



### **Agnieszka Dziubińska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
agnieszka.dziubinska@ue.katowice.pl

## **KONCEPTUALNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO – PRZEDSIĘBIORSTWO WSPÓŁCZESNE**

**Streszczenie:** W literaturze przedmiotu wiele badań inspirowanych jest chęcią zidentyfikowania czynników oraz pogłębienia wiedzy o modelach współczesnych przedsiębiorstw. Jest tak również w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, choć samo znaczenie tego pojęcia pozostaje niejednoznaczne. W artykule przedstawiono wyniki studiów literatury przedmiotu zmierzających do określenia wyznaczników stanowiących o swoistości współczesnego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wynikiem analizy jest selekcjonowanie koncepcji, które w teorii odwzorują współczesną organizację, wskazanie związków między tymi koncepcjami oraz opracowanie kluczowego profilu charakterystycznego tak rozumianego przedsiębiorstwa. Jednym z istotnych wyników analizy było uchwycenie wysoce dywergentnego (w porównaniu do tradycyjnego) podejścia do źródeł wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, wynikającego z globalnego zasięgu działań.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo międzynarodowe, architektura organizacji, strategia.

### **Wprowadzenie**

Ponad dekadę temu, w zagranicznej literaturze przedmiotu, P. Buckley rozpoczął interesujący dyskurs, twierdząc, iż potencjał badawczy zakresu wiedzy określanego jako biznes międzynarodowy (*international business*) sięga granic rozwoju [Buckley, 2002]. Jego zdaniem, wyzwaniem w XXI w. jest dopiero sformułowanie „zasadniczego pytania” (*big question*), które pozwoliłoby na adekwatny do rzeczywistości rozwój wiedzy naukowej. W odpowiedzi na artykuł Buckleya zgłoszono kilka interesujących propozycji. W mniej lub bardziej

bezpośredni sposób postulowały one konieczność przełamania „globalnej krótkowzroczności” (*global myopia*) [Clark i Knowles, 2003], która była właściwa dla tradycyjnego rozumienia biznesu międzynarodowego, w tym również strategii przedsiębiorstw.

A. Zorska, pisząc o globalizacji i powołując się także na innych autorów, twierdziła, iż jest to fundamentalny proces zmian, który zasługuje na miano największego ruchu tektonicznego naszej ery lub wstrząsu podstaw ogólnoswiatowej społeczności, zmieniającego trajektorię jej rozwoju na przyszłość [Zorska, 1998, s. 8; Turow, 1996; Giddens, 1997, s. 15]. Wspomniana autorka w tytule swojej książki „Ku globalizacji?” sugeruje, iż dezaktualizacji ulegać mogą dotychczasowe reguły prowadzenia działalności biznesowej. Jest to tylko jedna z przyczyn wieloznaczności, jaka towarzyszy pojęciu przedsiębiorstwa międzynarodowego (PM). Podobne argumenty wskazują na potrzebę określenia istoty współcześnie rozumianej działalności PM. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, na podstawie studiów literatury przedmiotu, wyznaczników stanowiących o swoistości współczesnego PM w odróżnieniu od tradycyjnego. Zakres czasowy analizowanej literatury obejmuje lata 1960-2010. Analizę i interpretację przeprowadzono z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

## **1. Znaczenie rynków zagranicznych w konkuroowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych**

Obszar wiedzy, jakim jest obecnie zarządzanie międzynarodowe, rozwijał się od lat 60. XX w. równoległe z głównym nurtem ekonomii i zarządzania. Uwzględnienie podstaw teoretycznych sięgających głównego nurtu literatury, pozwala wyróżnić 6 ujęć PM, tj.:

- siły rynkowej (teoria organizacji przemysłowej),
- efektywności kosztowej (teoria kosztów transakcyjnych),
- wiedzy (teoria kompetencji),
- projektu organizacji (teoria uwarunkowań sytuacyjnych),
- sieci (teoria sieci),
- polityki (teoria instytucjonalna) [Forsgren, 2008b, s. 143-147].

Chronologiczne uporządkowanie i analiza tych ujęć przedstawiają dwie odrębne wizje PM. Koncepcje zbudowane wokół siły rynkowej, efektywności kosztowej oraz dopasowania strategicznego dają dalece scentralizowaną, instrumentalną i konwergentną względem zasobów lokalnych wizję PM. Jak ujęli to K. Fabiańska i in. [1994, s. 67], koncepcje zorientowane jednoznacznie na globalne myślenie

„różniły się bardziej rozkładem akcentów niż założeniami podstawowymi i prowadziły do niemal identycznych wniosków”. W drugiej połowie lat 90. pogląd ten zyskał już mniej jednoznaczną interpretację. Z jednej strony obserwowalne są symptomy wyłaniania się jednej globalnej cywilizacji biznesowej, z drugiej wyraźne sygnały narastających problemów w sferach społecznych, ekonomicznych czy ekologicznych<sup>1</sup>. Gwałtowne przyspieszenie procesów globalizacyjnych i wynikające stąd konsekwencje otworzyły w literaturze przedmiotu debatę nad znaczeniem w rozwoju organizacji takich uwarunkowań jak narodowe systemy biznesowe [Whitley, 1997], narodowa specyfika branżowa [Lane, 1989] czy wpływ czynników społecznych [Sorge, 1996]. Argumentem, który podnoszą zwolennicy nowego podejścia, jest historyczny związek uwarunkowań lokalnych z charakterystyką działalności organizacji biznesowych w zakresie strategii, struktur, technologii czy zasobów ludzkich.

Zasadnicza zmiana interpretacji znaczenia otoczenia dla konkurowania i wzrostu PM sprawia, że ważnym wymiarem porównań różnych koncepcji oraz podejść jest sposób, w jaki uwzględniają one związek między strategią a otoczeniem rynku zagranicznego. Jak już zaznaczono, można je podzielić na te, które traktują otoczenie ogólnie, i te, które uwzględniają indywidualny charakter lokalizacji. Ujęcia na podstawie siły rynkowej oraz efektywności kosztowej nie wychodzą poza uwzględnienie globalnych i lokalnych konkurentów na anonimowych rynkach. W podejściu ze względu na dopasowanie strategiczne koncepcja związku przedsiębiorstwa jest tyleż istotna, co jednoznaczna odnośnie do pasywnej roli organizacji. Ujęcie oparte na kompetencjach uznaje za istotne znaczenie wiedzy znajdującej się lokalnie, lecz poza tym nie wnosi w tym zakresie wiele więcej. Komplementarnie w tym względzie można potraktować ujęcia sieciowe i instytucjonalne, w których relacja z otoczeniem zyskuje nową, interaktywną, dwukierunkową interpretację. Ostrość traci jednocześnie problem granic organizacji, tj. rozdział czynników, które są wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Niebudzące kontrowersji w teorii uwarunkowań sytuacyjnych (*contingency theory* – CT) kryterium formalnych granic w ujęciu sieciowym może mieć znaczenie mniejsze, niż granice wyznaczone na podstawie relacji operacyjnych. Podobnie w ujęciu instytucjonalnym, górę nad oficjalnymi praktykami korporacji mogą wziąć normy społeczne rynku lokalizacji działalności. Zestawiając ze sobą ujęcia PM ze względu na źródła wzrostu i zasady konkurowania, można zauważyć, iż uwzględnione w tab. 1 jako pierwsze trzy (siły rynkowej, efektywności kosztowej i kompetencji) koncentrują się przede wszystkim na tym, co stanowi podstawę konku-

<sup>1</sup> Por. np. [Olszewska i Kubicka, 2010, s. 10-12].

rencji, natomiast trzy ostatnie ujęcia (dopasowania, sieci i instytucjonalne) więcej wyjaśniają w zakresie tego, jak konkurować. Syntetycznie charakterystykę ujęć PM ze względu na znaczenie zasobów lokalnych w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej podsumowano w tab. 1.

**Tabela 1.** Ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego ze względu na podstawy i sposoby konkurowania

Podstawa ujęcia	Pochodzenie kluczowych źródeł przewagi i szanse strategiczne	Sposób dostosowania do rynku zagranicznego
<i>Siła rynkowa</i>	Rozwijane na rynku macierzystym i wykorzystywane na rynkach zagranicznych	Ograniczanie konkurencji i wykorzystanie siły rynkowej
<i>Efektywność kosztowa</i>	Rynek macierzysty i dyfuzja na rynki zagraniczne	Niwelowanie ułomności rynku dzięki efektywnej koordynacji działań ponad granicami
<i>Kompetencje</i>	Transfer do przedsiębiorstwa rozwiązań pochodzących z najlepszej lokalizacji	Międzynarodowy nośnik postępu technologicznego i naukowego
<i>Strategiczne dopasowanie</i>	Kluczowe kompetencje na podstawie rynku pochodzenia przedsiębiorstwa, modyfikowane pod kątem rynków lokalnych w zależności od konkurencji	Jednokierunkowa adaptacja organizacji do otoczenia (w dwóch wymiarach – złożoności i zmienności)
<i>Sieć</i>	Wyznaczone zakresem sieci i zależne od zdolności absorpcyjnych w jednostkach organizacyjnych oraz otoczeniu	Dopasowanie zależy od możliwości wywierania wpływu w sieci, lecz kontrola nad zasobami jest niekompletna
<i>Instytucje</i>	Biznesowe i instytucjonalne czynniki w krajach, w których obecne jest przedsiębiorstwo	Zależy od rozkładu sił wpływu na linii przedsiębiorstwo – społeczeństwo; wpływ raczej zgodnie z własnym interesem niż w imieniu i w zgodzie z interesem społecznym

W każdym z ujęć zasięg międzynarodowy i korzyści skali z tego wynikające mają podstawowe znaczenie. Fundamentalna różnica podlega jednak na tym, iż w ujęciach na podstawie siły rynkowej, efektywności kosztowej oraz dopasowania strategicznego, PM przede wszystkim wykorzystuje posiadane źródła przewag. Korzyści skali polegają na ich eksploatacji w możliwie największym stopniu. W ujęciach na podstawie kompetencji, sieciowym i instytucjonalnym, PM dzięki międzynarodowemu zasięgowi zyskują dostęp do nieograniczonej liczby lokalnych zasobów, a ich wykorzystanie daje niepowtarzalny układ organizacji i jej zasobów. W tym sensie należy mówić bardziej o korzyściach zasięgu niż skali. Podejście do zasobów lokalnych jako podstaw konkurencji stanowi istotną różnicę między tradycyjnym a bardziej współczesnym rozumieniem istoty międzynarodowej działalności przedsiębiorstw. W dalszej części artykułu, zgodnie z tytułem, uwagę skupiono na współczesnym rozumieniu przedsiębiorstwa i jego działań w skali międzynarodowej.

## 2. Współczesne ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego

### 2.1. Kompetencje przedsiębiorstwa

Ujęcie oparte na kompetencjach czerpie z podejścia zasobowego, kompetencji organizacji, kompetencji dynamicznych czy ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa. Stąd pochodzą jego główne założenia, choć tworzenie wartości (*value creation*) jest podstawową kategorią łączącą wszystkie perspektywy tego ujęcia PM. Reminiscencje głównego nurtu literatury można zauważyć w uwypuklonym związku między tworzeniem i wykorzystaniem zasobów na ścieżce zależności (*path dependence*). Ich wykorzystanie jest ściśle związane z warunkami instytucjonalnymi, w których powstały [Cantwell i Piscitello, 2000]. Ujęcie oparte na kompetencjach w dużo większym stopniu niż poprzednie starało się odnieść problem przewagi do indywidualnej, unikalnej firmy. Organizacja zyskała wymiar znacznie bardziej socjologiczny. Kogut i Zander [2003] określili PM jako „społeczną wspólnotę”, z podzielaną przez jej członków wspólną tożsamością. Wiedza kluczowa dla firmy może być rozproszona w organizacji. Nie tylko centrala, ale również jednostki organizacyjne mogą posiadać istotną wiedzę dla przewagi całej organizacji. Kluczowa wiedza przyjmuje postać przede wszystkim kompetencji, zatem „wiedzieć jak” jest równie istotne, jak „wiedzieć co”; dotyczy to również kwestii transferu zasobów między różnymi lokalizacjami. Zachowanie firmy musi być wyjaśniane w świetle tworzenia, utrzymywania oraz rozwoju przewagi konkurencyjnej. Inwestując, PM zmierza zarówno do rozwoju nowych kompetencji, jak i wykorzystania dotychczasowych.

Z perspektywy kompetencji organizacji, unikalne dla firmy źródła przewagi (*Firm-specific advantages* – FSA) wynikają z niepowtarzalnych właściwości. Przede wszystkim są one ukryte w procesach kierowniczych i organizacyjnych, są także pochodną sytuacji firmy ze względu na zasoby i możliwe ścieżki rozwoju. Ścieżki te to strategiczne opcje dostępne firmie, których kształt wynika z przeszłości [Teece, Pisano i Shuen, 1997]. Materialne zasoby trwałe mogą być nabyte „z półki” przez wszystkie firmy w branży, zatem nie mogą być źródłem FSA. Strategiczne są te zasoby, dla których nie istnieją gotowe rynki.

We wcześniejszych ujęciach PM, jako wyjątkowo istotny rysował się problem imitacji [Barney, 1991] i replikacji, gdyż dotyczy możliwości przesyłania FSA do innych lokalizacji. Tradycyjna logika replikacji polegała na powieleniu w większej skali zakresu działań realizowanych wcześniej na rynku macierzystym. W ujęciu na podstawie kompetencji dużo uwagi poświęcono barierom wynikającym z milczącej postaci wiedzy [Polanyi, 1957], w szczególności trud-

nościom przeniesienia kompetencji z jednego zbioru uwarunkowań do innego, bez utraty ich wartości. Kompetencje organizacyjne *per se* nie są w posiadaniu jednej osoby, lecz są osadzone w złożonych społecznych interakcjach oraz relacjach zespołów znajdujących się w organizacji [Granovetter, 1985]. Z tych samych powodów nie mogą one być systematycznie kodowane, a ich transfer odbywa się tylko w drodze bezpośrednich, społecznych interakcji [Erramilini, Agarwal i Dev, 2002]. Replikacja kompetencji międzynarodowo wymaga powielenia szerszego kontekstu, któremu towarzyszy przeniesienie kluczowych członków zespołu [Szulanski, 1995, s. 437-441]. Zmiana punktu ciężkości analiz – z wykorzystania zasobów w nowych warunkach ku czynnikom, które tworzą architekturę kompetencji – stanowi nowe (w stosunku do teorii internalizacji) spojrzenie na motywy ZIB [Madhok, 1997].

W omawianej perspektywie rozwinięto także problem FSA, który wymaga kombinacji kompetencji kontrolowanych przez różnych agentów. Inaczej niż we wcześniejszych ujęciach przyjęto, iż decyzje podejmowane w ramach ZIB zależą nie tylko od zasobów intraorganizacyjnych, ale także od kompetencji znajdujących się w otoczeniu. Jest to kwestia dyfuzji wiedzy z jednej lokalizacji w inne, ale także kombinacji wiedzy [Madhok, 1997]. Kolejną nową interpretację w tej perspektywie ujawnia fakt, iż przedsiębiorstwo nie tylko powinno dokonywać eksploatacji, ale też eksploracji kompetencji, oraz że analiza ZIB powinna obejmować oba [Prahalad, Hamel, 1990]. Inwestycje mogą wynikać z chęci uczenia lub „łapania okazji” [Cantwell, 1994; Malmberg i Solvell, 2002]. Strategie takie bliższe są logice poszukiwania zasobów (*asset-seeking*), niż poszukiwaniu rynku (*market-seeking*) czy efektywności (*efficiency-seeking*) [Dunning, 1993]. Firma może zdecydować się na działania nawet przy wysokim koszcie transakcyjnym, jeśli tylko wartość z tych działań będzie odpowiednio wyższa. Ocena przewagi zagranicznej, uwzględniająca stronę przychodów i kosztów, wymaga zatem długookresowej perspektywy.

W ujęciu PM opartym na kompetencjach, na podstawie teorii ewolucji mocno eksplorowano zagadnienie transferu rutyn i umiejętności między lokalizacjami. Jedną z pierwszych takich koncepcji w zarządzaniu międzynarodowym była koncepcja Koguta i Zandera [1992, 1993, 1995a, 1995b, 1996], rozwijana także w pierwszej dekadzie XXI w. Przyjęto w niej, podobnie jak w teorii internalizacji, iż PM ma określone cechy dające możliwość osiągnięcia przewagi. W tej koncepcji jest to rezerwuar wiedzy, osadzony w kompetencjach indywidualnych osób oraz w rutynach i zasadach działania wewnątrz firmy. Ze względu na wspólną tożsamość, rutyny oraz „zasady porządku wyższego rzędu”, łatwiej jest przekazywać informacje czy know-how pomiędzy współzależnymi jednostkami

niż między niezależnymi firmami. Istota przewagi PM ma więc podłoże socjologiczne, a nie wynikające z kontroli hierarchii. Przewaga jest tym mniej czytelna, im mniej kodyfikowalny i możliwy do przekazania know-how. Granice przedsiębiorstwa wyznaczone są przez jakościowe zmiany w pokładach wiedzy społecznej (*reservoir of social knowledge*), a łatwiejszy transfer wewnątrz przedsiębiorstwa występuje dzięki wspólnym doświadczeniom, dzieleniu tych samych celów i strategii, rozwojowi kanałów przekazywania informacji czy wspólnych rutyn. „Spójność firmy jest umyślową zbieżnością jej biznesów, tak jak rozumieją je ich członkowie, a stąd także zewnętrzni inwestorzy i konsumenci” [Kogut i Zander, 1996]. W omawianej koncepcji nie rozstrzygnięto, czy PM stanowi jedną społeczność, czy jest raczej zbiorem kilku społeczności. Nie są rozpatrywane też konsekwencje źródeł przewagi, których składniki pochodzą ze społeczności dzielonych granicami.

W pewnych kwestiach koncepcja Koguta i Zandera jest przedłużeniem założeń teorii internalizacji. Jest tak m.in. w jasnym rozdziale otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Wewnętrzne są kanały komunikacji, rutyny, wspólne poglądy, wspólne doświadczenia dzielenia wiedzy, a na zewnątrz zawierane są (czasowe) transakcje. W perspektywie kompetencji bardzo istotna jest jednak kombinacja wiedzy zewnętrznej i wewnętrznej. Podstawą przewagi jest zdolność do osiągnięcia ekonomicznych korzyści w związku z transferem wiedzy.

Komplementarną względem rozważań Koguta i Zandera jest koncepcja zaproponowana przez J. Cantwella [1989; Cantwell i Immarino, 1998; Cantwell i Piscitello, 2000; Cantwell i Santangelo, 2000], w której źródła przewagi PM wynikają z geograficznego rozproszenia jednostek produkcji. Cantwell w większym stopniu skoncentrował się na sposobach powstawania przewagi (kluczowych kompetencji). Dzieje się to dzięki różnym otoczeniom zewnętrznym, a dokładnie kompetencjom, z jakimi styka się organizacja. Podstawą kreowania wartości współczesnego przedsiębiorstwa jest więc akumulacja w czasie technologicznych kompetencji, poprzez wzajemne oddziaływanie między kluczowymi kompetencjami a specyficznymi dla danej lokalizacji źródłami przewagi (*location-specific advantage*), do których mają dostęp poszczególne oddziały. Na znaczeniu zyskuje charakterystyka otoczenia w zakresie zawartości wiedzy oraz typy relacji między poszczególnymi jednostkami i otoczeniem. Alianse strategiczne, joint venture i inne formy współpracy są naturalnymi sposobami pozyskiwania wiedzy z otoczenia, a także jednocześnie nieodzownym składnikiem teorii ZIB.

W nawiązaniu do rozwiązania transnarodowego, Doz i in. na podstawie klasycznego mechanizmu VSR [Zollo i Winter, 2002] zaproponowali alternatywę – tzw. model metanarodowy [Doz, Santos i Williamson, 2001, s. 83]. Według tych

autorów kluczowe w tworzeniu źródeł przewagi w globalnej gospodarce opartej na wiedzy jest wykrywanie, łączenie i wykorzystywanie rozproszonych geograficznie źródeł wiedzy w sposób szybszy niż konkurenci. To wyzwanie wymaga sprawności przynajmniej na trzech zasadniczych polach konkurencji, którym odpowiadają zestawy kompetencji. Pierwszym z nich jest wykrywanie wiedzy (*sensing*), tzn. identyfikacja i dostęp do nowych kompetencji, innowacyjnych technologii i istotnych w tym aspekcie rynków. Konieczne kompetencje mają umożliwić wyszukiwanie (*prospecting*) oraz dostęp (*accessing*). Drugie pole to mobilizowanie (*mobilizing*), czyli integracja rozproszonych w różnych lokalizacjach kompetencji oraz wyłaniających się szans rynku. Niezbędne kompetencje to przesyłanie (*moving*) oraz łączenie i transformacja (*meld*) części składowych wiedzy. Trzeci poziom konkurencji globalnej dotyczy optymalizacji rozmiaru i konfiguracji działalności (*operationalizing*) dla zapewnienia efektywności, elastyczności i dyscypliny finansowej. Konieczne kompetencje to zmiana innowacji w formę użyteczną w bieżącej działalności operacyjnej (*relaying*) oraz wykorzystywanie wypracowanych rozwiązań dla zdobywania przewagi (*leveraging*).

Podsumowując ujęcie PM na podstawie kompetencji, należy podkreślić jego bardziej organiczną, socjologiczną interpretację, niż miało to miejsce we wcześniejszych ujęciach. Rola ludzi (posiadaczy wiedzy tworzącej najważniejsze FSA) bliższa jest zasobom organizacji niż podmiotom kontroli. Zmieniły się także dominujące u Hymera przepływy informacji, w kierunku góra-dół. *Know-how* wymieniane jest między jednostkami zarówno lateralnie, jak i wertykalnie, natomiast rozwijane w czasie systemy administracyjne mają ułatwiać transfer. Przedsiębiorstwo zyskało swoją tożsamość, właściwą jednocześnie dla wszystkich swych członków. W takiej wizji PM, jako naturalna własność, pojawiała się harmonia. Problemy formalnej organizacji, w tym również wydawanie poleceń i monitoring ze strony centrali, zastąpiły zagadnienia związane z intencjonalną wymianą wiedzy między równymi sobie stronami. Zadaniem centrali jest pielęgnowanie wspólnej tożsamości i rozwijanie wspierających ją kompetencji. Teoria internalizacji dopuszczała możliwość konfliktów między centralą a pracownikami na niższych szczeblach, jednak znakomita ich większość mogła zostać rozwiązana dzięki skutecznemu monitoringowi. Perspektywa kompetencji w istotny sposób odchodzi od takiego założenia. Choć kwestia ta nie została do końca klarownie sprecyzowana, to centrala jawi się jako wydająca polecenia jednostka organizacyjna, natomiast pracownicy – jako realizujący jeden cel. Wizja pracowników skłonnych do oszukiwania i unikania została zastąpiona wizją altruistycznych postaw, pozbawionych powodów do maksymalizacji własnych celów kosztem organizacji jako całości. Indywidualistyczne skłonności w za-



chowaniach są neutralizowane wpływem wspólnej tożsamości członków PM. Teoria nie podejmuje zagadnienia ewentualnego podziału członków organizacji na tych, którzy dzielą i nie dzielą wspólnej wizji w organizacji<sup>2</sup>.

Za poważny mankament tego ujęcia można uznać fakt, iż koncept wspólnej tożsamości był rozpatrywany na poziomie najwyższych stanowisk kierowniczych. Perspektywa milczy na temat pracowników niższych szczebli, a przedsiębiorstwo jako rezerwar wiedzy nie ma większego sensu, jeśli aktywne tworzenie i wykorzystywanie wiedzy jest zawężone do grona przedstawicieli najwyższej władzy. Jak zauważył M. Forsgren [2008b], koncepcje Koguta i Zandera zawierają dwa, do pewnego stopnia sprzeczne modele. W pierwszym, socjologicznym, PM to dynamiczna grupa indywidualnych członków organizacji, dysponujących wartościowymi zasobami wiedzy i skłonnych do kooperacji. Drugi to model przywództwa sprawowanego przez małą grupę członków naczelnego kierownictwa, w którym wspólna tożsamość dotyczy w większej mierze top menedżerów różnych przedsiębiorstw, niż pracowników różnych szczebli tej samej firmy.

## 2.2. Sieciowe ujęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego

Ujęcie sieciowe PM, podobnie jak w przypadku ujęcia na podstawie dopasowania, jako zasadniczy uznaje związek organizacji, strategii i otoczenia. W podejściu tym odchodzi się jednak od założeń CT przynajmniej w kilku zasadniczych kwestiach. Związek z otoczeniem jest tu bowiem konceptualizowany jako relacja biznesowa z udziałem konkretnych aktorów i relacja ta nie jest traktowana jako zewnętrzna, lecz analizowana na równi z wewnętrznymi. Sieć jednostki organizacyjnej ma decydujące znaczenie dla jej roli w przedsiębiorstwie. Zasoby kontrolowane przez jednostkę w sieci wyznaczają jej zachowania, a także mogą posłużyć jako czynnik wpływu jednostki na centralę.

W teorii znaczenie relacji pojawiało się już wcześniej, lecz odnoszono je głównie do dwustronnych stosunków między dostawcą a klientem. Założenia teorii sieci w dużo większym stopniu podnoszą też znaczenie wiedzy o rynkach zagranicznych, która może być pozyskana tylko w drodze bezpośredniego doświadczenia. Przedsiębiorstwo „z zewnątrz” musi stopniowo wcielić się w rolę firmy „wewnętrznej”, dokonując małych, dobrze skalkulowanych inwestycji. Podobną logikę przedstawiał tzw. procesowy model internacjonalizacji, opracowany na Uniwersytecie w Uppsali [Johanson i Vahlne, 1977]. Chociaż w czasie

---

<sup>2</sup> Jedyną w tym zakresie kwestią są ewentualne różnice między specjalistami ze względu na węższą specjalizację [Kogut i Zander, 1996, s. 513].

gdy powstawał model Uppsala, teoria sieci nie stanowiła jeszcze istotnej perspektywy badawczej w zakresie międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, zbieżność ich podstawowych założeń jest wyraźna. W modelu uwzględniano poziom zaangażowania na rynku zagranicznym jako zależny od możliwości wariantowego wykorzystania inwestowanych zasobów. Tym większe zaangażowanie, im trudniej przesunąć zasoby do innej lokalizacji. Internacjonalizacja oznacza inwestowanie czasu i zasobów w rozwój relacji biznesowych z partnerami z innych rynków zagranicznych. Proces ten zachodzi według logiki ścieżki zależności i każdy kolejny krok jest dokonywany w związku z już istniejącymi, głównymi relacjami biznesowymi. Informacje pochodzące z sieci ułatwiają menedżerom ocenę szans biznesowych.

Między ujęciem sieciowym a modelem z Uppsala są także pewne różnice. W modelu inkrementalnym kluczowa jest koncepcja kraju zagranicznego, definiowana przez pryzmat ekonomicznych, instytucjonalnych i kulturowych barier, natomiast wiedza rynkowa dotyczy tego, jak te bariery pokonywać. W teorii sieci ważna jest szansa ustanowienia relacji z unikalnym zagranicznym dostawcą lub odbiorcą. Strategia zmierza do zajęcia pozycji w sieci międzynarodowej bez względu na to, ile krajów obejmie ona swoim zasięgiem. Elementem analizy są bariery rozwoju sieci, a nie bariery granic narodowych. Teoria sieci nie daje również podstaw do przewidywania inkrementalnego rozwoju obecności na rynku zagranicznym (od pośrednich do bezpośrednich form). Zadaniem firmy jest organizacja działalności biznesowej dla wsparcia, rozwoju i koordynacji relacji biznesowych. Schemat i sekwencja wzrostu zaangażowania zależą od struktury sieci, w której zanurzone jest przedsiębiorstwo; formy organizacyjne mogą być więc bardziej zróżnicowane i w mniejszym stopniu przewidywalne w czasie [Forsgren, 2008b, s. 107]. Ujęcie sieciowe dopuszcza uznanie jednocześnie kilku rozwiązań jako stadiów przejściowych, w ramach jednego procesu internacjonalizacji. Wcześniejsze ujęcia stwarzały podstawy (kryteria) do wyboru jednego, optymalnego rozwiązania. Inaczej podchodzi się tu również do zagadnienia wiedzy o rynku zagranicznym. Wcześniej brak wiedzy identyfikowany był jako bariera do pokonania (dzięki FSA, redukcji niepewności, kombinacji własnych kompetencji z kompetencjami lokalnych firm). Według ujęcia sieciowego brak wiedzy o rynku jest elementem dynamicznym, który motywuje do inwestycji i nie wyklucza sukcesu. W odróżnieniu od modelu inkrementalnego, nie ma też w sieci jednego aktora (*parent firm*), kierującego tym procesem.

We wcześniejszych ujęciach granice przedsiębiorstwa wyznaczały przede wszystkim ramy formalno-prawne, względnie zakres działań prowadzonych przez jednostki organizacyjne głównie na podstawie relacji formalno-prawnych

(a nie biznesowych), które zakreślały kontekst korporacyjny. Nawet jeśli partnerzy biznesowi pojawiali się w obrazie analizy, otoczenie miało charakter w dużym stopniu uniwersalny (*faceless*). Teoria sieci daje narzędzia do ujmowania unikalnych sieci biznesowych, indywidualnych dla każdego oddziału. Nie ma też znaczenia, czy najważniejsi jej aktorzy są wewnątrz, czy na zewnątrz przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia jednostki organizacyjnej powstaje podwójna perspektywa kontekstu korporacyjnego i biznesowego, które mogą, ale nie muszą być zbieżne. Sieć jest jednocześnie źródłem heterogeniczności każdego PM. Warto w tym miejscu zaznaczyć różnicę między koncepcją zróżnicowanej sieci a podejściem sieciowym. W tej pierwszej PM było konceptualizowane przede wszystkim jako formalne i nieformalne połączenia między oddziałami. Połączenia biznesowe nie były elementem modelu (przynajmniej nie bezpośrednio), tak jak relacje biznesowe z zewnętrznymi partnerami. W ujęciu sieciowym relacje biznesowe mają pierwszorzędne znaczenie, natomiast połączenia komunikacyjne i administracyjne wewnątrz organizacji są ich komplementarnym odbiciem.

Kolejną istotną zmienną, na jaką zwraca uwagę teoria sieci, jest głębokość relacji. Niektóre relacje są bardzo bliskie w zakresie wspólnej adaptacji zasobów i działań oraz wymiany wiedzy. Inne relacje mogą być zbliżone do transakcji typu *arm's-length* (ich charakterystyka jest podobna do koncepcji rynku w neoklasycznej ekonomii). Przedsiębiorstwa utrzymują zarówno jeden, jak i drugi typ relacji, jednak rozwój działalności biznesowej będzie sprzyjał tworzeniu oraz rozwojowi relacji typu bezpośredniego (*embedded*).

Choć każde przedsiębiorstwo jest w większym stopniu kształtowane przez otoczenie biznesowe niż instytucjonalne, nie dezaktualizuje to jednak zupełnie znaczenia granic narodowych. Nie zmienia się istota PM, działającego w kilku krajach, oraz centrali usiłującej monitorować całość poprzez implementację różnych mechanizmów administracyjnych.

W ujęciu sieciowym dużo uwagi poświęca się analizie prowadzonej z punktu widzenia oddziału. Dotyczy to również zagadnienia wywierania wpływu oraz sprawowania kontroli przez centralę. Z zasady struktura i procesy w sieciach (zewn. i wewn.) wyznaczają rodzaj wpływu, jaki aktorzy mają względem siebie. Im pozycja oddziału w sieci jest bliższa centralnej, tym większa możliwość kształtowania zachowań innych aktorów. Choć większą wagę mają w tym zakresie relacje biznesowe niż właścicielskie, to nieuprawnionym uproszczeniem byłoby pomijanie znaczenia tych drugich. Rozkład wpływu i kontroli w PM jest zależny od administracyjnych relacji między jednostkami. Im wyższa formalna pozycja jednostki (także centrali) w korporacji, tym większa możliwość wpływu, która nie ogranicza się tylko do legitymizacji władzy i wydawania poleceń niż-

szym szczeblom. Wyższa pozycja oznacza także lepszą możliwość rozpoznawania otoczenia oraz radzenia sobie z niepewnością [Hickson i in., 1971]. Nadal jednak wywieranie wpływu nie zależy w największej mierze od formalnego mandatu, lecz od jego wiedzy na temat strategicznych zasobów, jakie przedsiębiorstwo ma do swojej dyspozycji. Jeśli zasoby te są w dużym stopniu zakorzenione w relacji biznesowej, to wiedza „z pierwszej ręki” jest najbardziej wartościowa. W rozproszonych PM to oddziały, a nie centrala, są bezpośrednio zaangażowane w rozwój relacji.

W ujęciu sieciowym możliwość wywierania wpływu przez centralę jako współoddziaływania mandatu formalnego i wiedzy o sieciach biznesowych daje nową, względem poprzednich koncepcji, jakość, ale też wyzwania zarządcze. Wykorzystanie władzy na podstawie formalnej jest jednokierunkowe, oparte na legitymizowanym prawie do podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu i ich przekazywania do realizacji niższym szczeblom w hierarchii. Wpływ wynikający z wiedzy na temat relacji jest dwukierunkowy i wynika z dostępu do zasobów zakorzenionych w sieci. Kontrola sprawowana przez formalną władzę może być zarówno wspierana, jak i równoważona (*counter-balance*) przez wpływ wiedzy sieciowej, w konsekwencji dominacja jednostki nad centralą jest możliwa [Forsgren, Holm i Johanson, 2005].

Wiedza jest wysoce rozproszona i nie może być w pełni znana jednemu podmiotowi. Aktorom nie tylko brakuje wiedzy, ale też nie są oni w stanie określić, czego nie wiedzą [Kirzner, 1997]. Wiedza jest niekompletna na każdym poziomie zarządzania. Ujęcie sieciowe różni się od CT, w której niepewność wynikająca z braku wiedzy, mogła być właściwym projektem systemów organizacyjnych oraz kontroli. Nawet jeśli centrala nie miała wglądu w sposoby działania, lecz wiedziała co jest ich przedmiotem, koordynacja była możliwa [Forsgren, Holm i Johanson, 2005]. W sieci wiedza jest podstawowym komponentem systemu koordynacji i tylko „skrajna ignorancja” uniemożliwia centrali decyzje projektujące efektywne systemy. Nie może bowiem określić właściwego stopnia decentralizacji, jeśli nie wiadomo czego ma ona dotyczyć i jaki zakres kontroli mógłby jej odpowiadać. Jakościowo oba typy wpływu nie różnią się znacząco od siebie, przewaga jednego z nich pozostaje kwestią, która jest do uchwycenia na poziomie empirycznym. Teoria sieci nie tylko porusza problem autonomii, jaką oddziały powinny otrzymać, ale także tego, ile są w stanie same jej pozyskać. Wewnątrz przedsiębiorstwa toczy się ciągły proces negocjacji, w którym jednostki używają zasobów władzy do poprawy swojej pozycji. Oznacza to, iż centrala zrównana jest z innymi graczami, ale za graczy aspirujących do wywierania wpływów należy uznać także zewnętrznych partnerów [Forsgren, Holm i Johanson, 2005].

Jak już zaznaczono wyżej, w ujęciu sieciowym podnoszony jest problem wspólnych wartości. Podobnie jak w przypadku koncepcji zróżnicowanej sieci, zagadnienie to odnosi się do zachowań jednostek organizacyjnych, które kształtowane są zarówno przez siły centryfugalne, jak i centrypetalne. W nowej perspektywie dopuszcza się jednoczesną obecność kilku różnych sieci, stąd różne siły pchające jednostki w różnych kierunkach. W ujęciu na podstawie dopasowania przyjmowano, iż zasadnicze znaczenie ma zdolność centrali do projektowania efektywnej organizacji, natomiast pojawiające się różnice mogą być neutralizowane przez wspólne wartości. W ujęciu sieciowym możliwość osiągnięcia wspólnych wartości między oddziałem a centralą jest znacznie ograniczona. Powód to różnorodność sieci, których częścią jest jednostka, oraz różne role, jakie odgrywają w niej aktorzy [Forsgren, Holm i Johanson, 2005]. Nawet jeśli wspólne wartości są powszechne w przedsiębiorstwie, to nie są one gwarancją, iż aktorzy skłonni będą do dzielenia się wiedzą. Dla integracji i kooperacji w PM większe znaczenie niż wspólne wartości ma współpraca biznesowa.

### **2.3. Instytucjonalne ujęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego**

W badaniach nad międzynarodową działalnością przedsiębiorstw, obok relacji biznesowych, poruszany jest problem ich instytucjonalizacji. Podstawy teoretyczne do konceptualizacji tego (politycznego) kontekstu daje teoria instytucjonalna [Powell i DiMaggio, 1991; Rodriguez i in., 2006]. Przynajmniej trzy zasadnicze kwestie wyróżniają to ujęcie PM. Po pierwsze, w analizach uwzględniających instytucjonalną interpretację organizacji, ujmowana jest ona całościowo. Poprzednie ujęcia koncentrowały się na tych aspektach, które uznawano za najważniejsze; były to przede wszystkim: pozycja rynkowa (ujęcie według Hymera), hierarchia (teoria internalizacji), kluczowe zasoby (organizacyjne kompetencje), formalna organizacja (CT), zakorzenienie w relacjach biznesowych (teoria sieci). W prezentowanym ujęciu każde przedsiębiorstwo jest unikalne, co ma istotne konsekwencje metodyczne w doborze metod czy projekcie procedur badawczych. Po drugie, przedsiębiorstwo jest zdolne do podejmowania decyzji we własnym interesie, który nie zawsze jest taki sam, jak interesy tych, którzy sprawują nad nim bezpośrednią kontrolę. W konsekwencji istotne jest rozróżnienie między racjonalnym, zorientowanym na środki, warunkowanym efektywnościowo procesem zarządzania, a kierowanym wartościami, adaptacyjnym i responsywnym procesem instytucjonalizacji. Proces instytucjonalizacji przejawia się wzrostem organicznym, w którym PM adaptuje się do oczekiwań i potrzeb wewnętrznych

grup oraz wartości zewnętrznych społeczności, których jest częścią. Menedżerowie naczelnego kierownictwa są bardziej mężami stanu w znaczeniu politycznym, niż liderami w kontekście biznesowym. Po trzecie, ujęcie instytucjonalne uznaje za istotne współoddziaływanie między firmą i otoczeniem. Analiza przedsiębiorstwa jako całości wymaga równie szerokiego odniesienia do otoczenia, a nie tylko do jego części biznesowej. Otoczenie tworzą więc instytucje, a także wartości i oczekiwania społeczeństwa. Adaptacja do tych instytucji oraz wartości jest dla przedsiębiorstwa ważnym celem, podobnie jak budowanie społecznej legitymizacji działań. Relacja ta jest dwukierunkowa, tj. nie tylko przedsiębiorstwo adaptuje się do społeczeństwa, ale także społeczeństwo adaptuje się do dużych i wpływowych firm [Perrow, 1986, s. 174, za: Forsgren, 2008b].

Ujęcie instytucjonalne PM w pewnych kwestiach jest zbieżne z innymi podejściami. Podobnie jak w ujęciu sieciowym, proces instytucjonalizacji rozwija się stopniowo na ścieżce zależności, kształtowanej w związku z konkretnymi sieciami, w których uczestniczy przedsiębiorstwo. Rozwój relacji z zagranicznymi partnerami biznesowymi wymaga czasu i zasobów. Historia oraz wcześniejsze inwestycje mają duży wpływ na przyszłe zachowania firmy, które nie mogą zostać wyjaśnione w oderwaniu od specyficznego otoczenia, w którym ona działa. Między ujęciem sieciowym i instytucjonalnym istnieją jednak zasadnicze różnice, gdyż w tym drugim kraj rozumiany jest jako instytucja i ma zasadnicze znaczenie, a inwestor zagraniczny musi osiągnąć pewien stopień legitymizacji w zagranicznym kontekście instytucjonalnym [Gebert Persson, 2006]. Przedsiębiorstwa partycypują w zdefragmentowanym, pluralistycznym kontekście, w którym różni instytucjonalni agenci popierają różne wzorce zachowań [Ghoshal i Westney (eds.), 1993]. Teoria instytucjonalna oferuje narzędzia, którymi można oszacować wpływ otoczenia instytucjonalnego na zachowania PM, i vice versa. Umożliwiają też uchwycenie różnic w otoczeniu instytucjonalnym na poziomie krajów.

Wejście na rynek zagraniczny PM to nie tylko stopniowe inwestycje dokonywane wraz z przyrostem wiedzy (jak w modelu Uppsala), lecz także kwestia zdobywania stopniowego zrozumienia jawnych i niejawnych reguł związanych z instytucjami. Reguły te ujawniają oczekiwania społeczeństwa co do adaptacji przedsiębiorstwa (legitymizacji). Proces internacjonalizacji jest w mniejszym stopniu liniowy – poziom wiarygodności politycznej może go przyspieszać lub spowalniać.

Legitymizacja sama w sobie jest pojęciem złożonym; jest ona funkcją trzech filarów [Scott, 2001]. Po pierwsze, instytucji regulacyjnych (przymusowych lub nakazowych), które obowiązują z mocy prawa itp. Po drugie, instytucji

normatywnych, i firma musi dowieść, że jej wartości są zbieżne z wartościami otaczającej ją społeczności. Po trzecie, instytucje kognitywnych, czyli prawd przyjmowanych w społeczeństwie za oczywiste. Zgodnie z założeniem pochodzącym wprost z teorii instytucjonalnej, PM są pod wpływem „wspólnego rozumienia tego, czym jest właściwe zachowanie” [Zucker, 1983]. Zachowania firmy są zatem tylko w części napędzane techniczną efektywnością oraz presją konkurencji. Równie ważna jest adaptacja do różnych otoczeń instytucjonalnych, definiowanych jako „wysoko ugruntowane i kulturowo sankcjonowane wzorce działań i oczekiwania” [Lincoln, Hanada i McBride, 1986]. Izomorfizm z otoczeniem może przyjmować formę (rodzaj) przymusowego (*coercive isomorphism*), naśladowczego (*mimetic isomorphism*) lub normatywnego (*normative isomorphism*) [DiMaggio i Powell, 1983].

Wykorzystanie teorii instytucjonalnej w kontekście działalności międzynarodowej przedsiębiorstw, w stosunku do innych ujęć, zmienia perspektywę także w zakresie wewnętrznego (w przedsiębiorstwie) transferu polityk ponad granicami krajów. W podejściu opartym na wiedzy, transfer wiedzy i kompetencji jest pierwszoplanowym zadaniem PM. Podstawowa bariera transferu tkwi w organizacji i wynika z milczącego charakteru wiedzy oraz trudności w oddzielaniu jej od kontekstu, w którym powstała. W ujęciu instytucjonalnym transfer wiedzy również ma priorytetowe znaczenie, jednak źródła barier upatruje się w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, dokładniej w instytucjonalnych różnicach między krajami pochodzenia i goszczącymi inwestycję<sup>3</sup>.

Podstawową zmienną kontekstu jest dystans instytucjonalny [Kostova i Zaheer, 1999]. Teoria przewiduje, iż im większy jest dystans, tym trudniej dokonać transferu praktyk czy polityk między jednostkami, w tym również między centralą a oddziałem. Transfer ma postać procesu negocjacji, w którym praktyki poddawane są debacie. Oddziały szukają sposobów obrony przed transferem lub przynajmniej sposobów na jego modyfikację, wykorzystując pozycję wynikającą z możliwości mobilizacji zasobów. Zasoby władzy wynikają przede wszystkim z bezpośredniej wiedzy o otoczeniu lokalnym, które wyznacza możliwości realizacji działań przedsiębiorstwa. Menedżerowie oddziału pełnią rolę interpretatorów czynników otoczenia instytucjonalnego. Posiadając taką władzę, mogą zniekształcać oryginalne funkcje lub praktyki albo prowadzić do powodowanej oporem hybrydyzacji. Mogą oni także angażować się tylko pozornie zgodnie z rytuałem, faktycznie eliminując oryginalne znaczenie transferowanej praktyki. W zakresie wpływu otoczenia na struktury i procesy PM, ujęcie instytucjonalne jest dalece odmienne od tego, które wynikało z CT.

<sup>3</sup> Zob. badania: [Ferner, Almond i Colling, 2005].

Kolejną charakterystyczną kwestią dotyczącą ujęcia instytucjonalnego są sprzeczne presje izomorficzne na poziomie oddziała, tj. kontekstu instytucjonalnego rynku lokalizacji i organizacji, której jest częścią [Rosenzweig i Singh, 1991; Blumentritt i Nigh, 2002]. „Konflikt izomorficzny” jest procesem, który nie ma końca, choć w konkretnych sytuacjach jedna strona może dominować nad drugą. Zbyt daleko posunięta adaptacja do jednego z ekstremów oznacza ryzyko rozkładu na części i utratę spójności jako całość lub ryzyko utraty legitymizacji w otoczeniu lokalnym. Problem jest tym bardziej złożony, że konflikt dotyczy każdej funkcji i procesu w przedsiębiorstwie [Rosenzweig i Singh, 1991].

Jako nowe, wraz z ujęciem instytucjonalnym PM, pojawiło się także zagadnienie politycznej roli organizacji jako aktora w różnych otoczeniach instytucjonalnych. Chociaż ujęcie ze względu na siłę rynkową uwzględniało, że PM posiada władzę polityczną i rynkową, to jednak głębszej eksploracji został poddany tylko ten drugi element. Obecnie punkt ciężkości analiz został przeniesiony na wpływ prawa, norm oraz wartości na zachowania firmy. Przyjmuje się, iż „pozabiznesowe” otoczenie wywiera presję, do której firma musi się adaptować, jednak w procesie powstają dynamiczne interakcje. W tym dwukierunkowym oddziaływaniu PM jest nie tylko reaktywne, ale często także proaktywne [Rosenzweig i Singh, 1991; Engwall, 2006].

Wachlarz proaktywnych zachowań może być szeroki, począwszy od prezentacji pozytywnego wizerunku w środkach przekazu (nie tylko oficjalnych sprawozdaniach) po perswazję czy lobbing w zakresie ulg podatkowych lub innych preferencji z tytułu lokalizacji działalności<sup>4</sup>. Standardy i reguły często powstają przy bliskiej kooperacji świata biznesu (szczególnie tych największych) z przedstawicielami władzy państwowej czy organizacji międzynarodowych [Djedlic i Sahlin-Andersson (eds.), 2006]. W obszarze wpływu politycznego mieści się również zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). CSR można określić jako działania korporacji wykraczające poza wymogi prawne, podejmowane w celu równoważenia potrzeb interesariuszy z celami osiągania zysku [Dziubińska, 2013]. Mimo szczytnej wizji, nadal jednak większość PM czyni wiele wysiłku, by realizować swoje społeczne i ekologiczne cele ze względu na wyniki finansowe. Jak sugerują wyniki badań, PM w większym stopniu regulują CSR niż są przez nią regulowane [Sahlin-Andersson, 2006].

Podsumowując, w ujęciu instytucjonalnym znaczenie czynników kluczowych z poprzednich podejść nie zostało podważone, lecz usiłuje się raczej ująć wszystkie jednocześnie. Przyjmuje się, iż żaden proces nie może być sensownie analizowany

---

<sup>4</sup> Por. np. [Rugman i Verbeke, 2003].



w oderwaniu od pozostałych elementów organizacji i innych procesów zachodzących w tym samym czasie w kontekście całości. Zgodnie z teorią, literalnie „wszystko” powinno być uwzględnione. Jest to zdecydowanie najbardziej otwarta wizja PM. Przyjęcie tego założenia sprawia, iż opis zjawisk zachodzących w organizacji będzie kwestią podejścia i metodologii konkretnego modelu badawczego.

Ujęcie instytucjonalne PM wydaje się dawać najbardziej ze wszystkich opisanych ujęć, socjologiczną i organiczną wizję przedsiębiorstwa. Ich egzystencję umożliwia równie dobrze to, że same są „zinstytucjonalizowane”, jak i to, że dostarczają racjonalne oraz ekonomiczne rozwiązania lub zaspokajają potrzeby społeczeństwa (co stoi w sprzeczności z teorią internalizacji i CT). Rekomenduje się tu też, w związku z różnorodnością sił izomorficznych, pozostawienie oddziaływaniu największej swobody [Ghoshal i Westney, 2003]. Podobnie jak w ujęciu sieciowym, przedsiębiorstwo jest jednocześnie federacją i spójną całością, nad którą pieczę sprawuje centrala.

## Podsumowanie

Odmienna interpretacja źródeł przewagi PM pochodzących z rynków zagranicznych zmienia charakterystykę procesów strategicznych w tradycyjnych i bardziej współczesnych koncepcjach. Jedną z istotnych charakterystyk współczesnych procesów jest elastyczne wykorzystanie dywergencji wynikającej z rozproszonej geograficznie działalności. W tradycyjnych ujęciach optymalizacja na podstawie kryteriów kosztowych sprzyjała konwergentnym tendencjom w wykorzystaniu źródeł przewagi na poziomie lokalnym. Można powiedzieć, iż tworzone na tej podstawie strategie odpowiadają wizji przedsiębiorstwa jako systemu zamkniętego [Scott, 1981]. Zestawienie podstawowych charakterystyk tradycyjnego i współczesnego PM zawiera poniższa tabela.

**Tabela 2.** Charakterystyka tradycyjnego i współczesnego przedsiębiorstwa międzynarodowego

Tradycyjne/konwergentne	Wyznacznik przedsiębiorstwa międzynarodowego ←-----→	Współczesne/dywergentne
1	2	3
Efektywność kosztowa w zakresie uniwersalnych zasobów	Motyw umiędzynarodowienia i charakter zasobów lokalnych	Efektywność wiedzy na podstawie unikalnych zasobów
Poziom przedsiębiorstwa, centrala jako główny ośrodek decyzyjny	Poziom optymalizacji w procesach decyzyjnych	Niejednoznaczny, procesy decyzyjne jako pochodna zasobów będących w dyspozycji jednostek organizacyjnych

cd. tabeli 2

1	2	3
Hierarchiczny proces strategii (założenia strategiczne ex ante)	Rozwój procesów strategicznych	Wyłaniający się (założenia zmieniane pod wpływem zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym)
Adaptacja „wymuszona” uwarunkowaniami lokalnymi (jako kompromis) na podstawie jednoznacznych kryteriów ekonomicznych	Dostosowanie do rynków lokalnych	Adaptacja jako wypadkowa oddziaływania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, kryteria mogą mieć wymiar społeczny i ekonomiczny
Poprawa efektywności operacyjnej	Zakres adaptacji	Może mieć różny charakter (proaktywny/strategiczny lub pasywny/operacyjny)

Przyjęcie w analizie punktu widzenia rynku goszczącego pozwala zwrócić uwagę na fakt, iż zarówno pierwsze ujęcie – hymerowskie, jak i ostatnie – instytucjonalne, uwzględniają wymiar społeczny jako istotny aspekt działalności PM. Z ujęć tych wynika jednak przeciwna wizja tego, jak aspekt ten może być wykorzystywany w strategiach. W każdym przypadku PM korzysta z zasobów wiedzy lokalnej albo podlega kryteriom rentowności. Wyróżnione na podstawie studiów literatury wizje należy uznać za modele tradycyjnego – konwergentnego i współczesnego – dywergentnego PM. Usystematyzowanie obszernego dorobku literatury z zakresu zarządzania międzynarodowego przyczynia się do lepszego zrozumienia istoty działalności w skali międzynarodowej i stanowi użyteczny punkt wyjścia do dalszych badań.

## Literatura

- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No. 17.
- Blumentritt T.P., Nigh D. (2002), *The Integration of Subsidiary Political Activities in Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies”, No. 33.
- Buckley P. (2002), *Is the International Business Research Agenda Running out of Steam?* „Journal of International Business Studies”, No. 33.
- Cantwell J. (1989), *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Blackwell, Oxford.
- Cantwell J. (1991), *Survey of Theories of International Production* [w:] Ch. Pitelis, R. Sugdon (eds.), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London.
- Cantwell J. (1994), *The Relationship between International Trade and International Production* [w:] D. Greenway, L. A. Winters (eds.), *Surveys in International Trade*, Blackwell, Oxford.

- Cantwell J., Immarrino S. (1998), *MNC's, Technological Innovations and Regional Systems in the EU: Some Evidence in the Italian Case*, „International Journal of the Economics of Business”, No. 5.
- Cantwell J., Piscitello L. (2000), *Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact on Corporate Diversification and Internationalization*, „Industrial and Corporate Change”, No. 9.
- Cantwell J., Santaneglo G. (2000), *Capitalism, Innovation and Profits in the New Techno-economic Paradigm*, „Journal of Evolutionary Economics”, No. 10.
- Clark T., Knowles L.L. (2003), *Global Myopia: Globalization Theory in International Business*, „Journal of International Management”, No. 9.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, No. 48.
- Doz Y., Santos J., Williamson P. (2001), *From Global to Metanational. How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dunning J. (1993), *The Globalization of Business*, Routledge, London.
- Dziubińska A. (2013), *Corporate Governance w warunkach rynków wylaniających się – perspektywa przedsiębiorstwa międzynarodowego* [w:] A. Samborski (red.), *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, „Studia Ekonomiczne”, nr 141.
- Engwall L. (2006), *Global Enterprises in the Fields of Governance* [w:] M-L. Djelic, K. Sahlin-Andersson, *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Erramilini K.M., Agarwal S., Dev C.S. (2002), *Choice between Non-equity Modes: An Organizational Capability Perspective*, „Journal of International Business Studies”, No. 33.
- Fabiańska K., Jędralska K., Rokita J. (1994), *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, Petex, Katowice.
- Ferner A., Almond Ph., Colling T. (2005), *Institutional Theory and the Cross-Border Transfer of Employment Policy*, „Journal of International Business Studies”, No. 36.
- Forsgren M. (2008a), *Are Multinationals Superior or Just Powerful? A Critical Review of the Evolutionary Theory of the MNC* [w:] J. Dunning, P. Gugler (eds.), *Foreign Direct Investment, Location and Competitiveness*, Elsevier, Amsterdam.
- Forsgren M. (2008b), *Theories of Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Forsgren M., Holm U., Johanson J. (2005), *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Gebert Persson S. (2006), *Crash-Landing in a Turbulent Transition Market. Department of Business Studies*, Uppsala.
- Ghoshal S., Westney E., eds. (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martins Press, New York.

- Giddens A. (1997), *Anthony Giddens on Globalization*, UNRISD News, No. 15.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, No. 91.
- Hickson D.J., Hinnings Ch.R., Lee Ch.A., Schneck R.E., Pennings J.M. (1971), *A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power*, „Administrative Science Quarterly”, No. 16.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Foreign Market Commitment*, „Journal of International Business Studies”, No. 1.
- Kirzner I.M. (1997), *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, „Journal of Economic Literature”, No. 35.
- Kogut B., Zander U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, „Organization Science”, No. 3.
- Kogut B., Zander U. (1993), *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies”, 4<sup>th</sup> Quarter.
- Kogut B., Zander U. (1995a), *Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*, „Organization Science”, No. 6.
- Kogut B., Zander U. (1995b), *Knowledge Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply*, „Journal of International Business Studies”, 2<sup>nd</sup> Quarter.
- Kogut B., Zander U. (1996), *What Firms Do? Coordination, Identity and Learning*, „Organization Science”, No. 7.
- Kogut B., Zander U. (2003), *A Memoir and Reflection: Knowledge and an Evolutionary Theory of the Multinational Firm Ten Years Later*, „Journal of International Business Studies”, No. 34.
- Kostova T., Zaheer S. (1999), *Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise*, „Academy of Management Review”, No. 24.
- Lane C. (1989), *Management Labour in Europe: The Industrial Enterprise in Germany*, Edward Elgar, Aldershot.
- Lincoln J.R., Hanada M., McBride K. (1986), *Organizational Structures in Japanese and US Manufacturing*, „Administrative Science Quarterly”, No. 31.
- Madhok A. (1997), *Cost, Value and Foreign Entry Mode: The Transaction and the Firm*, „Strategic Management Journal”, No. 18.
- Malmberg A., Solvell O. (2002), *Does Foreign Ownership Matter? Subsidiary Impact on Local Clusters* [w:] V. Havila, M. Forsgren, H. Håkanson (eds.), *Critical Perspectives on Internationalization*, Pergamon, Amsterdam.
- Olszewska B., Kubicka J. (2010), *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Difin, Warszawa.
- Polanyi K. (1957), *The Great Transformation*, Boston Press, Boston.

- Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, No. 90.
- Rodriguez P., Siegel D.S., Hillman A., Eden L. (2006), *Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility*, „Journal of International Business Studies”, No. 37.
- Rosenzweig P.M., Singh J.V. (1991), *Organizing Environments and the Multinational Enterprise*, „Academy of Management Review”, No. 18.
- Rugman A., Verbeke A. (2003), *Multinational Enterprises and Public Policy*, „Journal of International Management”, No. 9.
- Sahlin-Andersson K. (2006), *Corporate Social Responsibility: A Trend and a Movement, But of What and For What?*, „Corporate Governance”, No. 6.
- Scott W.R. (1981), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Sorge A. (1996), *Social Effect in Cross-National Divides*, Oxford University Press, Oxford.
- Szulanski G. (1995), *Unpacking Stickiness: An Empirical Investigation of the Barriers to Transfer Best Practice Inside the Firm*, „Academy of Management Journal”, Special Issue: Best Papers Proceedings.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, No. 18.
- Turow C. (1996), *The Future of Capitalism. How Today's Economies Forces Shape Tomorrow's World*, Breal Publishing, London.
- Whitley R. (1997), *Business Systems* [w:] A. Sorge, M. Warner (eds.), *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour*, International Thomson Business Press, London.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, No. 13.
- Zorska A. (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zucker L. (1983), *Organizations as Institutions* [w:] S. Bacharach (ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich.

### CONCEPTUAL CHARACTERISTICS OF MNC – CONTEMPORARY MNC

**Summary:** In professional literature there are many researches that are inspired by the willingness to identify factors or deepen knowledge about models of modern enterprises. The matter concerns multinational enterprises as well, although the meaning of the term remains ambiguous. The paper presents results of professional literature study that has aimed at indicating determinants underlying the dual nature of modern multinational

enterprises. Conceptions that in theory reflect modern organization have been selected. Both the linkages among them and the profile of enterprises understood in accordance with their postulates are presented. One of the important elements of the analysis is the identification (with comparison to traditional one) of highly divergent approach to the sources of growth as well as the development of enterprises that stems from their global scope of activities.

**Keywords:** MNC, architecture of organization, strategy.