

Rozdział 11
GOSPODARCZY PATRIOTYZM A
UMIĘDZYNARODOWIENIE DZIAŁALNOŚCI:
ZARZĄDZANIE PARADOKSEM

Podczas wywiadu, dziennikarz spytał się mnie kiedyś: „Czy duże przedsiębiorstwa mają ojczyznę?”. Pytanie wydało mi się najpierw bardzo dziwne i pomyślałem sobie, jak można pytać o coś takiego szefa firmy, tym bardziej, obcego pochodzenia? Skąd w takim razie bierze się to zainteresowanie Ojczyzną – poglądem raczej niemodnym, dobrym do dyskusji na zebraniach weteranów – a tym bardziej ojczyzną przedsiębiorstw w czasach, w których raczej mówi się o ujednoczeniu kultury i jest w dobrym tonie podawać się oraz uchodzić za kosmopolitę? Czy sam fakt, że to zaskakujące pytanie zostało postawione, nie świadczy już o zmianie lub wręcz o odrodzeniu pojęcia nie tak dawno jeszcze uważanego za przestarzałe?

Zanim wyraźnie odpowiemy na to pytanie, wypada najpierw ustalić, czym jest ojczyzna, pojęcie, którego definicja znacznie ulegała zmianie w ciągu ostatnich lat. Jako osoba niekompetentna w tych sprawach, postanowiłem zapytać się tych, których uważałem za bardziej wykwalifikowanych ode mnie; ich odpowiedzi sprawiały wrażenie, że są jej zwolennikami a inne wydawały się ironicznymi, jednak wszystkie były niewyczerpujące i za bardzo pochopne, by zaliczyć do synonimów ojczyzny, państwo, kraj itp.

Patria oznacza po łacinie kraj ojczysty, czyli ogólnie kraj przodków. Ojczyzna była dla Rzymian związana z pojęciem Republiki, a wojskowe sukcesy Rzymu były bardziej skutkiem patriotyzmu ich obywateli niż sił jego wojska. W XVII wieku, francuska

Akademia zdefiniowała ojczyznę jako kraj, w którym się ktoś urodził, co nie stanowiło przeszkody niektórym autorom, do których należał Bossuet, by wznieść do najwyższej potęgi miłość do ojczyzny. W XVIII wieku, słowo ojczyzna kojarzyło się z wolnością, ziemią wolnych ludzi. Na przykład dla Voltaire'a, ojczyzna nie jest ani krajem, w którym się człowiek urodził, ani tym, w którym żyje, lecz krajem, w którym się „dobrze czuje”: to samo wyraźnie odczuwało się już w XVI wieku, gdy Maria Stuart żegnała Francję: „Żegnaj Francjo, piękny kraju, / O moja ojczyzno, Najdroższa, / Która żywiłaś moje dzieciństwo; / Żegnaj, Francjo, żegnajcie te cudowne dni!”

Ta ojczyzna i wynikający z niej patriotyzm stały się pod koniec XVIII wieku podstawowymi wartościami, siłami napędowymi francuskiej Rewolucji. Święta miłość kochanej ojczyzny uzasadnia w takim razie prawie wszystko, że nawet złote myśli Montesquieu stają się daremne: „Gdybym wiedział o czymś, co byłoby użyteczne dla mojej ojczyzny, a szkodliwe dla Europy, albo użyteczne dla Europy, szkodliwe zaś dla rodzaju ludzkiego, uważałbym to za zbrodnię.” Pierwszą cnotą cywilizowanego człowieka według Napoleona Bonapartego, jest miłość do ojczyzny, potrafi się jej oddać lub wręcz poświęcić dla niej. Niewiele jest tak silnych motywacji, a według Alexisa de Tocqueville'a: „Na świecie, tylko patriotyzm lub religia mogą zmobilizować do tego samego celu powszechny udział obywateli.”

Wojny prowadzone poprzez następne dwa stulecia w imieniu patriotyzmu spowodowały w końcu zwątpienie w adekwatność między ojczyzną a wolnością. W 1940 roku porzucenie przez Marszałka Pétaina republikańskiej zasady na rzecz pojęcia Rewolucji narodowej jeszcze bardziej pogłębiło różnice semantyczne. Ojczyzna stała się podejrzana dla intelektualistów zarówno prawicowych jak i lewicowych, niektórzy z nich, tak jak Pierre Drieu La Rochelle, ostrzegali przed faktem, że „pojęcie ojczyzny jest powiązane z pojęciem wojny”, a drudzy, jak Benjamin Péret, przeciwnik wolności: „Tak długo jak nieżyczliwe duchy religii i ojczyzny będą nawiedzać społeczną i intelektualną przestrzeń, żadna forma wolności nie będzie możliwa.” Od tego czasu takie pojęcie jak ojczyzna i patriotyzm uległy zmianie w opinii publicznej

a ich zwolennicy byli często uważani za zacofanych nacjonalistów, szowinistów i ksenofobów.

W takich okolicznościach, niektórzy byli ogromnie zaskoczeni, gdy niedawno usłyszeli jak Dominique de Villepin – wówczas Premierem – wzywał do „ekonomicznego patriotyzmu”. Natychmiast komentatorzy zaniepokoiili się tymi niezwykle akcentami panującymi w europejskiej atmosferze a zwłaszcza w świecie biznesu: zdawało się rozpoznać w tym zwrocie znak, który świadczy o powrocie do protekcjonizmu według Colberta, wrażliwy znak zamknięcia się wobec zagrożenia (lub wobec wyzwań) globalizacji, obfite źródło wąskiego nacjonalizmu na niekorzyść europejskiej solidarności, wręcz skażenie kierowniczych kręgów pokusami ksenofobicznego nastawienia. Zdając sobie sprawę z zamieszania, jakie spowodowały te słowa, Premier próbował uspokoić opinię publiczną, tłumacząc, że patriotyzm ekonomiczny „nie jest zamknięciem się w sobie, lecz odzyskaniem zaufania w swoje możliwości, przywróceniem wartości naszym silnym stronom by uzyskać większe znaczenie w nowym światowym układzie, w krajowej oraz w europejskiej skali”. Podstawowy element w kraju, w którym język odgrywa nieporównywalną rolę w świecie i w którym przemowy ukrywają czasami brak polityki, w którym najważniejsze nie było wybranie odpowiednich słów, pomimo przestarzałego znaczenia, lecz przyczyny, które uzasadniały ich powrót. Są one liczne i przeróżne, ale zupełnie ewidentne, jak odrzucenie Traktatu Europejskiego 29 maja 2005 roku, który bez wątpienia odegrał znaczącą rolę (tak oświadczył pan de Villepin), który zapoczątkował nowy okres wkrótce zresztą potwierdzony tym podwójnym stwierdzeniem: że po pierwsze „patriotyzm ekonomiczny to zupełnie to samo co robią dziś Amerykanie, Japończycy, Chińczycy i inne kraje”, a po drugie rosnące zagrożenia ze strony zagranicznych kapitałów wobec francuskich przedsiębiorstw, których około pięćdziesiąt, według dobrze poinformowanych źródeł, mogłyby się stać celem wrogiego przejęcia.

A przecież to nie zagraniczni inwestorzy są źródłem zagrożenia: wiadomo, że są siłą napędową rozwoju gospodarczego i zresztą Francja szczydzi się tym, że jest jednym z krajów, który cieszy się

największym na świecie zainteresowaniem zagranicznych inwestycji. To co naprawdę niepokoiło premiera, to wrogie działania przeciwko ekonomicznym interesom Francji, lub przeciwko jej niezależności, szczególnie gdy mowa o bardzo wrażliwych sektorach gospodarki jakimi są energia i wojskowa technologia, nie wspominając o ludności krajowej jako o konsumentach lub pracownikach. A przecież to właśnie ten podwójny program, zachwalany przez premiera, który miał połączyć Gaz de France i Suez, podkreślał zarazem konieczność zagwarantowania naszych energetycznych potrzeb w podburzonym międzynarodowym kontekście i fakt, że pozostając głównym akcjonariuszem grupy, państwo zapewniało interesy użytkowników, regulując ceny gazu.

Innym przykładem patriotycznych reakcji była sprawa Arcelor-Mittal, oparta głównie na utrzymaniu 30 000 pracowników francuskich i to, pomimo że Arcelor nie jest francuskim przedsiębiorstwem, lecz europejskim i działającym na prawach luksemburskich, co potwierdzają słowa pana de Villepina, który twierdzi, że „nie chodzi o to, by stworzyć fikcyjne bariery przeciwko globalizacji: chodzi o to, by uznać, że nasze interesy oraz interesy europejskie są najważniejsze i pozwolić naszym przedsiębiorstwom podjąć zrównoważonej walki z przedsiębiorstwami Ameryki lub Azji.” W przemówieniu na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie, 18 stycznia 2006 roku, wzywał do europejskiego patriotyzmu: „Europa powinna lepiej bronić interesów swoich obywateli i swoich przedsiębiorstw i dlatego nalegam, nawet jeśli moje słowa są czasami źle odbierane, i przypominam o konieczności prawdziwego patriotyzmu europejskiego: rzecz nie polega na przyjęciu niemożliwego już protekcjonizmu, wręcz przeciwnie, należy połączyć nasze starania by wspólnie dążyć w tym samym kierunku oraz umocnić nasze interesy w świecie. Zasada europejskiej nadrzędności, jedna z fundamentów Unii jest więc nadal aktualna: przypomina nam o obowiązkach wobec wszystkich naszych obywateli.”

W konsekwencji, powracając do kwestii dotyczącej ojczyzny przedsiębiorstwa, jesteście bardzo zakłopotani: o której ojczyźnie jest mowa? O Europie czy o Francji? Czy przedsiębiorstwo z zagranicznym kapitałem, którego siedziba znajduje się we Francji

i zatrudnia pracowników o różnym obywatelstwie wchodzi w sferę francuskich interesów? Nasuwają się na myśl nacjonałisci, którzy twierdzą: „wołę moje dzieci od moich kuzynów, moich kuzynów od moich sąsiadów, moich sąsiadów od mieszkańców mojego kraju, a mieszkańców mojego kraju od cudzoziemców”. Ciekawe, czy istnieje jakaś kolejność lub pierwszeństwo między francuskim a europejskim patriotyzmem...

Do tego należałoby najpierw jasno zdefiniować „duże” przedsiębiorstwo, według ogólnie przyjętej skali we Francji, w Europie i w całym świecie. Tymczasem kryteria zmieniają się w zależności od dziedziny. Niektórzy autorzy, a zwłaszcza specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi, klasyfikują przedsiębiorstwa według ilości zatrudnionych osób, podczas gdy inni opierają się raczej na obrocie handlowym, wartości dodanej, zysku, środkach własnych, na wyniku w bilansie, przynależności lub nie przynależności do grupy, itp. lub na połączeniu kilku z tych czynników. Skomplikuje się to jeszcze bardziej w zależności od przyjętego przez poszczególne kraje pułapu lub nawet od branży działalności w tym samym kraju: nie mamy we Francji oficjalnej definicji dużego, średniego i małego przedsiębiorstwa, urząd statystyczny INSEE opracowuje swoje statystyki w oparciu o przyjęty przez Eurostat pułap 250 pracowników a czasami 500 pracowników, zwłaszcza w przemysłowej branży. W celu ujednoczenia statystyk, Unia europejska przyjęła zalecenie dotyczące klasyfikacji przedsiębiorstw, aktualizowane w maju 2003 roku: „duże” przedsiębiorstwo według definicji Unii Europejskiej, to przedsiębiorstwo zatrudniające 250 i więcej pracowników lub o łącznych obrotach handlowych przekraczających lub równych 50 mln euro rocznie i których suma bilansowa przekracza lub równa się 43 mln euro. Lecz trzeba przyznać, że te zalecenie nie zawsze jest przestrzegane przez europejskich statystyków a jeszcze mniej przez finansistów, których większość definiuje przedsiębiorstwa według ich wyceny, wartości giełdowej itp.

„Czy duże przedsiębiorstwa mają ojczyznę?” Nie mając dokładnych informacji określających „duże” przedsiębiorstwo, bez jasnej definicji pojęcia „ojczyzna” w XXI wieku i bez wyraźnej informacji,

o jakiej ojczyźnie jest mowa – Francji czy Europie –, wydaje się niemożliwe by pozytywnie lub negatywnie odpowiedzieć na postawione pytanie.

Spróbujmy chociaż odpowiedzieć na pytanie pomocnicze: „czy duże przedsiębiorstwa posiadają jakieś obywatelstwo?”

Obywatelstwo to prawna i polityczna więź łącząca jednostkę, osobę fizyczną lub prawną z państwem. Mimo że obywatelstwo osoby prawnej jest generalnie określane poprzez miejsce, w którym przedsiębiorstwo zostało założone, ta pozornie prosta reguła zawiera pewne niespodzianki, zarówno w ramach oficjalnej statystyki państw. We Francji na przykład, każde przedsiębiorstwo, osoba prawna lub fizyczna jest wpisana do rejestru w momencie rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej i otrzymuje numer identyfikacyjny, a skomputeryzowany system krajowego rejestru przedsiębiorstw i oddziałów (SIRENE), którego zarząd został powierzony w ręce urzędu statystycznego INSEE, rejestruje również spółki zagraniczne posiadające przedstawicielstwo lub działalność we Francji.

Finansowe środowiska, które są wierne swojej własnej logice, twierdzą często, że prawdziwym obywatelstwem przedsiębiorstwa jest obywatelstwo osoby fizycznej lub prawnej, która posiada nad nim kontrolę. Nie stanowi to przeszkody dla niektórych by raczej powołać się na publiczne notowania giełdowe, według których przedsiębiorstwo jest notowane. Wychodzą z założenia, że nabywcami akcji zarówno, co do ilości jak i do wartości w większości, są obywatele danego kraju – co wcale nie jest takie pewne: w takim razie jakiego obywatelstwa będzie spółka notowana na dwóch lub kilku giełdach krajowych?

A jest to przecież jednym z następstw przejęcia spółki Lucent przez Alcatel, zaakceptowanej przez europejskie i amerykańskie władze odpowiedzialne za antymonopolowe kwestie: nowo powstała grupa posiadała nowe obywatelstwo i jest obecnie notowana na giełdach w Paryżu i Nowym Jorku. Zgodnie z podpisanym porozumieniem, udziałowcy Alcatela posiadają 60 proc. nowej struktury a 40 pozostałych procent jest w rękach Lucenta: w takim przypadku, obywatelstwo drugiego światowego operatora (zaraz za Cisco, ale przed Ericssonem, Siemensem i Nortelem)

jest raczej francuskie, tym bardziej, że grupa działa według praw francuskich a jej siedziba jest w Paryżu; lecz uwzględniając fakt, że funkcje w radzie administracyjnej są równo rozłożone i że na czele nowej grupy stanęła Patricia Russo, dotychczas kierująca Lucentem, kwestia zostaje otwarta. *Alcatel/Lucent: gigantyczny koncern, nie taki francuski, jakby się wydawało* pisało czasopismo „L'Expansion” 3 kwietnia 2006 roku, opierając swoje wątpliwości na aspektach związanych z zarządzaniem: „Zazwyczaj, dyrekcja operacyjna nowo powstałego giganta nigdy nie jest oddawana w ręce szefa mniejszej z dwóch łączonych struktur a tym bardziej mniejszej pod względem osiągniętych wyników. (...) Ponadto, komitet wykonawczy przyszłego challengerera Cisco, oprócz Patricii Russo, trzech Francuzów, jednego Australijczyka (obecny numer dwa Alcatelu) oraz jednego Amerykanina, to właśnie ten ostatni, Frank D'Amelio, dyrektor finansowy Lucenta, podejmie „integracje oraz działania” – innymi słowy, przejmie bardzo delikatną funkcję w tego typu fuzjach”. Ponadto działalność Lucenta w branży obronnej pozostanie w Stanach Zjednoczonych, w niezależnej spółce i pod kontrolą władzy amerykańskiej i Białego Domu. W takich warunkach Pani Russo nie chcąc w żadnym wypadku poruszyć francuskiej wrażliwości, starała się jak mogła, oznajmiając, że nowa grupa pod jej wodzą nie będzie „ani francuska, ani francusko-amerykańska, ale światowa” – z amerykańskim zarządem...

W takich warunkach uzyskanie konsensusu dotyczącego cywilnego obywatelstwa przedsiębiorstwa zdaje się bardzo skomplikowaną sprawą!

Możemy natomiast zainteresować się ewentualnie innym podstawowym elementem narodowej przynależności: na podstawie jakiego zachowania, możemy stwierdzić, że przedsiębiorstwo *wykazuje* takie czy inne obywatelstwo? Przypuśćmy, że spółka zarejestrowana jest we Francji, a jej udziałowcy, Prezes Dyrektor Generalny i kadra kierownicza są innego obywatelstwa. Czy będzie się ona rzeczywiście zachowywać jak francuskie przedsiębiorstwo lub należy stwierdzić, że jest francuskim przedsiębiorstwem zaledwie pod administracyjnym kątem? Zgodzić się z tym oznaczałoby prawdopodobnie, że stosujemy podział

przedsiębiorstw wprowadzony przez niektórych „prawdziwych”, „rodowitych” i „fałszywych” Francuzów „podszywanych” – z konsekwencją lub, kto to wie, z ryzykiem dyskryminacji w stosunku do przyznawanych dotacji i pomocy państwa!

Zresztą czy przedsiębiorstwo o francuskim obywatelstwie, z francuskim kapitałem i francuskim personelem będzie stosowało praktyki strategiczne i menedżerskie tak bardzo różne od tych, o których pisałem powyżej? Przecież wcale nie jest to takie pewne! Jedynie przedsiębiorstwa z sektora publicznego lub upaństwowione oraz przedsiębiorstwa o mieszanej gospodarce mają w zasadzie zachowanie zgodne z ogólnym interesem i oczekiwaniami obywateli, konsumentów i pracowników. Władza publiczna może pośrednio lub bezpośrednio wpływać na nie ze względu na to, że jest ich właścicielem, ze względu na wkład pieniężny, statut i przepisy, które nimi regulują.

Podobnie jest z cywilnym obywatelstwem przedsiębiorstwa, które staje się oczywiście coraz mniej istotne w miarę, gdy jedna część jego działalności zaopatrzeniowej, działu badań i rozwoju, produkcji, sprzedaży odbywa się zagranicą: im bardziej przedsiębiorstwo rozwija swoją działalność na światową skalę, tym bardziej oddala się od swojego narodowego charakteru, by stać się wielonarodowym lub transnarodowym przedsiębiorstwem. Niektórzy autorzy definiują wielonarodowe przedsiębiorstwo jako firmę rozwijającą działalność handlową, przemysłową, technologiczną, finansową lub usługową rozciągającą się poza granice jego własnego kraju, bez względu na rozmiary i obywatelstwo jego fizycznych i finansowych aktywów oraz ilości pracowników. Jest to bardzo rozległa definicja, która często prowadzi do rozróżnienia trzech kategorii wielonarodowych przedsiębiorstw podzielonych na rozmiary (globalne i zdecydowanie światowe, banalne lub globalne i mini-wielonarodowe, które dostosowują swój marketing do potrzeb lokalnych), pod którą nie podpisuje się na przykład ONZ. Według niej wielonarodowe przedsiębiorstwo to takie, które posiada znaczny udział w filiach lub w spółkach powiązanych znajdujących się za granicą!

Ale powróćmy do sytuacji, w której przedsiębiorstwo zostało założone we Francji, lecz jest pod kontrolą zagranicznego

przedsiębiorstwa. Nie ma sensu, by w takim przypadku spółka matka posiadała większość udziałów w kapitale, innymi słowy, była filią w dosłownym sensie: gdy kapitał jest w rękach małych udziałowców, co się często zdarza w przypadku firm notowanych na giełdzie, część kapitału, która pozwala zapewnić faktyczną kontrolę nad przedsiębiorstwem jest o wiele niższa niż symboliczny pułap 50 proc. plus jeden głos. Według francuskich przepisów uważa się, że inwestycja portfelowa przekształca się w bezpośrednią inwestycję, gdy spółka posiada ponad 20 proc. kapitału drugiej spółki, a nic nie określa, że 10 proc. udziałów lub nawet mniej nie wystarcza by spółka nie mogła sprawować faktycznej władzy. I *odwrotnie* to, że spółka posiada większość kapitału drugiej spółki nie oznacza, że ma prawo sprawować nad nią władzę: poza zupełnie formalnymi zasadami francuskiego prawa, ewentualna chęć sprawowania nadzoru będzie bardziej uzależniona od tego jak długo posiada się udziały lub od związanych z tym zamiarów: kupno spekulacyjne lub długoterminowa inwestycja.

Kwestia ta wpłynęła z pewnością na decyzję francuskiego rządu, by podjąć środki w ramach nowego programu ochrony przeciwko wrogim przejęciom spółek, który wdroży zasadę wzajemności. Już teraz rząd poczynił kroki w celu zachęcenia do nabywania akcji w długoterminowej perspektywie i w ramach pracowniczego akcjonariatu, „ponieważ silny kapitał o strukturze pracowniczej jest najlepszym sposobem, by chronić nasze przedsiębiorstwa, wzmacniając starania pracowników.” Akcjonariat pracowniczy nie jest nowym pojęciem, ale nabiera zupełnie innych rozmiarów w stosunku do zwykłego udziału w zyskach, gdy znaczna część kapitału spółek zostaje oddana w ręce tych, których praca jest powiązana ze strategicznymi decyzjami i którzy wspólnie działania mogą ewentualnie sprawić by uniknęły delokalizacji za granicę. Lecz nowa polityka patriotyzmu ekonomicznego Francji oprze się również na prawdziwej polityce inteligencji ekonomicznej, by pomóc szefom firm przygotować się do wrogich ataków i stać się bardziej odpornym.

Utworzenie stabilnego akcjonariatu, którego celem jest zachowanie zatrudnienia nie jest sprzeczne z prawem konkurencji pomimo, że można dyskutować na ten temat. Neelie Kroes,

Europejski Komisarz ds. konkurencji, wypowiedziała się, że woli wielkie firmy światowe, które znajdują się w Europie niż wielkie firmy europejskie lub krajowe – odróżnia się w ten sposób od francuskiego rządu, według którego obywatelstwo przedsiębiorstw jest pewną gwarancją na zatrudnienie w kraju. Czy Francuzi mogą jedynie liczyć na przedsiębiorstwa wielonarodowe, by utrzymać ich miejsca pracy, czyli koniecznie te, w których inni Francuzi (lub ci sami w ramach akcjonariatu pracowniczego) posiadają znaczącą część kapitału? Czy obywatelstwo stanie się – ironia losu – kluczem pojednania kapitału i pracy?

Wszystkie te pytania prowadzą do zastanowienia się nad tożsamością przedsiębiorstwa: czy należy uważać, że przedsiębiorstwo, które rozrasta się ponad swoje pierwotne ramy i staje się przedsiębiorstwem wielonarodowym traci swoją tożsamość i swoje wartości, czy wręcz przeciwnie, rozwija się i buduje swoją własną kulturę?

Ponownie odpowiedź nie jest jednoznaczna w zależności od strategii międzynarodowej marketingu i komunikacji każdej spółki. Jest jednak uznanym faktem, że duże przedsiębiorstwa wielonarodowe wolą traktować światowy rynek jako rynek jednolity w ramach globalnej strategii: efekt skali powiązany z standaryzacją produkcji, badania rozwojowe, marketing i komunikacja pozwolą im zmniejszyć ceny sprzedaży lub zwiększyć zysk. Stąd biorą się uzasadnione lub nie, często wyrażane zarzuty wobec dużych przedsiębiorstw wielonarodowych, szczególnie amerykańskich, że chcą narzucić poprzez ich towary lub usługi, swoje wartości i swój własny styl bycia, a niektórzy mówią nawet o „McDonaldyzacji” świata, lub o „Coca-kolonializmie”. Oczywiście ujednoliceń potrzeby i oczekiwania poprzez uniwersalne przyjęcie *american way of life* byłoby najlepszym sposobem ujednolicenia rynku – pod warunkiem, że nie będziemy zwracać uwagi na różnice kulturowe, które sprawiają, że to, co jest dobre dla Ameryki i dla Amerykanów, nie musi być dobre dla wszystkich innych. Stąd bierze się większa część manichejskiego wizerunku, którą wielu z nas tworzy sobie o skomplikowanej rzeczywistości, która nazywa się globalizacją. Zjawisko, które powoduje, że

grupa ludzi przystosowuje się całkowicie lub częściowo do wartości kulturowych innej grupy ludzi, może zdawać się przyjazne w konstrukcji wspólnego życia, wzajemnego zrozumienia i tolerancji. Początkowo pozytywne (zwłaszcza dla tego, który rozwija te wartości) może również mieć uboczne skutki a pierwszym z nich jest ryzyko utraty kultury, oznacza utratę tożsamości drugiego, porzucenie własnych norm kulturowych, lub stopniowe porzucenie języka ojczystego na rzecz wielojęzycznej gwary, co spowoduje, że znajdzie się w nieodwracalnej sytuacji uzależnienia i niższości. To, co zdawało się być szlachetnym zachowaniem, może nagle zostać porównane z neokolonializmem i napotkać się z odrzuceniem przez drugiego wartości, które mu się narzuca. Dlatego, nie należy się dziwić, gdy od czasu do czasu, docelowa grupa pewnej marki światowej buntuje się i bojkotuje jej wyroby, na co zdecydowanie wpływa globalna strategia ogromnej marki i nawet ją wyolbrzymia – w najlepszym przypadku, kończy się nieznacznym wydarzeniem, a w najgorszym – wpływa na wizerunek. Międzynarodowe marki takie jak *American Express*, *Coca Cola*, *McDonald* lub *Marlboro*, które postawiły na swój narodowy wizerunek, stają się przedmiotem oskarżeń, gdy międzynarodowa polityka ich kraju nie jest akceptowana. Oznacza to, że ogromne marki, symbole całego narodu, napotykają się w niektórych krajach na silny spadek sprzedaży i wizerunku, nawet w krajach niebezpośrednio powiązanych, lecz krytycznych wobec pewnej polityki: przypomnijmy sobie spadek sprzedaży „amerykańskich” marek we Francji i w Kanadzie wobec interwencji wojskowej w Iraku w 2003 roku. Zdarza się i to coraz częściej, że marki są wykorzystywane jako prawdziwe środki odwetowe: pamiętamy przecież bojkot francuskich wyrobów w Stanach Zjednoczonych – w tym, szczyt głupoty, gdy Amerykanie zaprzestali używanie nazwy *french fries* pod pretekstem, że Francja zawiodła zaufanie Stanów Zjednoczonych, bonie zaangażowała się po ich stronie! Wielonarodowe przedsiębiorstwa są narażone na zmiany geopolityczne i ich międzynarodowa strategia nie może być określana bez prawdziwej dyplomacji ze strony przedsiębiorstwa. Dotyczy to sprzedaży za granicę, ale również zakupów i produkcji w krajach, w których słaba ochrona robotników i środowiska skutkuje

umiarowymi kosztami: wizerunek światowo uznanej marki może się szybko popsuć, gdy zebrane są dowody świadczące o nieodpowiednim wykorzystaniu naturalnych i ludzkich zasobów krajów ubogich a zwłaszcza, gdy mowa o pracy dzieci lub więźniów politycznych.

Wszystkie te przykłady zwracają naszą uwagę na to, co buduje tożsamość przedsiębiorstwa i w jaki sposób ono powinno się do nich ustosunkować. Jeśli przedsiębiorstwom wielonarodowym i transnarodowym ma być przyznane obywatelstwo, na które konsumenci mają pozytywnie lub negatywnie reagować, to dlatego, że one same rozpowszechniają lub umieszczają znaki, które pozwalają konsumentom zidentyfikować się z tym obywatelstwem – poprzez nazwę, proponowane marki, lecz również poprzez wizualny znak tożsamości jak na przykład znak „*made in*” umieszczony na ich wyrobach – oraz narodowym wizerunkiem, którego nadużywają, tak jakby miał oznaczać: niemiecka niezawodność, włoska estetyka, francuski prestiż, amerykańska nowoczesność itp. Lecz to co jest odbierane jako silna strona, gdzie indziej może stać się słabą stroną.

Każda firma buduje swoją kulturę, zbiór przekonań, wartości, norm, mitów i historii, wspólnie przyjętych zwyczajów i tabu. A przekazywana na zewnątrz informacja jest nieuchronnie nią nasiąknięta. Innymi słowy, kultura jest konstrukcją, lecz również jednostką oznaczającą a nawet zbiorem jednostek oznaczających, w którym każda odwołuje się do strony oznaczanej lub do kilku, w przypadku wieloznaczności; strony oznaczające mogą rozwinąć się z czasem lub zmienić w zależności od tożsamości odbiorcy. Z tego powodu pojęcie tożsamości przedsiębiorstwa jest tak złożone, że niezbędne jest zastosowanie nowoczesnych technik.

W tej liniowej i pionowej koncepcji komunikacji typu nadawca-odbiorca, przedsiębiorstwo podaje informacje przedstawiając się i wychodząc z założenia, że wszyscy odbiorcy odbiorą ją tak jak ona sobie tego życzy. Lecz takie stwierdzenie, które wydaje się podważalne w jednolitym środowisku kulturowym, staje się całkowicie nierealne w wielokulturowym świecie, w którym odbiorca odbierze naturalnie przekazane informacje według swoich własnych wskaźników, swojej kultury. W przypadku,

gdy przedsiębiorstwo i odbiorca należą do zupełnie odrębnych kultur, tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa stają się jeszcze bardziej sumą wspólnej konstrukcji. Oznacza to, że przed przyjęciem międzynarodowej strategii, niezbędne jest przeprowadzenie badania zachowań lokalnych nabywców. Stosując psychosocjologiczne i etnologiczne podejście, badanie ma zwrócić uwagę zleceniodawcy na konceptualną różnicę między tym, co się mówi a tym, co jest zrozumiałe, unikając dzięki temu, by wielonarodowe przedsiębiorstwo, zbyt pewne siebie i swojej dominującej kultury nie zgrzeszyło przejawem etnocentryzmu. Gdy wielonarodowe przedsiębiorstwo jest spostrzegane, słusznie albo nie, jako posiadające znaczną pozycję rynkową, jako symbol narodowy lub ideologiczny i próbuje jednocześnie wdrożyć uniwersalny wyrób, staje się to niebezpieczne, z ryzykiem, poza ekonomicznymi aspektami, że odbiorcy zareagują w alternatywny sposób prowadzący do odrzucenia, polegający na zamknięciu się w swojej tożsamości i religii oraz przejawach nacjonalizmu.

A teraz, chciałbym Wam postawić pytanie: czy warto dla ludzkości, by wielonarodowe przedsiębiorstwa miały ojczyznę?