

---

# Spis treści

---

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Przedmowa . . . . .                                               | 13        |
| Podziękowania . . . . .                                           | 17        |
| <b>Część I. Wprowadzenie . . . . .</b>                            | <b>19</b> |
| <b>Rozdział 1. Międzynarodowe zarządzanie i kultura . . . . .</b> | <b>21</b> |
| 1.1. Wprowadzenie . . . . .                                       | 21        |
| 1.2. Czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji . . . . . | 23        |
| 1.3. Wykorzystywanie czynników kulturowych . . . . .              | 25        |
| 1.4. Międzykulturowe i międzynarodowe zarządzanie . . . . .       | 37        |
| 1.5. Wnioski dla menedżera . . . . .                              | 39        |
| 1.6. Podsumowanie . . . . .                                       | 40        |
| 1.7. Ćwiczenie . . . . .                                          | 40        |
| <b>Studia przypadków . . . . .</b>                                | <b>42</b> |
| Krojenie mięsa . . . . .                                          | 42        |
| <b>Część II. Zarządzanie międzykulturowe . . . . .</b>            | <b>45</b> |
| <b>Rozdział 2. Analiza kultur; studium porównawcze . . . . .</b>  | <b>47</b> |
| 2.1. Wprowadzenie . . . . .                                       | 47        |
| 2.2. Analiza porównawcza . . . . .                                | 48        |
| 2.3. Kluckhohn i Strodtbeck (1961) . . . . .                      | 50        |
| 2.4. Hall (1976) . . . . .                                        | 53        |
| 2.5. Model Hofstede . . . . .                                     | 56        |
| 2.6. Zastosowanie modelu Hofstede . . . . .                       | 67        |
| 2.7. Wnioski dla menedżera . . . . .                              | 69        |
| 2.8. Podsumowanie . . . . .                                       | 70        |
| 2.9. Ćwiczenie . . . . .                                          | 70        |
| <b>Rozdział 3. Analiza kultur od czasów Hofstede . . . . .</b>    | <b>72</b> |
| 3.1. Wprowadzenie . . . . .                                       | 72        |

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| 3.2. Analiza porównawcza od czasów Hofstede     | 73         |
| 3.3. Nowe podejścia                             | 86         |
| 3.4. Wnioski dla menedżera                      | 88         |
| 3.5. Podsumowanie                               | 89         |
| 3.6. Ćwiczenie                                  | 89         |
| <b>Rozdział 4. Zmiany w kulturze</b>            | <b>91</b>  |
| 4.1. Wprowadzenie                               | 91         |
| 4.2. Identyfikacja istotnych zmian w kulturze   | 92         |
| 4.3. Zmiana ekonomiczna i kulturowa w Japonii   | 97         |
| 4.4. Inne czynniki wywołujące zmiany kulturowe  | 102        |
| 4.5. Wnioski dla menedżera                      | 109        |
| 4.6. Podsumowanie                               | 110        |
| 4.7. Ćwiczenie                                  | 110        |
| <b>Rozdział 5. Kultura organizacyjna</b>        | <b>112</b> |
| 5.1. Wprowadzenie                               | 112        |
| 5.2. Definicja i analiza kultur organizacyjnych | 113        |
| 5.3. Kultura organizacyjna i kultura narodowa   | 119        |
| 5.4. Łagodzenie efektów środowiskowych          | 123        |
| 5.5. Wnioski dla menedżera                      | 128        |
| 5.6. Podsumowanie                               | 129        |
| 5.7. Ćwiczenie                                  | 129        |
| <b>Rozdział 6. Kultura i komunikacja</b>        | <b>131</b> |
| 6.1. Wprowadzenie                               | 131        |
| 6.2. Właściwa komunikacja międzykulturowa       | 132        |
| 6.3. Komunikacja jedno- i dwukierunkowa         | 140        |
| 6.4. Komunikacja niewerbalna                    | 145        |
| 6.5. Wnioski dla menedżera                      | 148        |
| 6.6. Podsumowanie                               | 148        |
| 6.7. Ćwiczenie                                  | 149        |
| <b>Rozdział 7. Motywacja</b>                    | <b>151</b> |
| 7.1. Wprowadzenie                               | 151        |
| 7.2. Potrzeby                                   | 152        |
| 7.3. Wewnętrzne i zewnętrzne potrzeby           | 156        |
| 7.4. Jak kontekst wpływa na potrzeby            | 159        |
| 7.5. Tworzenie systemów motywacyjnych           | 161        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6. Praca jako czynnik motywacyjny . . . . .                   | 168        |
| 7.7. Wnioski dla menedżera . . . . .                            | 171        |
| 7.8. Podsumowanie . . . . .                                     | 172        |
| 7.9. Ćwiczenie. . . . .                                         | 172        |
| <b>Rozdział 8. Rozwiązywanie konfliktów . . . . .</b>           | <b>174</b> |
| 8.1. Wprowadzenie . . . . .                                     | 174        |
| 8.2. Przyczyny konfliktu . . . . .                              | 175        |
| 8.3. Kultura i konflikt . . . . .                               | 177        |
| 8.4. Menedżer rozwiązuje konflikt . . . . .                     | 182        |
| 8.5. Negocjacje . . . . .                                       | 184        |
| 8.6. Wnioski dla menedżera . . . . .                            | 193        |
| 8.7. Podsumowanie . . . . .                                     | 193        |
| 8.8. Ćwiczenie. . . . .                                         | 194        |
| <b>Rozdział 9. Struktury formalne . . . . .</b>                 | <b>197</b> |
| 9.1. Wprowadzenie . . . . .                                     | 197        |
| 9.2. Tworzenie struktury . . . . .                              | 198        |
| 9.3. Biurokracja. . . . .                                       | 203        |
| 9.4. Kultura i biurokracja . . . . .                            | 209        |
| 9.5. Wnioski dla menedżera . . . . .                            | 214        |
| 9.6. Podsumowanie . . . . .                                     | 215        |
| 9.7. Ćwiczenie. . . . .                                         | 216        |
| <b>Rozdział 10. Systemy nieformalne . . . . .</b>               | <b>218</b> |
| 10.1. Wprowadzenie . . . . .                                    | 218        |
| 10.2. Nieformalne relacje . . . . .                             | 219        |
| 10.3. Cechy patronatu . . . . .                                 | 221        |
| 10.4. Patronat, kultura i społeczeństwo . . . . .               | 225        |
| 10.5. Wybrane warianty: <i>guanxi</i> i <i>wasta</i> . . . . .  | 229        |
| 10.6. Zarządzanie systemami nieformalnymi. . . . .              | 232        |
| 10.7. Wnioski dla menedżera . . . . .                           | 235        |
| 10.8. Podsumowanie . . . . .                                    | 236        |
| 10.9. Ćwiczenie . . . . .                                       | 237        |
| <b>Rozdział 11. Kultura i metody planowania zmian . . . . .</b> | <b>240</b> |
| 11.1. Wprowadzenie . . . . .                                    | 240        |
| 11.2. Znaczenie planowania . . . . .                            | 241        |
| 11.3. Klasyczny model planowania . . . . .                      | 243        |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 11.4. W jaki sposób kultura narodowa wpływa na planowanie . . . . .                        | 246        |
| 11.5. W jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na planowanie . . . . .                   | 250        |
| 11.6. Metody planowania . . . . .                                                          | 251        |
| 11.7. Wnioski dla menedżera . . . . .                                                      | 256        |
| 11.8. Podsumowanie . . . . .                                                               | 257        |
| 11.9. Ćwiczenie . . . . .                                                                  | 257        |
| <b>Rozdział 12. Kiedy kultura ma znaczenie? Przypadek małych i średnich firm . . . . .</b> | <b>259</b> |
| 12.1. Wprowadzenie . . . . .                                                               | 259        |
| 12.2. Początkująca firma w Wielkiej Brytanii i USA . . . . .                               | 260        |
| 12.3. Początkująca firma na Tajwanie . . . . .                                             | 264        |
| 12.4. Anglosaska firma rodzinna . . . . .                                                  | 267        |
| 12.5. Chińska firma rodzinna . . . . .                                                     | 270        |
| 12.6. Bliskowschodnia firma rodzinna . . . . .                                             | 274        |
| 12.7. Ocena wpływu kultury narodowej . . . . .                                             | 277        |
| 12.8. Wnioski dla menedżera . . . . .                                                      | 278        |
| 12.9. Podsumowanie . . . . .                                                               | 279        |
| 12.10. Ćwiczenie . . . . .                                                                 | 280        |
| <b>Studia przypadków . . . . .</b>                                                         | <b>281</b> |
| Relacje między menedżerem a pracownikami . . . . .                                         | 281        |
| Wenezuelski menedżer . . . . .                                                             | 283        |
| Młodość lub wiek czy młodość i wiek? . . . . .                                             | 284        |
| Wietnamski bank . . . . .                                                                  | 286        |
| Zła komunikacja . . . . .                                                                  | 288        |
| Kogo motywować? . . . . .                                                                  | 290        |
| Nigeryjska firma rodzinna . . . . .                                                        | 292        |
| Brak zakresu obowiązków . . . . .                                                          | 294        |
| Patronat w Europie . . . . .                                                               | 296        |
| Lepsza kontrola jakości . . . . .                                                          | 298        |
| Wyjaśnienie decyzji podejmowanych przez właścicieli małych firm . . . . .                  | 300        |
| <b>Część III. Zarządzanie międzynarodowe . . . . .</b>                                     | <b>303</b> |
| <b>Rozdział 13. Globalizacja i lokalizacja . . . . .</b>                                   | <b>305</b> |
| 13.1. Wprowadzenie . . . . .                                                               | 305        |
| 13.2. Definicja globalizacji . . . . .                                                     | 306        |
| 13.3. Społeczne efekty globalizacji . . . . .                                              | 315        |
| 13.4. Przyczyny wysokiego stopnia globalizacji . . . . .                                   | 319        |

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 13.5. Wnioski dla menedżera . . . . .                                                | 323        |
| 13.6. Podsumowanie . . . . .                                                         | 324        |
| 13.7. Ćwiczenie . . . . .                                                            | 325        |
| <b>Rozdział 14. Planowanie strategii. . . . .</b>                                    | <b>326</b> |
| 14.1. Wprowadzenie . . . . .                                                         | 326        |
| 14.2. Formalny plan strategiczny . . . . .                                           | 327        |
| 14.3. Etapy planowania . . . . .                                                     | 329        |
| 14.4. Planowanie strategiczne w oparciu o zasoby . . . . .                           | 333        |
| 14.5. Równoważenie zasobów i pozycji . . . . .                                       | 335        |
| 14.6. Wpływ czynników środowiskowych . . . . .                                       | 337        |
| 14.7. Strategie wzrostu . . . . .                                                    | 339        |
| 14.8. Bieżąca strategia . . . . .                                                    | 341        |
| 14.9. Planowanie scenariuszowe. . . . .                                              | 343        |
| 14.10. Wnioski dla menedżera. . . . .                                                | 344        |
| 14.11. Podsumowanie . . . . .                                                        | 345        |
| 14.12. Ćwiczenie . . . . .                                                           | 346        |
| <b>Rozdział 15. Wdrażanie strategii i wykorzystywanie wiedzy . . . . .</b>           | <b>348</b> |
| 15.1. Wprowadzenie . . . . .                                                         | 348        |
| 15.2. Identyfikacja i wykorzystywanie zasobów wiedzy. . . . .                        | 349        |
| 15.3. Potencjał organizacyjny i przewaga konkurencyjna . . . . .                     | 352        |
| 15.4. Wdrażanie i komunikacja . . . . .                                              | 354        |
| 15.5. Międzynarodowe fuzje i przejęcia. . . . .                                      | 362        |
| 15.6. Transfer systemu wdrożeniowego . . . . .                                       | 363        |
| 15.7. Wnioski dla menedżera . . . . .                                                | 366        |
| 15.8. Podsumowanie . . . . .                                                         | 367        |
| 15.9. Ćwiczenie . . . . .                                                            | 367        |
| <b>Rozdział 16. E-komunikacja. . . . .</b>                                           | <b>370</b> |
| 16.1. Wprowadzenie . . . . .                                                         | 370        |
| 16.2. Kontrola za pomocą e-komunikacji. . . . .                                      | 371        |
| 16.3. Międzynarodowy proces wdrożeniowy . . . . .                                    | 375        |
| 16.4. Korzystanie z poczty elektronicznej: analiza konsekwencji kulturowych. . . . . | 378        |
| 16.5. Wnioski dla menedżera . . . . .                                                | 382        |
| 16.6. Podsumowanie . . . . .                                                         | 384        |
| 16.7. Ćwiczenie . . . . .                                                            | 385        |
| <b>Rozdział 17. Tworzenie międzynarodowej spółki joint venture . . . . .</b>         | <b>386</b> |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 17.1. Wprowadzenie . . . . .                                                  | 386        |
| 17.2. Przyczyny inwestowania w międzynarodową spółkę joint venture (MSJV) . . | 387        |
| 17.3. Przygotowania do sukcesu: cztery wymiary zgodności. . . . .             | 392        |
| 17.4. Zaufanie i nieufność . . . . .                                          | 395        |
| 17.5. Dzielenie się kontrolą . . . . .                                        | 401        |
| 17.6. Wnioski dla menedżera . . . . .                                         | 405        |
| 17.7. Podsumowanie . . . . .                                                  | 406        |
| 17.8. Ćwiczenie . . . . .                                                     | 406        |
| <b>Rozdział 18. Szanse i zagrożenia: centrala i filia . . . . .</b>           | <b>408</b> |
| 18.1. Wprowadzenie . . . . .                                                  | 408        |
| 18.2. Ryzyko dla filii . . . . .                                              | 409        |
| 18.3. Kontrola. . . . .                                                       | 415        |
| 18.4. Wnioski dla menedżera . . . . .                                         | 425        |
| 18.5. Podsumowanie . . . . .                                                  | 425        |
| 18.6. Ćwiczenie . . . . .                                                     | 426        |
| <b>Rozdział 19. Zarządzanie zasobami ludzkimi . . . . .</b>                   | <b>429</b> |
| 19.1. Wprowadzenie . . . . .                                                  | 429        |
| 19.2. Stosowanie koncepcji HRM. . . . .                                       | 430        |
| 19.3. Podstawowe funkcje HRM . . . . .                                        | 433        |
| 19.4. Działania HRM w danym kontekście. . . . .                               | 435        |
| 19.5. Rekrutacja . . . . .                                                    | 438        |
| 19.6. Ocena wyników pracy . . . . .                                           | 442        |
| 19.7. Szkolenia . . . . .                                                     | 444        |
| 19.8. Retencja pracowników. . . . .                                           | 447        |
| 19.9. Wnioski dla menedżera . . . . .                                         | 449        |
| 19.10. Podsumowanie . . . . .                                                 | 450        |
| 19.11. Ćwiczenie . . . . .                                                    | 450        |
| <b>Rozdział 20. Kontrola poprzez zatrudnianie. . . . .</b>                    | <b>452</b> |
| 20.1. Wprowadzenie . . . . .                                                  | 452        |
| 20.2. Kontrola MSJV poprzez zatrudnianie . . . . .                            | 453        |
| 20.3. Kultura narodowa i kontrola . . . . .                                   | 459        |
| 20.4. Lokalne czy zagraniczne kierownictwo? . . . . .                         | 463        |
| 20.5. Wnioski dla menedżera . . . . .                                         | 469        |
| 20.6. Podsumowanie . . . . .                                                  | 470        |
| 20.7. Ćwiczenie . . . . .                                                     | 470        |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Rozdział 21. Zarządzanie zagranicznymi wyjazdami służbowymi</b> | 474 |
| 21.1. Wprowadzenie                                                 | 474 |
| 21.2. Czym się zajmują oddelegowani za granicę pracownicy          | 475 |
| 21.3. Sukcesy i porażki oddelegowanych za granicę pracowników      | 476 |
| 21.4. Selekcja oddelegowanych za granicę pracowników               | 481 |
| 21.5. Szkolenie oddelegowanych za granicę pracowników              | 483 |
| 21.6. Wsparcie oddelegowanego za granicę pracownika                | 489 |
| 21.7. Wnioski dla menedżera                                        | 494 |
| 21.8. Podsumowanie                                                 | 495 |
| 21.9. Ćwiczenie                                                    | 496 |
| <b>Rozdział 22. Zagraniczny menedżer do spraw marki</b>            | 497 |
| 22.1. Wprowadzenie                                                 | 497 |
| 22.2. Pojawienie się globalnych marek                              | 498 |
| 22.3. Rola zagranicznego menedżera ds. marki                       | 502 |
| 22.4. Komunikacja marki: zarządzanie marketingiem mix              | 505 |
| 22.5. Wnioski dla menedżera                                        | 513 |
| 22.6. Podsumowanie                                                 | 515 |
| 22.7. Ćwiczenie                                                    | 515 |
| <b>Studia przypadków</b>                                           | 517 |
| Rewolucja w branży call center                                     | 517 |
| Żywność dla niemowląt                                              | 519 |
| Nowa wiedza                                                        | 521 |
| Betafield                                                          | 522 |
| Hinduska spółka joint venture                                      | 524 |
| Międzynarodowy dokument (1)                                        | 526 |
| Zagraniczny pracownik                                              | 529 |
| Międzynarodowy dokument (2)                                        | 530 |
| Oddelegowanie menedżera z centrali do szwajcarskiego oddziału      | 532 |
| Teldaswift                                                         | 534 |
| <b>Część IV. Wnioski</b>                                           | 537 |
| <b>Rozdział 23. Kultura oddziału: konwergencja i dywergencja</b>   | 539 |
| 23.1. Wprowadzenie                                                 | 539 |
| 23.2. Spójność korporacyjna i zmiana kulturowa                     | 540 |
| 23.3. Konwergencja i dywergencja                                   | 543 |
| 23.4. Perspektywa podwójnej presji                                 | 545 |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 23.5. Wzajemna zbieżność . . . . .                             | 551        |
| 23.6. Wnioski dla menedżera . . . . .                          | 553        |
| 23.7. Podsumowanie . . . . .                                   | 553        |
| 23.8. Ćwiczenie . . . . .                                      | 554        |
| <b>Rozdział 24. Etyka i odpowiedzialność biznesu . . . . .</b> | <b>556</b> |
| 24.1. Wprowadzenie . . . . .                                   | 556        |
| 24.2. Etyka . . . . .                                          | 557        |
| 24.3. Etyka na przestrzeni kultur i czasu . . . . .            | 562        |
| 24.4. Etyka marki. . . . .                                     | 565        |
| 24.5. Społeczna odpowiedzialność biznesu . . . . .             | 569        |
| 24.6. Wnioski dla menedżera . . . . .                          | 571        |
| 24.7. Podsumowanie . . . . .                                   | 572        |
| 24.8. Ćwiczenie . . . . .                                      | 573        |
| <b>Studia przypadków . . . . .</b>                             | <b>574</b> |
| CAS . . . . .                                                  | 574        |
| Przekazanie funduszy na kampanię prezydencką . . . . .         | 576        |
| <b>Aneks . . . . .</b>                                         | <b>579</b> |
| <b>Bibliografia . . . . .</b>                                  | <b>585</b> |