swojej działalności stykają się z wieloma kulturami. Należy podkreślić, że biznes międzynarodowy w przeważającej części realizowany jest przez duże korporacje, a także przez małe przedsiębiorstwa typu „born global”. Przeważająca część przedsiębiorstw rozpoczyna działalność najpierw na rynku lokalnym (lub wewnętrznym) i w zależności od powodzenia działalności, pozycji konkurencyjnej aspiruje do umiędzynarodowienia prowadzonej działalności.

Ze względu na zmieniający się charakter działalności biznesowej coraz to większa liczba przedsiębiorstw przestaje postępować zgodnie z etapowym schematem umiędzynarodowienia (model Uppsalski) i pojawia się na zagranicznych rynkach znacznie szybciej, niż to sugerują tradycyjne modele internacjonalizacji – przedsiębiorstwa „born global”. Organizacje te w wielu przypadkach decydują się na ominięcie niektórych etapów umiędzynarodowienia, rozpoczynając ten proces od form zaawansowanych, wymagających znacznego zaangażowania na międzynarodowych rynkach.

Jedną z pierwszych definicji terminu było ujęcie sformułowane przez Knighta i Cavusgila: „małe przedsiębiorstwa zorientowane technologicznie, działające na międzynarodowych rynkach od wczesnych faz powstania” [Borghoff 2005, s. 79]. Poniżej w tabeli chciałbym zaprezentować kilka określeń interpretujących pojęcie „born global” prezentowanych przez najróżniejszych autorów.

Tabela 1. Kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw typu „born global”

Autor (rok)	Interpretacja pojęcia przedsiębiorstwa „born global”
Zhou Wu, Luo 2007	Podstawowe kryteria dla przedsiębiorstwa „born global” 1) przedsiębiorstwo najpóźniej od trzeciego roku działania na krajowym rynku rozpoczyna umiędzynarodowienie 2) znaczące zaangażowanie eksportowe – co najmniej 10% eksportu
Moen, Servais 2002	Przedsiębiorstwa eksportujące od momentu powstania
Freeman, Edwards, Schroder 2006	Małe przedsiębiorstwa, których internacjonalizacja przebiega w pierwszych 2 latach istnienia
Knight, Cavusgil 2004	Przedsiębiorstwa, które rozwijają się relatywnie szybko na zagranicznych rynkach, wykazując przy tym szczególne umiejętności w prowadzeniu biznesu międzynarodowego, a efektem tego jest poprawienie wyników ekonomicznych od momentu ich założenia
Harveston, Kedia, Davis 2000	Przedsiębiorstwa, w których działalność eksportowa oparta jest na koordynacji w czasie i przestrzeni
Rasmussen, Madsen, Evangelista 2001	Przedsiębiorstwa, które są nastawione na międzynarodowy rynek, a nawet na globalny zaraz po powstaniu. Charakteryzują się wysokim udziałem sprzedaży zagranicznej (prawie 70%), przypominając przy tym najbardziej międzynarodowo ukierunkowanych eksporterów w porównaniu do ich możliwości i konkurencyjnych zasobów. Ze względu na małe rozmiary i ograniczoną zasobów, przedsiębiorstwa te prowadzą działania na zagranicznych rynkach blisko położonych od kraju macierzystego

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Przybylska, *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–8, s. 70.

Dokonując szerszego podsumowania, pragnę zaznaczyć kilka najważniejszych cech przedsiębiorstw „born global”, które świadczą o procesie globalizacji:

- do wejścia na międzynarodowe rynki dochodzi bardzo wcześnie, w wielu przypadkach równocześnie z powstaniem firmy,
- kraje, w których przedsiębiorstwo rozpoczyna działalność, często charakteryzują się dużą odmiennością kulturową i mentalną względem kraju przedsiębiorstwa,
- za sprawą rozwoju technologii informatycznych, transportowych, komunikacyjnych menedżerowie zdobywają klientów na rynkach globalnych, uzyskując przy tym szybszy dostęp do wiedzy o zagranicznych rynkach,
- sprzedaż zagraniczna skierowana jest na wiele zagranicznych rynków,
- znaczna część przedsiębiorstw „born global” jest skłonna do podejmowania ryzyka związanego z działalnością za granicą, licząc przy tym na większe profity,
- sposób wejścia na zagraniczne rynki może być jedną z kilku form, takich jak: eksport, sprzedaż umowy licencyjnej, BIZ czy join ventures.

Działalność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych często była postrzegana jako domena dużych korporacji, a ekspansja zagraniczna traktowana jest jako stopniowa, zachodząca wskutek przemysłanych decyzji ścieżka rozwoju przedsiębiorstwa. Omawiane zjawisko „born global” jest zaprzeczeniem tego poglądu, a z punktu widzenia strategii działalność na międzynarodowych ryn-

kach jest dla wielu organizacji nie tylko wyborem, ale i koniecznością gwarantującą dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Zgodnie z powyższymi założeniami menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa typu „born global”, działając na rynkach międzynarodowych, muszą:

- podejmować decyzje co do wyboru właściwych rynków zagranicznych, sposobu wejścia na nie i działać według określonej strategii,
- ograniczyć do minimum negatywny wpływ ryzyka kursowego walut na podejmowaną za granicą działalnością,
- analizować i rozumieć różnice kulturowe krajów, regionów i dostosować odpowiednią strategię działania do zdiagnozowanych wzorców kulturowych,
- znać praktyki handlowe, regulacje prawne, kulturowe występujące w różnych krajach,
- zarządzać działalnością rozproszoną geograficznie w skali świata.

2. POJĘCIE I FUNKCJE KULTURY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Próbując doprecyzować pojęcie kultury przedsiębiorstwa, właściwe byłoby przytoczenie definicji kultury kraju, którą możemy określić jako wartości, zachowania i oczekiwania wyuczone i podzielane przez grupę społeczną, przekazywane z pokolenia na pokolenie, podlegające ciągłym oddziaływaniom, ewoluujące. Na podstawie tego artykułu proponuję kulturę przedsiębiorstwa rozumieć jako [Wachowiak 2008, s. 30–32]:

- właściwy kodeks zachowań i wartości wyrażany w danym przedsiębiorstwie w postaci obyczajów, spotkań, nagród,
- określony język, żargon przyjęty w danym przedsiębiorstwie,
- kodeks zachowań i wzorców wykształconych na skutek obserwacji i interpretacji sukcesów i porażek menedżerów przedsiębiorstwa.

Kultura w przedsiębiorstwie stanowi element łączący członków danej zbiorowości, to zbiór zasad określających ich wzajemne oddziaływania, metody realizacji i kontakty przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym. Za sprawą kultury organizacyjnej przedsiębiorstwo posiada swoją tożsamość, która odróżnia go od pozostałych firm na rynku. Kultura w przedsiębiorstwie typu „born global” stanie się narzędziem zarządzania w przypadku, kiedy będą spełnione poniższe warunki [PTE 2012, s. 32]:

- kultura społeczna w dostatecznym stopniu zaakceptuje kulturę organizacji,
- kultura organizacyjna będzie oparta na konsensusie,
- pracownicy będą dobierani według określonych kryteriów kulturowych.

Przedsiębiorstwa, angażując się w operacje za granicą, muszą uwzględnić bariery kulturowe, czyniące interakcje międzyludzkie bardziej skomplikowanymi niż w przedsiębiorstwach działających w obszarze jednego kraju bądź regionu. Praktyka pokazała, że uniwersalne w założeniu metody zarządzania nie

sprawdzają się w każdym warunkach. Zaznaczyć należy, iż różnice kulturowe, które zakorzenione są głęboko w podświadomości ludzkiej, są trudne do wychwycenia. Niemniej jednak dla doświadczonego menedżera w obecnych czasach mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, w szczególności umiejętność współpracy wielokulturowych, złożonych zespołów pracowniczych.

Kultura w przedsiębiorstwie międzynarodowym może tworzyć przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorca, który właściwie rozpozna zróżnicowanie kulturowe na rynkach, większą wrażliwość na potrzeby konsumentów, jest w stanie przyspieszyć zdolność organizacji do rozwiązywania problemów, innowacyjność i kreatywność. Także szerokie możliwości zatrudniania personelu różnorodnego kulturowo w przedsiębiorstwie wymusza uwzględnienie kulturowego kontekstu zarządzania, a to przy skutecznym zarządzaniu różnorodnością może przynieść nowe szanse i przewagę na rynku.

3. UWARUNKOWANIA KULTUROWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM MIĘDZYNARODOWYM

Zarządzanie międzynarodowe przytaczane jest w literaturze jako: „proces planowania, organizowania, przywództwa i kontroli w otoczeniu wielokulturowym. Jest to proces aplikacji i techniki zarządzania w tym otoczeniu. Globalne zarządzanie definiowane jest zaś jako proces budowania i realizowania strategii oraz systemów operacyjnych, a także praca z ludźmi na całym świecie w celu zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej” [Nowakowski 2005, s. 350–351]. W tym przypadku zarządzanie międzynarodowe polega na prowadzeniu czynności kierowniczych poza granicami kraju. Oznacza to działanie w obcym państwie bądź na obcym rynku.

Prowadzenie operacji gospodarczych poza obszarem danego kraju wiąże się z przekraczaniem granic kulturowych. Należy zauważyć, że różnorodność kulturowa jest konsekwencją możliwości przemieszczania kapitału ludzkiego i swobodnego podejmowania działalności na rynkach zagranicznych. Sprzyja to rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez zdobycie doświadczenia, wykorzystanie panujących luk w regionach czy zatrudnienie osób pochodzących z różnych kultur i mających dużą praktykę zawodową.

Prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych wymusza na przedsiębiorstwie funkcjonowanie w różnorodnych warunkach kulturowych, często diametralnie innych niż w kraju macierzystym. Zarządzanie w takim otoczeniu jest szczególnie trudne, niesie ze sobą zarówno korzyści, bo daje szansę rozwoju, ale także specyficzne utrudnienia.

Należy podkreślić, że zarządzanie międzynarodowe traktowane jest jako działanie na skrzyżowaniu kultur i jest ono przekształcane w „zarządzanie różnicami kulturowymi”. Internacjonalizując przedsiębiorstwo (dokonując procesu umiędzynarodowienia), należy mieć na uwadze osadzenie kultury firmy działa-

jącej na rynku lokalnym w kulturze gospodarczej i umiejscowienia w szerszym kontekście kultury społecznej danego rynku bądź kraju.

Polska kultura przedsiębiorczości podlega ciągłym przekształceniom, przy czym składa się z wartości i wzorów zachowań, zawiera także mnóstwo paradoksów w porównaniu do krajów azjatyckich, np. Japonii, gdzie występuje harmonia, porządek i spójność. Z całą świadomością trzeba przyznać, że polscy menedżerowie wprowadzają do przedsiębiorstw działania innowacyjne zaczerpnięte z Zachodu, które stanowią atrakcyjną drogę rozwoju organizacji. Starają się być profesjonalistami, którzy wykazują się kompetencjami, z autorytetem potrafią kierować zespołami zadaniowymi, wdrażają kulturę zespołową i kulturę nieustannego uczenia się, tworzą sieć wymiany informacji.

Kultura w przedsiębiorstwie stanowić może zarówno szansę, jak i zagrożenie. Ograniczenia, jakie związane są z kulturowymi uwarunkowaniami, powodują zmniejszanie skłonności do rozwoju przedsiębiorczości, a także promują działania oparte na naśladowaniu, utrwalając przy tym tradycyjne wzory postępowania. Te działania po części hamują rozwój i innowacyjność. Jeszcze kilka lat temu polskie przedsiębiorstwa kojarzyły się z firmami, które nie przywiązują wagi do własnej solidności, rzetelności, do przestrzegania terminów realizacji projektów, wywiązywania się z reklamacji. Odwlekały zobowiązania, przedstawiały klientom nierzetelne wyceny, nie budziły ich zaufania. Wraz z rozwojem globalizacji i kontaktów biznesowych, przedsiębiorstwa zaczęły unikać stosowania powyższych praktyk, czerpiąc szansę z uwarunkowań kulturowych [Glinka 2008, s. 249].

W przypadku przedsiębiorstw „born global”, będących w przeważającej części małymi firmami, zarządzanie na arenie międzynarodowej wymaga osobowego, indywidualnego podejścia. Nie wszystkie reguły zarządzania stosowane w korporacjach międzynarodowych bądź w dużych przedsiębiorstwach działających na rynkach krajowych sprawdzają się w przypadku przedsiębiorstw szybko się internacjonalizujących. Podstawowym problemem zarządzania w tym przypadku jest dostosowanie filozofii działania do specyfiki poszczególnych krajów. W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem „born global” kulturowy kontekst organizacji stanowi szczególne znaczenie, przekładając się bardziej na działanie menedżerów niż w przypadku dużych koncernów. Znajomość kulturowego kontekstu działania przedsiębiorstwa w tym przypadku stanowi umiejętność dostrzegania zarówno szans, jak i zagrożeń.

Na większość kulturowych uwarunkowań doświadczony, działający na arenie międzynarodowej menedżer może w pewnym stopniu wpływać. Poprzez analizę otoczenia kulturowego, która ma za zadanie dostarczyć informacji, jaki powinien być zakres dostosowań zarządzania do lokalnych, krajowych warunków kulturowych na danym rynku zagranicznym, menedżer dostosuje odpowiednią strategię. Stanowi to wyzwanie, ale w dłuższej perspektywie może przyczynić się do polepszenia kulturowych warunków przedsiębiorczości, co prowadzi do rozwoju i wzrostu. Pragnę zaznaczyć, że bariery umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa mogą wyłaniać się z braku zdolności koncepcyjnych

występujących u samych podstaw tworzenia wartości. Wysoki wskaźnik upadku małych przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych problemów polityki gospodarczej państw, a dla przedsiębiorstw typu „born global” ogromnym wyzwaniem.

Pragnę zaznaczyć, że czynniki kulturowe mają długofalowy wpływ na strukturę i specjalizację przedsiębiorstw „born global”. Jako przykład podam język, który stanowi aspekt czysto ekonomiczny, ponieważ gdy jest wspólny, prowadzi do obniżenia kosztów transferu informacji. Widać to ewidentnie na przykładzie rynku europejskiego, gdzie występuje ogromne zróżnicowanie językowe.

Należy zauważyć, że niedostateczne rozwinięcie komunikacji międzykulturowej z całą pewnością prowadzi do zamykania się przedsiębiorstwa, a to stymuluje postawy konfrontacyjne i osłabia możliwość współpracy międzynarodowej. Takie podejście będzie tłumić przedsiębiorstwo na arenie międzynarodowej i zmusi do zmiany strategii. Kultura bowiem jest zdolnością do przystosowywania się do otaczających warunków oraz do przenoszenia tej zdolności i wiedzy na kolejne pokolenia.

Następnym przykładem pokazującym wpływ kultury na zarządzanie przedsiębiorstwem jest stosunek do władzy. Określa on stopień, w jakim członkowie danego społeczeństwa są w stanie zaakceptować różnice w zakresie władzy między poszczególnymi jednostkami funkcyjnymi. Działanie takie determinuje stosunek do hierarchii i jej zasadność w określonych przypadkach. W krajach o dużym dystansie do władzy, takim jak kraje azjatyckie, występuje poszanowanie dla osób sprawujących funkcje kierownicze, co wiąże się z dużą akceptacją dla decyzji przez nie podejmowanych.

Kolejnym przykładem, jaki przytoczę, jest stosunek do niepewności. W literaturze często zamiennie określane jako unikanie niepewności. Stanowi wymiar, który opisuje zakres, w jakim kierownictwo akceptuje nieprzewidywalne zdarzenia losowe. W przedsiębiorstwach znajduje to odzwierciedlenie w stopniu tolerancji osób wobec zmian i ryzyka. Z całą pewnością można stwierdzić, że łatwiej dokonuje się zmian w krajach, regionach o wysokiej tolerancji do niepewności. Członkowie takich kultur z chęcią podejmują odważniejsze działania, często obciążone wysokim ryzykiem. Kierownictwo unikające niepewności będzie dążyło do jej „oswojenia” poprzez tworzenie czasami skomplikowanych procedur.

Według badań R. R. Gestlanda czas może wpływać znacząco na kulturę. Uczony ten podzielił kultury na monochroniczne i polichroniczne. Te pierwsze przywiązują dużą wagę do takich aspektów, jak: punktualność, przestrzeganie harmonogramów i działanie zgodnie z planem. Przedstawiciele drugiego typu mają elastyczny stosunek do czasu, planowania i punktualności [Penc 2003, s. 107].

Ostatnim przykładem, jaki chcę przytoczyć, jest stosunek do jednostki lub grupy (indywidualizm–kolektywizm). Relacja ta określa postawy indywidualium względem ważności interesów indywidualnych i grupowych. W krajach sku-

pionych na jednostce – indywidualistycznych – członkowie społeczeństwa postrzegają siebie jako jednostki, które muszą same zadbać o swoje interesy. W tych społeczeństwach ceni się autonomię, prywatność oraz osiągnięcia indywidualne. Osoby z kultur kolektywistycznych oczekują od grupy opieki w zamian za lojalność. Wymiar ten określa relatywną ważność interesów jednostek i grup społecznych.

4. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM „BORN GLOBAL”

Zarządzanie takowym przedsiębiorstwem stanowi dla menedżera próbę sił w działaniu na rynkach międzynarodowych. Należy zauważyć, iż menedżer podejmuje decyzje w różnych obszarach kulturowych, próbując zrozumieć wymogi lokalne, regionalne, które są powiązane ze sobą w związki integracyjne. Uczy się ich, próbuje do nich przystosować, pogłębiając zdolność do międzynarodowego myślenia (*thinking global*). W przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw menedżer często buduje uniwersalne wzorce zachowań, działań, przy czym nie poddaje się wrażliwości społecznej i kulturowej, tracąc szansę na rozwój i wzrost skali.

Na podstawie literatury przedmiotu możemy wskazać na trzy dominujące orientacje w międzynarodowej praktyce zarządzania, a mianowicie [Nowakowski 205, s. 354]:

- orientację amerykańską, charakteryzującą się wysoką konkurencyjnością, orientacją na zysk, mobilnością kadry, profesjonalizmem i specjalizacją oraz wysokim indywidualizmem,
- orientację europejską, którą cechuje równowaga między ekstremami, zarządzanie poprzez negocjacje, zarządzanie międzykulturowością, a także orientacja na ludzi,
- orientację japońską, którą wyróżnia jakość, konsensus, integracja i orientacja na długotrwały wzrost.

Spójrzmy na zarządzanie strategiczne, gdzie otoczenie jest burzliwe, a zmiana zasięgu działania firmy sprawia, że jest ona inaczej zarządzana. Kierownictwo przedsiębiorstwa, chcąc prowadzić działalność typu „born global”, powinno umieć mierzyć się z problemami występującymi wraz z działalnością międzynarodową, takimi jak:

- zróżnicowanie produktu i zmiana strategii spowodowana warunkami istniejącymi na lokalnych rynkach,
- różnice kulturowe, stanowiące czynnik konfliktogenny w międzynarodowych relacjach pomiędzy partnerami biznesowymi,
- międzynarodowe różnice odnośnie do wspierania przedsiębiorczości,
- identyfikacja prawidłowego, najbardziej właściwego momentu wejścia na rynki zagraniczne, kiedy konkurencja lokalna nie zdążyła się wykształcić, a konkurencja ze strony otoczenia jest jeszcze nieobecna,
- zróżnicowana strategia wejścia na rynki zagraniczne,

- obrona niszy rynkowej przed konkurencją.
Aby przedsiębiorstwo mogło sprostać powyższym problemom, utrudnieniom, powinno rozważyć następujące założenia [Nowakowski 2005, s. 357]:
 - pomiędzy sektorami a rynkami występują różnice,
 - przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwoju kompetencji zewnętrznych oraz dynamicznego otoczenia, może także wynikać zarówno z zachowań konkurencyjnych, jak i ze współpracy,
 - dynamizm, złożoność i nieprzewidywalność otoczenia przedsiębiorstwa i samych firm powoduje, że muszą one być organizacjami uczącymi się i posiadającymi różnorodnych specjalistów, częstokroć operujących w różnych dziedzinach,
 - istnieje strategia zarówno planowana, jak i „wylaniająca się”.
W przypadku działania przedsiębiorstwa na kilku zróżnicowanych między sobą rynkach do głównych zadań menedżera należy: rozpoznanie różnic kulturowych, konfrontowanie ich, a także wyjaśnianie i wzajemne dostosowanie. Wynikiem tego będzie zrozumienie problemów i możliwość oddziaływania na nie w celu sprawniejszego działania. Rozwiązaniem na pojawiające się problemy mogą być strategie dotyczące relacji pomiędzy centralą a zagranicznymi filiami, menedżerami, przedstawicielami, które charakteryzują poziom umiędzynarodowienia. Zaliczyłbym do nich następujące strategie:
 - ignorowanie różnic kulturowych,
 - rozwijanie kultury profesjonalnej w wymiarze globalnym w oparciu o zdobyte doświadczenie,
 - budowanie silnej kultury organizacyjnej i wzmacnianie systemów finansowych i planistycznych.
- Próbując doprecyzować temat, chciałbym przedstawić poniżej problematykę zarządzania międzynarodowego, która najbardziej dotyczy menedżerów z przedsiębiorstw „born global” i obejmuje [Rozkwitalska 2007, s. 23–24]:
- otoczenie międzynarodowe zawierające w sobie wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego, otoczenie polityczne i ryzyko polityczne, otoczenie kulturowe, międzynarodowe otoczenie prawne biznesu,
 - zarządzanie międzynarodowym planowaniem strategicznym oraz wdrażanie strategii składającej się na sposoby wejścia na rynki zagraniczne, strategie międzynarodowej konkurencji, kontrolowanie międzynarodowych strategii i operacji, zarządzanie technologią i wiedzą, organizowanie międzynarodowych operacji,
 - efektywne współdziałanie w otoczeniu międzynarodowym, obejmującym interpretacje i postawy na styku kultur, negocjacje międzynarodowe oraz zarządzanie konfliktem, efektywną komunikację międzykulturową,
 - dylematy etyczne w zarządzaniu międzynarodowym,
 - zarządzanie personelem w międzynarodowym otoczeniu, zawierające: budowę efektywnego zespołu międzynarodowego, zarządzanie grupami na styku kultur, ocenę działalności globalnych pracowników,

- zarządzaniem ludźmi i procesami obejmujące: komunikację na styku granic i kultur, negocjacje i podejmowanie decyzji, motywowanie, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi oraz przewodzenie.

Każde przedsiębiorstwo „born global” wykorzystuje bądź będzie wykorzystywało różnorodność kulturową w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Znajomość danej kultury niewątpliwie poprawia relacje w środowisku pracy, ułatwia współpracę i komunikowanie się w grupie międzykulturowej, a także pomaga zrozumieć odmienne zachowania. Wśród kryteriów, które odgrywają istotną rolę w uzyskiwaniu takowej przewagi, pragnę wyróżnić:

- elastyczność systemów – za sprawą zarządzania różnorodnością i wielokulturowością przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne, a elastyczność jest wymagana w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia. W tym przypadku reakcja przedsiębiorstwa jest znacznie szybsza i dzięki temu organizacja może znacznie łatwiej uzyskać przewagę nad konkurencją;
- rozwiązywanie problemów, sporów w przedsiębiorstwie – w firmie jest większa dostępność niepowtarzalnych informacji, co powoduje możliwości znalezienia lepszego rozwiązania;
- koszty – stanowią one kluczowy miernik konkurencji. Organizacje charakteryzujące się różnorodnością mają większe możliwości ograniczania kosztów, gdyż jest to spowodowane niższą fluktuacją kadr;
- kreatywność przedsiębiorstwa – wynika ona z prowadzenia działalności na wielu różnorodnych rynkach i jest przejawem twórczych pomysłów w przedsiębiorstwie.

ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorcy w znacznej mierze muszą odpowiadać na wyzwania, jakie niosą za sobą procesy globalizacji. Coraz silniej powiązane gospodarki stwarzają szansę dla funkcjonowania przedsiębiorstw wykorzystujących uwarunkowania kulturowe. Integracja ekonomiczna w tym zakresie sprzyja rozprzestrzenianiu się biznesu międzynarodowego i poszerza działanie przedsiębiorstw typu „born global”. Należy zaznaczyć, że procesy globalne to także źródła pojawiających się problemów, a brak jakiegokolwiek reakcji ze strony menedżerów na panujące szanse i zagrożenia z całą pewnością osłabi potencjał konkurencyjny organizacji na arenie międzynarodowej.

Menedżerowie, dążąc do wykorzystywania różnorodności kulturowej, powinni uwzględnić następujące zachowania i postawy: empatię, tolerancję, zrozumienie dla innych kultur oraz chęć komunikowania się i współpracy. Nieznajomość danej kultury w tym przypadku może być źródłem wielu problemów w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że jednym z głównych warunków skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem typu „born global” jest rozpoznanie otoczenia, a także kultury, która jest złożona, niejednorodna i odbiega od wielu schematów. Dokonując szerszej analizy, powinniśmy rozpatrywać ją

z trzech poziomów: międzynarodowego (globalnego), regionalnego i danego kraju. W każdym z tych trzech poziomów występują siły ekonomiczne wpływające pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa.

Dokonane w artykule ustalenia pozwoliły na stworzenie szerszego ujęcia uwarunkowania kulturowego w przedsiębiorstwach internacjonalizujących się – „born global”. W obliczu powyższych przesłanek zasadne wydaje się podjęcie prac związanych z wpływem, kierunkiem oddziaływania kulturowego w zarządzaniu organizacją „born global”. Autor zamierza zbadać tę problematykę w następnych rozważaniach dotyczących tego zagadnienia.

LITERATURA

- Bojewska B., (2008), *Uwarunkowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Borghoff T., (2000), *Evolutionary Theory of the Globalisation of Firms*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Glinka B., (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nowakowski M. K. (red.), (2005), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Penc J., (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Łodzi, (2012), *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Konkurencja, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji*. Wydanie specjalne, Drukarnia i Wydawnictwo Pictor S.C., Łódź.
- Przybylska K., (2010), *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8.
- Rozkwitalska M., (2007), *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.

CULTURAL BACKGROUND OF BUSINESS MANAGEMENT TYPE, „BORN GLOBAL”

Abstract: Despite the development of globalization, the activities of transnational corporations on the market come out more and more new companies that are trying to immediately act on the international stage. They're trying to compete with entities that operate for many years in the industry with vast resources of capital, skilled managers and rich experience. Enterprises type, born globals" is of particular individuals, distinguished by both the mode of action, as well as product and service. These companies are on their way encountering more and more diverse management issues. Globalization and international business as a result pose a challenge to the management of the company and such we further international management. Business activity type, born globals" covers the entire world and therefore in their business contact with many different cultures.

Keywords: „born global”; international management; cultural management.