
Spis treści

Przedmowa	13
Podziękowania	17
Część I. Wprowadzenie.	19
Rozdział 1. Międzynarodowe zarządzanie i kultura	21
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
Studia przypadków.	42
Krojenie mięsa	42
Część II. Zarządzanie międzykulturowe	45
Rozdział 2. Analiza kultur: studium porównawcze	47
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
Rozdział 3. Analiza kultur od czasów Hofstede	72
3.1. Wprowadzenie	72

3.2. Analiza porównawcza od czasów Hofstedeego	73
3.3. Nowe podejścia	86
3.4. Wnioski dla menedżera	88
3.5. Podsumowanie	89
3.6. Ćwiczenie.	89
Rozdział 4. Zmiany w kulturze	91
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
Rozdział 5. Kultura organizacyjna	112
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
Rozdział 6. Kultura i komunikacja	131
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
Rozdział 7. Motywacja	151
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
Rozdział 8. Rozwiązywanie konfliktów	174
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
Rozdział 9. Struktury formalne	197
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
Rozdział 10. Systemy nieformalne	218
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
Rozdział 11. Kultura i metody planowania zmian	240
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
Rozdział 12. Kiedy kultura ma znaczenie? Przypadek małych i średnich firm	259
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
Studia przypadków	281
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
Część III. Zarządzanie międzynarodowe	303
Rozdział 13. Globalizacja i lokalizacja	305
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
Rozdział 14. Planowanie strategii.	326
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
Rozdział 15. Wdrażanie strategii i wykorzystywanie wiedzy	348
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
Rozdział 16. E-komunikacja.	370
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
Rozdział 17. Tworzenie międzynarodowej spółki joint venture	386

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
Rozdział 18. Szanse i zagrożenia: centrala i filia	408
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
Rozdział 19. Zarządzanie zasobami ludzkimi	429
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
Rozdział 20. Kontrola poprzez zatrudnianie.	452
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

Rozdział 21. Zarządzanie zagranicznymi wyjazdami służbowymi	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
Rozdział 22. Zagraniczny menedżer do spraw marki	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
Studia przypadków	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
Część IV. Wnioski	537
Rozdział 23. Kultura oddziału: konwergencja i dywergencja	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
Rozdział 24. Etyka i odpowiedzialność biznesu	556
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
Studia przypadków.	574
CAS	574
Przekazanie funduszy na kampanię prezydencką	576
Aneks	579
Bibliografia	585