

Posiedzenie Trybunału poprzedzone były postępowaniem wstępnym, mogącym mieć dla przyspieszenia spraw, charakter uproszczony. Posiedzenia odbywały się w formie niejawnej⁷, ale regułą były jawne rozprawy. Rozprawie poświęciła Autorka szczególną uwagę analizując przepisy i orzecznictwo NTA, dotyczące uczestników w tym składów orzekających, przebiegu rozpraw, trybu ich zamykania, narad i odraczania wyrokowania.

Podkreślić należy z uznaniem udokumentowany i wyważony charakter konkluzji ogólnych i wniosków formułowanych przez krakowską badaczkę, m.in. o ograniczaniu od 1926 r. zasady jawności i poszerzającej się tendencji orzekania w zmniejszonych, nawet jednoosobowych kompletach sędziowskich. Tendencje te były próbą usprawnienia działalności polskiego sądownictwa administracyjnego, które działając bez niższego szczebla, borykało się z ogromną ilością spraw.

Bardzo interesujący rozdział 7, poświęcony został orzeczeniom NTA, a więc wyrokom i uchwałom albo (wedle przepisów z 1932 r.) wyrokom i postanowieniom. Trybunał był, podobnie do działającego dziś NSA, instancją wyłącznie kasacyjną. Kontrola kasacyjna „ograniczona była tylko do strony prawnej zaskarżonej decyzji, nie dotyczyła jej strony faktycznej” (s. 195), co upodabniało zakres kontroli kasacyjnej Trybunału do zakresu kasacji w postępowaniu sądowym.

Dorota Malec pozytywnie ocenia rolę NTA w systemie organów II Rzeczypospolitej, zwłaszcza w zakresie ochrony praw jednostki. Ta pozytywna ocena, mimo mankamentów wynikających z jednoinstancyjnej struktury polskiego sądownictwa administracyjnego i wynikające z tej struktury wielkie obciążenie, wyrażające się w rosnącej liczbie spraw, została rzetelnie udokumentowana.

Szczególny walor książki dla współczesnego prawnika, nie tylko administratywisty, polega na sformułowanej przez krakowską badaczkę historii prawa (bo dla historyków prawa to prawda oczywista) konstatacji wielości podobnych, wręcz wspólnych wątków w rozwoju sądowej kontroli administracji w II z III Rzeczypospolita.

Ewa Borkowska-Bagieńska

Krzysztof Fonfara, Marian Gorynia (red. nauk.), Eugeniusz Najlepszy, Jerzy Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Zainteresowanie problematyką strategii w funkcjonowaniu przedsiębiorstw znajduje swoje odbicie w literaturze ekonomicznej dotyczącej tego zagadnienia. W ostatnich latach także w Polsce rośnie grono osób pragnących zgłębić wiedzę o tych kwestiach. Należy jednak stwierdzić, że publikacji poruszających problemy strategii z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym jest niewiele. Luka została wypełniona przez książkę *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, która na początku 2000 ukazała się nakładem Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Publikacja została napisana przez czterech autorów, zajmujących się od kilkunastu lat problematyką związków gospodarczych z zagranicą, rozpatrywanych na poziomie przedsiębiorstw: Krzysztofa Fonfarę, Mariana Gorynię, Eugeniusza Najlepszego oraz Jerzego Schroedera. Nie jest ona opracowaniem kompleksowym, które w wyczerpujący sposób traktuje o wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw zaangażowanych w handel zagraniczny. Autorzy dokonali selekcji zagadnień prezentowanych w niniejszej książce kierując się, jak sami podkreślają, swoimi zainteresowaniami badawczymi.

W rozdziale I Marian Gorynia dokonał uporządkowania terminologii związanej z funkcjonowaniem firm w biznesie międzynarodowym, przedstawił główne osiągnięcia teoretyczne zagrani-

⁷ Ewolucja przepisów o jawności postępowania przed NTA cechowało zwiększenie jego uprawnień do orzekania na posiedzeniach niejawnych. Rozporządzenie z 1932 r. dawało Trybunałowi prawo do orzekania na posiedzeniu niejawnym we wszystkich sprawach, o ile strony nie zgłosiły wyraźnego wniosku o przeprowadzenie jawnej rozprawy (s. 159).

cznej ekspansji przedsiębiorstw, podstawowe formy tej ekspansji i przesłanki internacjonalizacji działalności polskich firm w okresie transformacji. W pierwszej części Autor przedstawił różne definicje strategii przedsiębiorstwa, jakie proponuje współczesna literatura anglojęzyczna, oraz dokonał ich klasyfikacji według różnych kryteriów, co doprowadziło do sformułowania pojęcia strategii internacjonalizacji. W swoich rozważaniach Marian Gorynia zauważa, że „strategia internacjonalizacji ma sens w odniesieniu do wszystkich poziomów strategii w przedsiębiorstwie”. Takie postawienie problemu powoduje, iż konsekwentnie wyodrębnianie takiej strategii w każdym przedsiębiorstwie ma tym większy sens, im bardziej otoczenie zagraniczne różni się od jego otoczenia krajowego. Zdaniem Autora rozpatrywanie strategii internacjonalizacji jest zasadne w nawiązaniu do trzech wyróżnionych poziomów zarządzania strategicznego tj. na poziomie całej firmy, w odniesieniu do jednostek strategicznych oraz w stosunku do strategii funkcjonalnych, które są przygotowywane i realizowane przez działy funkcjonalne zarządów poszczególnych jednostek.

Kolejnym wątkiem tego rozdziału są wyjaśnienia teoretyczne zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa. Autor stwierdza, iż poszukiwanie wyjaśnień zachowań przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych może obejmować bardzo różnorodny zakres dyscyplin wiedzy, co wymagałoby faktycznie ogromnego nakładu pracy. Wobec powyższego oraz ze względu na charakter prezentowanej publikacji M. Gorynia ograniczył się do pokazania, jak zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest ujmowana przez teorię handlu międzynarodowego i teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Teoria handlu międzynarodowego wyjaśnia przyczyny przemieszczania się dóbr i usług między krajami, natomiast inne problemy teoretyczne składające się na paradygmat internacjonalizacji sformułowany przez Autora (motywy zagranicznej działalności przedsiębiorstw, lokalizacja działalności zagranicznej firm, dynamika procesu internacjonalizacji i inne elementy) nie znajdują w zasadzie rozwiązania w ramach tej teorii, lub też są potraktowane bardzo powierzchownie.

W literaturze ekonomicznej dotyczącej zagranicznych inwestycji bezpośrednich brak jest zgodności co do treści paradygmatu zagranicznych inwestycji. Rozbieżność opinii dotyczy zarówno kwestii, jakie zagadnienia są istotne z naukowego punktu widzenia, jak i sposobu formułowania hipotez i technik ich weryfikacji.

Wobec takiego stanu rzeczy Autor proponuje minimalny zestaw pytań, które powinien objąć paradygmat zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz dokonuje przeglądu podstawowych koncepcji teoretycznych zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Następnie podkreśla, iż tylko wykorzystując łącznie osiągnięcia podejść badawczych poszczególnych teorii możliwe byłoby uwzględnienie wszystkich istotnych zmiennych określających inwestycje zagraniczne.

Mimo problemów z syntezą różnych ujęć w ramach teorii handlu międzynarodowego i teorii inwestycji bezpośrednich daje się zauważyć tendencję do coraz większej integracji i syntezy poszczególnych koncepcji. Wśród nich wiodącą rolę odgrywa teoria ekлекtyczna produkcji międzynarodowej.

Ostatnią grupą zagadnień omówioną przez Autora rozdziału I są formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. M. Gorynia zauważa, iż możliwe sposoby wejścia na rynki zagraniczne można pogrupować w następujący sposób:

- eksport i/lub import produktów lub usług,
- powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym,
- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

Następnie Autor dokonuje szczegółowej charakterystyki każdego sposobu ekspansji przedsiębiorstw – wprowadzając różne wewnętrzne podziały – celnie podkreślając wady i zalety każdego z nich w zależności od warunków wewnętrznych firmy i otoczenia.

Kończąc swoje rozważania ukazuje przesłanki internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji, dzieląc je przy tym na te o charakterze specyficznym dla Polski i innych krajów postsocjalistycznych oraz ogólne, związane z liberalizacją i globalizacją międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Rozdział II autorstwa Krzysztofa Fonfary poświęcono strategii marketingowej na rynkach zagranicznych. Nie stanowi on jednak prezentacji poszczególnych typów działań marketingowych, ale zajmuje się problematyką szerszą. Autor wychodzi od rozważań dotyczących znaczenia strategii marketingowej na rynkach zagranicznych oraz istoty i zakresu marketingu międzynarodowego. Wskazuje na bardzo różnorodny sposób do tych problemów, z którymi można się spotkać zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej. W literaturze przedmiotu wyróżnia się często obok marketingu krajowego i międzynarodowego także marketing eksportowy, subglobalny i globalny. Inne podejście polega na dychotomicznym podziale marketingu na prowadzony w danym

kraju i obejmujący wszelkie możliwe formy działalności firmy poza granicami kraju. Za takim podziałem opowiada się także K. Fonfara. Można jedynie dodać, że za takim podziałem opowiada się także wiele marketingowych autorzytetów m.in. Philip Kotler.

Kolejny punkt rozdziału poświęcony jest omówieniu oddziaływania otoczenia zagranicznego na działalność marketingową firmy. Jest to o tyle istotne, że analiza otoczenia w znacznym stopniu decyduje o wyborze sposobu prowadzenia działań (nie tylko marketingowych) na arenie międzynarodowej. Jak już wspomniano wcześniej Autor nie prezentuje przeglądu strategii marketingowych, a jedynie pokazuje oddziaływanie form internacjonalizacji na strategię marketingowe. W jednym z punktów (2.5.) K. Fonfara zajął się wpływem specyfiki branży na działania marketingowe przedsiębiorstwa. Zjawisko to zostało pokazane na przykładzie rynku farmaceutycznego oraz budowlanego. Można oczywiście się zastanawiać nad słusznością wyboru takich właśnie branż, ale wydaje się, że Autor kierował się własnymi doświadczeniami badawczymi. Chodziło także o przykładowe zobrazowanie wpływu branż na działania marketingowe i niewątpliwie taki cel został osiągnięty.

Na uwagę zasługuje też punkt 2.6., w którym Autor rozważa możliwość wykorzystania koncepcji marketingu partnerskiego w biznesie międzynarodowym. Jest to podejście relatywnie słabo opisane w krajowej literaturze marketingowej. Tymczasem, jak słusznie stwierdza K. Fonfara, taka koncepcja może być bardzo skutecznym sposobem działania polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Marketing partnerski daje możliwość, m.in. poprzez formalne i nieformalne powiązania, nie tylko odniesienia sukcesu rynkowego, ale także zbudowania trwałych relacji pomiędzy firmami.

W rozdziale III Jerzy Schroeder podjął bardzo aktualną problematykę strategii kadrowych w biznesie międzynarodowym. Rosnące zainteresowanie tą problematyką wiąże się z rozwojem procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, czego wyrazem jest wzrost liczby przedsiębiorstw międzynarodowych. Charakter działań w różnych krajach i zatrudnianie pracowników pochodzących z różnych państw powodują, że zarządzanie kadrą na rynku krajowym i międzynarodowym zdecydowanie się różni. Wśród innych czynników, które należy uwzględnić prowadząc działania na arenie międzynarodowej Autor wymienia: różnice w otoczeniu kulturowym, charakter branży oraz postawy wyższego kierownictwa wobec aktywności firmy na rynkach zagranicznych.

Najwięcej miejsca J. Schroeder poświęcił jednak bardzo szeroko potraktowanemu problemowi doboru kadr w biznesie międzynarodowym (punkt 3.2). Oprócz strategii doboru personelu zaprezentowane zostały m.in. procedury i kryteria selekcji kandydatów, a nawet problem równouprawnienia w sferze zatrudniania na placówkach zagranicznych.

Kolejne zagadnienia, którymi zajmuje się Autor to problematyka szkolenia i rozwoju kadr międzynarodowych, polityka płacowa i kompensacyjna oraz strategię powrotu i readaptacji. Ten ostatni aspekt często jest pomijany przez przedsiębiorstwa. Tymczasem, jak słusznie zauważa Autor, wagę tego problemu zauważyło wiele firm mających wieloletnie doświadczenie na arenie międzynarodowej, wypracowując własne procedury postępowania w tym zakresie.

Atrakcyjność tego rozdziału podnoszą liczne praktyczne przykłady ilustrujące różnorodne zachowania firm międzynarodowych w odniesieniu do zarządzania kadrą. Ułatwia to przyswajanie i zrozumienie problemów, które porusza Autor. Dla większości polskich przedsiębiorstw są to wciąż zagadnienia obce, ale postępująca internacjonalizacja wymusi konieczność bliższego zapoznania się z nimi. Im szybciej to nastąpi, tym lepiej.

Rozdział IV opracowany przez Eugeniusza Najlepszego dotyczy strategii finansowych. Autor podejmuje w nim niezwykle trudny problem, który pojawia się w każdym przedsiębiorstwie przynajmniej wejść na rynki zagraniczne, a mianowicie wybór właściwej strategii finansowej firmy i związany z tym dobór źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa na tych rynkach. Decyzje finansowe stanowiące rdzeń kompleksowej strategii finansowej każdego przedsiębiorstwa powinny, zdaniem E. Najlepszego, obejmować:

- minimalizację kosztów finansowych operacji zagranicznych po opodatkowaniu,
- dobór alternatywnych źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć zagranicznych,
- racjonalizację struktury kapitałowej przedsiębiorstwa w związku ze swobodą dostępu do międzynarodowych rynków finansowych.

Zaprezentowany katalog finansowych decyzji strategicznych narzuca formułowanie strategii finansowej firmy w następującej sekwencji. Najpierw konieczne staje się zgromadzenie informacji

o potrzebach finansowych firmy i dostępnych źródłach finansowania międzynarodowego oraz ich kosztach alternatywnych. Następnie zaś dokonuje się wyboru odpowiednich rozwiązań szczegółowych wariantów projektu inwestycyjnego, źródeł finansowania, programu osłonowego w zależności od sytuacji na danym rynku zagranicznym. Autor szczegółowo określa problemy i zagadnienia jakie przedsiębiorstwo powinno postawić i rozwiązać przed podjęciem strategicznej decyzji finansowej. Decyzje inwestycyjne są podejmowane tylko wtedy, gdy projekty inwestycji zagranicznych prowadzą do uzyskania pozytywnej wartości zaktualizowanej netto.

Kolejnym wątkiem rozważań tego rozdziału są źródła i koszty finansowania w skali międzynarodowej. E. Najlepszy podkreśla, iż pewne możliwości uzyskania dodatkowych oszczędności w kosztach użycia kapitału powstają, jeżeli uwzględni się zróżnicowanie stawek podatkowych i zróżnicowane traktowanie w przepisach podatkowych strat i zysków kursowych w operacjach pożyczkowo-kredytowych.

Jednocześnie należy pamiętać, że obok wyboru źródeł finansowania określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego za granicą bardzo istotną decyzją strategiczną jest ukształtowanie wewnętrznej struktury kapitałowej takiego przedsięwzięcia. Oznacza to podjęcie decyzji, dotyczącej adekwatnej proporcji zaciągnięcia długu w stosunku do własnych źródeł finansowania danej inwestycji. Jak podkreśla Autor należy przy tym uwzględnić szereg istotnych warunków i okoliczności, co wymaga użycia odpowiedniego instrumentarium analitycznego, które bardzo czytelnie prezentuje w omawianej publikacji.

Ostatnim elementem tego rozdziału są rozważania dotyczące zależności między ryzykiem kursowym zagranicznych operacji gospodarczych, a adekwatnym programem osłony, który powinien być odpowiedzią przedsiębiorstwa na potencjalne zagrożenie jego pozycji finansowej w krótkim i średnim okresie. Autor prezentuje tutaj cztero-etapowy model prognozowania kursu waluty zagranicznej oraz omawia dwa rodzaje strategii finansowej, w które angażują się firmy, w zależności od istniejących warunków i oczekiwanej własnej pozycji walutowej.

Zrozumienie tego trudnego rozdziału zapewne ułatwi praktyczny przykład finansowania przedsięwzięcia inwestycyjnego, który Autor pokazuje na przykładzie wykorzystania długu zagranicznego i dla porównania przy zastosowaniu zagranicznej inwestycji bezpośredniej.

Podsumowując należy stwierdzić, że publikacja wypełnia lukę na rynku wydawniczym i powinna się znaleźć w katalogu podręcznym wszystkich osób studiujących problematykę ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne oraz menedżerów podejmujących decyzje o podejmowaniu działalności gospodarczej w biznesie międzynarodowym. Występujące w pracy niewielkie uchybienia techniczne (niepełne przypisy) w żadnym stopniu nie umniejszają wartości tej pożytecznej publikacji.

Bogusława Drelich-Skulska

Regionalne aspekty rozwoju turystyki, pod red. Grzegorza Gołębskiego, PWN, Warszawa-Poznań 1999, ss. 206.

Recenzowana książka powstała jako wynik pracy zespołu ośmiu autorów związanych z wyższymi uczelniami Poznania: Akademią Ekonomiczną i Uniwersytetem im. A. Mickiewicza (M. Bednarska, G. Gołębski, B. Hołderna-Mielcarek, H. Mruk, A. Niezgodna, J. Parysek, L. Wojtasiewicz, P. Zygarłowski). Celem nadrzędnym pracy, choć nie zostało to wyraźnie wyartykułowane przez autorów, jest opracowanie metod i sposobów, które mogą być przydatne do określenia stopnia atrakcyjności regionu dla potrzeb inwestycji turystycznych. Analizy i rozważania zawarte w pracy i to zarówno teoretyczne jak i empiryczne, dotyczą skali lokalnej (gmina) oraz regionalnej (województwa według stanu przed 1 stycznia 1999 r.), co zostało zasygnalizowane w tytule książki. Takie podejście stanowi nowy nurt w badaniach rozwoju turystyki w Polsce, nurt regionalny.

Praca podzielona została na sześć rozdziałów, które nie są autoryzowane, co potwierdza, że książka powstała jako wynik przemyśleń całego zespołu, a nie jako zbiór prac poszczególnych autorów.