



Przegląd wydawnictw i recenzje

ROBERT NOWACKI
IBRKK — Warszawa

Katarzyna Bachnik, *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010

Na przełomie lat 2010 i 2011 ukazała się monografia autorstwa Katarzyny Bachnik zatytułowana *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*. Autorka podejmuje w niej niezwykle interesującą tematykę wpływu kultury narodowej i wynikającej z niej kultury organizacyjnej na procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Problematyka wątków kulturowych jako jeden z głównych nurtów teorii zarządzania organizacjami nabiera w dzisiejszych czasach coraz większego znaczenia w kontekście postępującej globalizacji i rosnącej internacjonalizacji przedsiębiorstw, skutkujących naturalnym zjawiskiem stykania się i przenikania różnych kultur i tworzących nowe wyzwania dla procesów zarządczych.

Analizując kulturę w kontekście biznesowym, warto zwrócić uwagę na fakt, że w powszechnym rozumieniu jest ona utożsamiana przede wszystkim z relacjami i stosunkami na płaszczyźnie międzyludzkiej, a nie międzyorganizacyjnej. Przemiany społeczno-gospodarcze każą jednak spojrzeć na nią również jako na nieodłączny element funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, oparty na podobnych regułach, wykorzystywany w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Umiejętność adaptacji do zmiennych warunków rynkowych i elastycznego reagowania na nowe preferencje konsumentów jest niewątpliwie wzmacniana zarówno poprzez doświadczenie funkcjonowania na wielu rynkach międzynarodowych, jak i wiedzę o odmiennych kulturach. W tym sensie umiejętność „przekuwania” różnic kulturowych na atuty, dostrzeganie nowych szans rynkowych dzięki znajomości odległych regionów, a także zarządzanie zróżnicowanym kulturowo personelem mogą zyskać wymiar strategiczny.

Intencją Autorki jest analiza roli uwarunkowań kulturowych w przedsiębiorstwach prowadzących działalność międzynarodową, prezentacja i krytyczna ocena wybranych modeli kulturowych oraz wskazanie tych obszarów zarządzania, których funkcjonowanie w dużej mierze zależy od czynnika kulturowego. W celu pokazania szerokiej perspektywy wpły-

wów kulturowych na funkcjonowanie biznesu i sposób zarządzania firmą, wzięła pod uwagę różne wymiary kultury, przy czym skoncentrowała się na charakterystyce i opisie kultury organizacyjnej. W monografii Autorka przedstawiła także kwestię wzajemnych powiązań różnych typów kultur, wpływ jednych na drugie, ukazując potencjalne problemy i trudności. Ponadto, zaznaczyła złożoność procesu zmiany kultury organizacyjnej i zarządzania na styku wielu kultur. Podkreśliła zalety świadomego zarządzania różnicami kulturowymi i uwydatniła wyjątkową rolę menedżera i przywódcy w tym procesie. Rozważyła także, czy przyjęcie usystematyzowanego podejścia w tym zakresie może być wykorzystane w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej.

Przedmiotem swej analizy Autorka uczyniła działalność przedsiębiorstw wywodzących się z tzw. skandynawskiego kręgu kulturowego. Jego charakterystyczną cechą jest duża specyfika w stosunku do innych kręgów kulturowych, a jednocześnie wewnętrzna homogeniczność. Ma to swoje uzasadnienie w licznych związkach łączących rynek polski i krajów Europy Północnej, wynikających z bliskości geograficznej czy też często spotykanych powiązań gospodarczych w na poziomie mikroekonomicznym.

Książka składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym, zatytułowanym *Istota i funkcje kultury*, Autorka zarysowuje tło swoich rozważań, odnosząc się do zagadnień związanych z kulturą i wielokulturowością i ich wpływem na procesy zarządzania. Dokonuje również przeglądu różnych koncepcji metodycznych związanych z badaniem zjawiska kultury organizacyjnej i jej kształtowania, zwłaszcza w kontekście zachodzących w tym zakresie zmian.

W rozdziale drugim, pt. *Skandynawski obszar kulturowy*, przedstawiono problematykę kultury skandynawskiej oraz jej wyróżników, w tym istotnie wpływających na wzrost konkurencyjności, takich jak uniwersalizm, egalitaryzm, orientacja na przyszłość oraz partnerstwo w zarządzaniu. W ten sposób została zarysowana koncepcja skandynawskiego modelu zarządzania. Interesującym ujęciem jest również zaprezentowanie idei skandynawskiego klastra, będącego skupiskiem przedsiębiorstw wywodzących się z czterech krajów o podobnych kulturach narodowych (Szwecja, Norwegia, Dania i Finlandia).

Kolejny rozdział, zatytułowany *Kultura a procesy zarządzania*, rozwija wątek zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem. W treści rozdziału można również znaleźć odniesienia do zarządzania międzykulturowego, zjawiska szoku kulturowego i konieczności uwzględnienia kultury jako źródła przewagi konkurencyjnej. Autorka prezentuje obszary zarządzania, które są szczególnie podatne na oddziaływanie czynnika kulturowego (przywództwo, motywowanie, komunikacja, etykieta w relacjach z cudzoziemcami). Jako potwierdzenie dysertacji został przewołany *case study* szwedzkiej firmy IKEA.

Ostatni rozdział opracowania, noszący tytuł *Kultura skandynawska w oczach Polaków*, stanowi prezentację badań empirycznych prowadzonych wśród polskich pracowników firm skandynawskich, odnoszących się do postrzegania zjawiska kultury skandynawskiej. Punktem wyjścia jest dla Autorki sam stan świadomości odnośnie do istnienia różnic kulturowych i ich obecności w sferze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotnym aspektem badań jest również identyfikacja dystansu między kulturą skandynawską a polską. Na tym tle są prezentowane opinie dotyczące wpływu skandynawskiego modelu zarządzania na przedsiębiorczość, ekspansję rynkową i możliwość osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Rozważania zawarte w opracowaniu oraz wypływające z nich wnioski mogą zainteresować szerokie grono Czytelników. Monografia stanowi interesujące źródło wiedzy dla przedstawicieli środowiska naukowego zajmującego się problematyką zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w odniesieniu do uwarunkowań kulturowych. Można ją również polecić studentom zdobywającym wiedzę na kierunkach związanych z zarządzaniem. Jej użyteczność powinni docenić przedstawiciele praktyki gospodarczej, reprezentujący

zarówno polskie, jak i zagraniczne przedsiębiorstwa, zainteresowani doskonaleniem procesów zarządczych w swoich organizacjach. W kontekście prezentowanych treści empirycznych pozycja jest przydatna przede wszystkim w środowisku menedżerów przedsiębiorstw opartych na kapitale zagranicznym, których ponadnarodowy charakter wpływa na zwiększenie złożoności procesów zarządczych. Tym cenniejsza jest dla nich wiedza o możliwości eliminowania wszelkich czynników (takich jak kultura), które mogą zagrozić realizacji założonych celów rynkowych, rozmywać wizerunek firmy, co w konsekwencji może się przełożyć na wyniki finansowe.

BARBARA POKORSKA

IBRKK — Warszawa

Kazimierz Albin Kłosiński, *Światowy rynek usług w początkach XXI wieku*, PWE, Warszawa 2011

Nakładem PWE ukazała się interesująca książka pt. *Światowy rynek usług w początkach XXI wieku* K.A. Kłosińskiego. Autor przedstawił w niej organizację i funkcjonowanie światowego rynku usług, jego uwarunkowania, wpływ procesów globalizacyjnych na ten rynek oraz jego ramy instytucjonalno-prawne.

Książka składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym została omówiona struktura światowego rynku usług, podstawy teoretyczne obrotu usługami oraz uwarunkowania jego rozwoju. Charakteryzując strukturę rynku usług, Autor podkreśla jego specyfikę, którą determinuje wiele czynników: liczba podmiotów strony podaźowej, stopień zróżnicowania, bariery wejścia (naturalne i regulacyjne), korzyści skali i zakresu. Autor zauważa, że proces powstania i funkcjonowania światowego rynku usług „stanowi megatrend współczesnej gospodarki globalnej, współkształtowany przez wzajemnie uwarunkowane trzy inne trendy: zaistnienie oraz funkcjonowanie gospodarki światowej, procesy globalizacji i proces serwicyzacji”.

Rozdział drugi jest poświęcony instytucjonalno-prawnym ramom światowego rynku usług. Przedstawiono w nim działalność takich instytucji, jak: Światowa Organizacja Handlu (WTO), Układ Ogólny w Sprawie Handlu Usługami (GATS), Porozumienie w Sprawie Handlowych Aspektów Własności Intelektualnej (TRIPS), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz branżowe organizacje usługowe. W rozdziale tym omówiono również stanowisko Unii Europejskiej na forum Światowej Organizacji Handlu dotyczące usług. Unia Europejska jest zainteresowana likwidacją barier w światowym obrocie usługowym, co wynika z jej pozycji jako ważnego światowego eksportera i importera usług. Proponowane przez Unię Europejską zmiany są różne zależnie od dziedziny, której dotyczą, od daleko sięgającej liberalizacji do propozycji bardziej zachowawczych. Autor omawia poszczególne dziedziny i proponowany dla nich zakres liberalizacji.

Wielkość, struktura oraz dynamika światowego obrotu usługami w XXI w., a także podstawowe tendencje na głównych, światowych rynkach usług są przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim. Autor kolejno omawia światowy obrót usługami wg regionów świata, wartość, strukturę oraz roczne tempo wzrostu światowego eksportu i importu. Charakterystyka podstawowych tendencji na głównych światowych rynkach, takich jak: ry-