

KATARZYNA SOŁKOWICZ

ZARZĄDZANIE EUROPEJSKIE – WYRÓŻNIKI I WYZWANIA

Procesy gospodarcze zachodzące w ostatnim dziesięcioleciu są wyjątkową okolicznością dla analizy problemów związanych z zarządzaniem europejskim przedsiębiorstwem. Niezwykle istotny jest również kontekst uwarunkowań i wyróżników, jakie przynoszą procesy integracji europejskiej. Podejmując tematykę zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, autorka pragnie odnieść się do trwającej ewolucji modelu zarządzania europejskiego, mając na uwadze **zmiennność i złożoność otoczenia przedsiębiorstw**, w tym także przedsiębiorstw europejskich.

W strukturze artykułu podjęta jest próba poszukiwania wyróżników zarządzania europejskiego i wyzwań przed tym zarządzaniem stojących w najbliższej przyszłości. Autorka pragnie zaprezentować wyróżniki zarządzania europejskiego, podkreślając związki z kulturą. W tej konwencji naświetlana jest funkcja paradygmatu zarządzania europejskiego i szczególny wpływ otoczenia przedsiębiorstwa na formułowanie takiego modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Zdaniem autorki właśnie **zarządzanie europejskie może stanowić obszar poszukiwań swoistego antidotum na zmiennność warunków otoczenia, w których działa przedsiębiorstwo**.

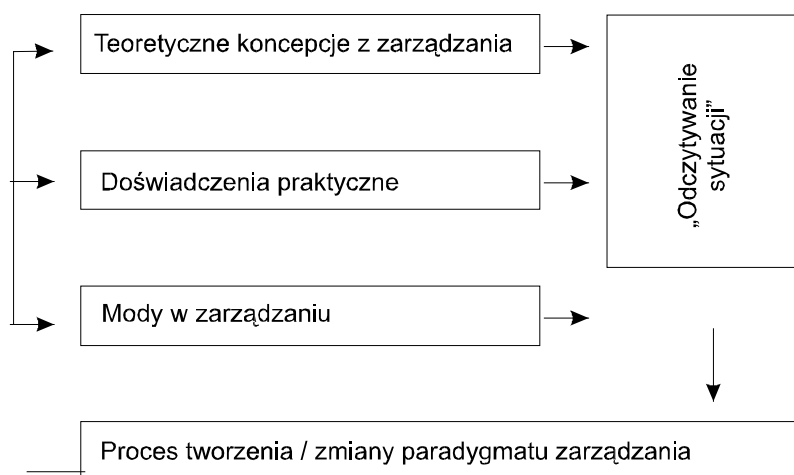
1. UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIEGO

Ze studiów literatury wynika, że dotychczas nie przyjęto jednak jednolitej definicji przedsiębiorstwa europejskiego. W niektórych badaniach przyjmuje się

Dr KATARZYNA SOŁKOWICZ – adiunkt Katedry Polityki Gospodarczej w Instytucie Ekonomii, Wydział Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin.

„za europejskie te grupy, których przedsiębiorstwo wiodące ma swoją siedzibę w jednym z państw członków Wspólnoty Europejskiej i których akcjonariat jest w większości europejski”¹. Jednakże wydaje się, iż takie rozumienie przedsiębiorstwa europejskiego zdecydowanie zawęża możliwości poznawcze cech i wyróżników przedsiębiorstw pozostających poza strukturami Unii Europejskiej.

Z kolei literatura dotycząca zarządzania europejskiego ma charakter dualny. Pierwszy nurt związany jest z problematyką integracji europejskiej i poszukiwaniem wzorca przedsiębiorstwa europejskiego. Takie stanowisko reprezentował S. Madariaga, który stwierdził w 1968 r., że Europa musi wykształcić własny model zarządzania przedsiębiorstw, uwarunkowany różnorodnością kulturową. H. Bloom, R. Calori i P. de Woot postawili tezę, że złożoność i różnorodność kultury europejskiej jest elementem budującym zarządzanie europejskie przedsiębiorstw. Drugi nurt w literaturze przedmiotu związany jest z badaniem porównawczym nad różnymi modelami zarządzania przedsiębiorstwem europejskim, amerykańskim, japońskim. Zdaniem autorki warto podkreślić, że pomimo wzajemnego przenikania się paradygmatów, wydaje się niemożliwe wykształcenie jednego modelu zarządzania przedsiębiorstwem.



Rys. 1. Paradygmatyzm w zarządzaniu. Elementy procesu

Źródło: W a w r z y n i a k, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, s. 207.

¹ A. V i n c e n t, J. P. M a r t e n s, *Ugrupowania gospodarcze. Perspektywa Brukseli*, Warszawa: Poltext 1996, s. 20.

Warto podkreślić za B. Wawrzyniakiem, iż najistotniejszymi źródłami tworzenia wzorów zarządzania są teoretyczne koncepcje z zarządzania, doświadczenie zdobyte w praktyce, moda w zarządzaniu, co przedstawia rys. 1².

W praktyce zarządzania istnieje wiele wzorów zarządzania i wiele orientacji badawczych zmierzających do znalezienia wzorca przedsiębiorstwa, paradygmatu zarządzania. Paradygmaty zarządzania, w tym także zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, opierają się na zróżnicowanych zasadach i regułach postępowania. Paradygmat zarządzania europejskiego może dostarczyć pewnych modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania, wskazuje możliwe odpowiedzi na ustawicznie i niekiedy gwałtownie zmieniającą się rzeczywistość.

Zakres i tempo procesów gospodarczych sprawiają, iż efektywność przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstw europejskich, w coraz większym stopniu staje się **funkcją zdolności do zmiany i kreowania innowacji**. Wydaje się, że one właśnie będą decydowały o cechach zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem. Autorka jednak pragnie podkreślić, iż różnorodność i złożoność czynników warunkujących zarządzanie europejskie sprawia, iż nie można eksponować znaczenia jednego czynnika, jakim bez wątpienia są tendencje gospodarcze.

Wśród wielu uwarunkowań zarządzania europejskiego warto zwrócić uwagę na ogromną rolę kultury, którą można traktować jako zmienną niezależną – charakteryzującą przede wszystkim badania międzykulturowe w zarządzaniu³. Z kolei inne podejście koncentruje się na rozumieniu kultury jako zmiennej wewnętrznej, która zaś może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw europejskich.

Znalezienie zasadniczych związków między kulturą a paradygmatem zarządzania europejskiego oznacza, że kultury rzeczywiście różnicują przedsiębiorstwa oraz opisują powtarzalne, znaczące ich cechy, stanowiące element indywidualności i wizerunku akceptowanych w długofalowej perspektywie. Stanowi to bowiem integralną część celów realizowanych przez przedsiębiorstwa europejskie, jest drogą poszukiwania nowych wartości w zarządzaniu europejskim.

Związki zarządzania europejskiego z kulturą wskazują również podstawę do identyfikacji cech charakterystycznych, tzw. wyróżników eurozarządzania. Zostały one zdeterminowane przez następujące kierunki filozoficzne:

² B. W a w r z y n i a k, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Warszawa: Poltext 1999, s. 207.

³ L. S m i r c i c h, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 3.

- holizm, kładący nacisk na rozwój i kolektywizm;
- pragmatyzm, umożliwiający rozwój przedsiębiorczości;
- racjonalizm, opierający się o filozofię Kartezjusza;
- humanizm, podkreślający personalizację zarządzania przedsiębiorstwem⁴.

2. PRZEJAWY ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIEGO

Zarządzanie europejskie posiada charakter interdyscyplinarny, wymaga zarówno wiedzy z zakresu zarządzania, jak również uwzględnienia kontekstu kulturowego, społecznego, historycznego. Autorka uważa, że **paradygmat zarządzania europejskiego przedsiębiorstw stanowi nową formułę reakcji na złożoność i intensywność dynamiki otoczenia**. Problematyka ta nabiera szczególnie istotnego znaczenia, zwłaszcza jeżeli zwrócimy uwagę na istotę zmian wyrażającą się we wzrastającej burzliwości warunków działania przedsiębiorstw.

W tym miejscu warto zaprezentować wyróżniki zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem, które są niczym innym, jak „doświadczenia europejskie, które są zasobem wiedzy i doświadczenia, które możemy wykorzystać, ale także zmieniać i dostosowywać do polskich warunków rozwojowych”⁵. Są wśród nich:

- umiejętność zarządzania różnorodnością narodową – dostrzeganie jej, akceptowanie, integrowanie się z nią. Wszystko to sprawia, że staje się ona integralną częścią praktyki gospodarczej;
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, która powoduje, że wypełnianie celów ekonomicznych i motywacja pracowników stają się podstawą jej realizacji;
- wewnętrzne negocjacje – proces osiągnięcia wspólnej płaszczyzny do realizacji podejmowanych decyzji jest złożony, ale jednocześnie angażujący związki i przedstawicieli pracowników w różnym zakresie w zależności od kraju;
- nastawienie na ludzi – potencjał ludzki przedsiębiorstw stanowi jeden z ważniejszych elementów budowania pozycji konkurencyjnej na rynku. Podejście takie zawiera echa humanizmu europejskiego, świadczy o szacunku osoby ludzkiej;

⁴ H. B l o o m, R. C a l o r i, P. de W o o t, *Zarządzanie europejskie*, Warszawa: Poltext 1996, s. 37-44.

⁵ M. S t r u ż y c k i, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa: Difin 2002, s. 11.

– skłonność do systemów zarządzania o mniejszym stopniu formalizacji
– zarządzanie europejskie przedsiębiorstwem oparte jest w znacznym stopniu na doświadczeniu i uczeniu się niż na procedurach formalnych. Z tego względu wydaje się ono bardziej zróżnicowane, mniej uregulowane i mniej schematyczne niż japońskie czy amerykańskie;

– orientacja produktowo-sprzedazowa – eurozarządzanie ewoluuje w tym zakresie, przechodząc od nastawienia produktowego do marketingowego, podkreślając jednocześnie wyraźny sprzeciw wobec technologicznych uproszczeń;

– ekologia – zarządzanie europejskie bardzo wyraźnie podkreśla swoje związki z realizacją celów proekologicznych. Ekologia stanowi wyznacznik rozwoju przedsiębiorstw europejskich.

Autorka pragnie zwrócić uwagę, iż europejski paradygmat zarządzania zawiera niespójne niekiedy założenia dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa:

– popieranie i przestrzeganie praw człowieka, a potrzeby wynikające z konkurencji globalnej;

– dążenie do zapewnienia przez przedsiębiorstwo „bezpiecznego zatrudnienia”, a konieczność obniżania kosztów.

Należy podkreślić, iż umiejętność godzenia powyższych sprzeczności spoczywa przede wszystkim na euromenedżerach i wymaga od nich ogromnej świadomości własnych działań i dążenia do indywidualności w metodach zarządzania. Na świadomość menedżerską składa się zespół elementów, takich jak: wiedza, doświadczenie, zmysł obserwacyjny, umiejętność zachowań w sytuacjach trudnych i kryzysowych. Kształtowanie wymienionych składowych świadomości menedżerskiej pozwala na systematyzowanie struktury zarządzania, wybory strategii, formowanie więzi z otoczeniem, przejawy przedsiębiorczości, wreszcie wpływa na szeroki kontekst wyróżników zarządzania europejskiego.

Podsumowując krótką analizę przejawów zarządzania europejskiego, warto zarysować kilka kwestii. Po pierwsze – mówiąc o wyróżnikach zarządzania europejskiego, należy mieć na uwadze całe bogactwo cech, norm i zasad występujących w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Po drugie – warto podkreślić znaczenie kontekstowości zarządzania europejskiego oraz problematyki odpowiedzialności związanej z działalnością przedsiębiorstw. Po trzecie – występują podobieństwa niektórych wyróżników europejskich z pewnymi elementami amerykańskiego, a nawet japońskiego paradygmatu zarządza-

nia⁶. Po czwarte – zarządzanie europejskie wykazuje różne cechy zależne od historii i tradycji krajów europejskich, od ich doświadczeń dawniejszych i okresu ostatnich dekad. Na tendencjach zachodzących w gospodarce i kulturze, zgodnie przyjmowanych lub odrzucanych wzorcach pochodzących z innych kultur gospodarczych, kształtowane są standardy zachowań charakterystyczne dla życia gospodarczego w krajach europejskich.

Wartości reprezentowane przez zarządzanie europejskie w znaczącym stopniu mogą zostać zachowane, stanowiąc jednocześnie **źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**, jednakże pod pewnymi warunkami odwołującymi się do działań teraźniejszych, przeszłych doświadczeń i świadomości euromenedżerów.

3. WYZWANIA STOJĄCE PRZED EUROZARZĄDZANIEM

Rozważając wyróżniki zarządzania europejskiego można przypuszczać, że stanowią one znaczący potencjał rozwojowy dla każdego przedsiębiorstwa, które będzie gotowe sprostać wyzwaniom współczesności. Wśród wyzwań tych możemy odnaleźć: **nowe oblicza konkurencyjności przedsiębiorstw, zdolność do zmiany i kreowania innowacji, poziom kwalifikacji i kompetencji pracowników, integrację europejską, zmiany demograficzne i kulturowe społeczeństw.**

Niezwykle ważne z punktu widzenia ewolucji zarządzania europejskiego pozostają relacje łączące Europę z innymi krajami, szczególnie z Ameryką. Stany Zjednoczone postrzegane są jako jedyne hipermocarstwo w dziedzinie polityki, gospodarki i kultury. Z kolei Rosja wydaje się coraz bardziej stabilnym państwem i powoli podnosi się z upadku, zaś azjatyckie tygrysy – Korea

⁶ Rozważając wyróżniki zarządzania europejskiego, należy pamiętać, że: „Dobrobyt i tworzenie wartości jest w istocie aktem moralnym. Pojedynczy przedsiębiorcy, jako pierwsi systematycznie organizujący produkcję, wyrosli wśród nonkonformistycznych przekonań religijnych, które hamowały drogi rozwoju w społeczeństwie brytyjskim w wieku osiemnastym i na początku wieku dziewiętnastego. [...] Przedsiębiorcy, niezależnie od wyznawanej wiary, muszą tworzyć wartościowe towary i usługi dla potencjalnych klientów, zanim stwierdzą, czy odbiorcy podzielają ich system wartości. W rezultacie dostawca mówi: «Bardzo cenię ten towar. Jego wytwarzanie to dzieło mojego życia. Czy podzielasz mój entuzjazm?». Żeby utrzymać się na rynku i dobrze prosperować, musi otrzymać odpowiedź pozytywną. Towar i usługa powstają przede wszystkim na obraz i podobieństwo swojego stwórcy i Stwórcy swojego stwórcy. Jeśli klienci wyrażają entuzjazm, a ich szeregi rosną, wiara spełnia oczekiwania ekonomiczne i etyczne” (C. H a m p d e n - T u r n e r, A. T r o m p e n a a r s, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000, s. 13).

Południowa i Tajlandia – przez dużą część lat dziewięćdziesiątych przyciągały inwestorów z całego świata, w roku 1998 przeżyły załamanie. Japonia ciągle jeszcze nie może wrócić do stanu gospodarki z końca lat osiemdziesiątych.

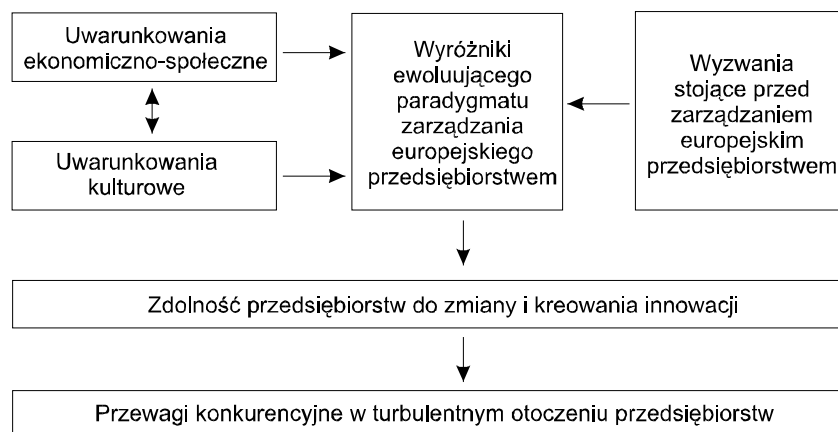
Warto zastanowić się również nad tym, czy zarządzanie europejskie sprosta wyzwaniom, przed którymi stoi. Biorąc pod uwagę obecną silną dynamikę otoczenia i cechy, jakimi dysponuje zarządzanie europejskie, autorka uważa, że ma szansę na zachowanie własnego systemu wartości, własnych zasad i reguł działania, uwzględniając warunki lokalne, pomimo zjawiska konwergencji modeli zarządzania (europejskiego, amerykańskiego, japońskiego).

Warto jednak podkreślić, że nie byłoby to możliwe bez uwzględnienia następujących faktów:

Po pierwsze – określone cechy zarządzania europejskiego są uwarunkowane poprzez makrootoczenie gospodarcze i społeczne przedsiębiorstwa.

Po drugie – kultura pojmowana jako zmienna wewnętrzna i zmienna niezależna stanowi bardzo istotne źródło cech zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem. Dzięki temu możliwe jest określenie wpływu kontekstu kultury na przedsiębiorstwa europejskie.

Po trzecie – autorka pragnie podkreślić, iż zdolność przedsiębiorstw do zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu w sposób decydujący wpływa na ewoluujący model zarządzania europejskiego, co przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Ewolujący paradygmat zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne

Europa przechodzi bardzo głębokie przemiany, które w dużym stopniu wyznaczają ramy działania ludzi w przedsiębiorstwach i stanowią podstawę zapewnienia harmonijnego i zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie podkreślić należy, iż w znacznym stopniu będzie on zależał od poziomu kwalifikacji euromenedżerów i umiejętności wykorzystania zasobów ludzkich jako podstawy funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Należy jednak zwrócić uwagę na niepokojące zjawisko. Obserwacja praktyki gospodarczej, a także wiedza wyniesiona z literatury świadczy o tym, że niewielka liczba przedsiębiorstw dostrzega „to coś i zdaje sobie z tego sprawę”, że istnieje i wpływa na ich zachowanie i uzyskiwane wyniki to, co nazywa się zarządzaniem europejskim i jego wyróżnikami. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie dostrzega tego zagadnienia. Nie traktuje go również ani jako szansy, ani – może co bardziej niebezpieczne – jako zagrożenia.

Pomimo że obserwujemy wzajemne przenikanie trzech wcześniej wymienionych paradygmatów, to wydaje się mało prawdopodobne wykształcenie jednego uniwersalnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem w przewidywalnej przyszłości. Wskazuje na to praktyka zarządzania, która opiera się na różnorodnych lokalnie zasadach postępowania, których po prostu nie można adoptować nigdzie indziej.

Poruszone w artykule problemy i kwestie dotyczą przede wszystkim koncepcji zarządzania europejskiego w obliczu jednoczącej się Europy, a także umiejętności wykorzystania różnorodności dla rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i ogromnej zmienności rynku. Autorka pragnie zwrócić uwagę, iż zmienność jest stałym elementem gospodarki, jednakże w zarządzaniu europejskim przedsiębiorstwem szczególnego znaczenia nabierają czynniki lokalne związane z działaniami integracji europejskiej. Zarówno różnorodność, jak i zmienność może stać się siłą budującą przewagę konkurencyjną, a nie czynnikiem negatywnie wpływającym na rozwój przedsiębiorstwa europejskiego.

BIBLIOGRAFIA

- B l o o m H., C a l o r i R., de W o o t Ph., Zarządzanie europejskie, Warszawa: Poltext 1996.
- K o ź m i ń s k i A. K., Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej, Warszawa: PWE 1999.
- N a i s b i t t J., Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie, Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka 1997.

- S t r u ż y c k i M., Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, Warszawa: Difin 2002.
- H a m p d e n - T u r n e r C., T r o m p e n a a r s A., Siedem kultur kapitalizmu, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000.
- W a r z y n i a k B., Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku, Warszawa: Poltext 1999.
- V i n c e n t A., M a r t e n s J. P., Ugrupowania gospodarcze. Perspektywa Brukseli, Warszawa: Poltext 1996.

EUROPEAN MANAGEMENT – CHARACTERISTICS AND CHALLENGES

S u m m a r y

Economic processes that have undergone in the last decade are an exceptional opportunity for an analysis of problems with the management of the European enterprise. An extremely important is also the context of conditions and characteristics attendant on the processes of European integration. In her discussion on the management of the European enterprise the author wanted to refer to the ongoing evolution of the model of European management. She had in mind the mutability and complexity of the enterprises' surrounding, including European enterprises.

An attempt has been made to find some characteristics of European management, and challenges that this management will have to face in the future. The paper focuses on such characteristics of European management that emphasise its relations with culture. The function of the paradigm of European management has been highlighted, and the particular influence of the enterprise's surrounding on the formulation of this kind of model of entrepreneurial management. According to the author, European management may become an area of quests for a clear antidote to the mutable conditions of the milieu in which an enterprise is working.

Translated by Jan Kłós

Słowa kluczowe: euromenedżer, europejski paradygmat zarządzania, eurozarządzanie, wyróżniki europejskie, zarządzanie europejskie, zmienność otoczenia.

Key words: Euromanager, European paradigm of management, Euromanagement, European characteristics, European management, mutability of the surrounding.