

## Instytucjonalizacja zmian spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw

Nadesłany: 18.06.15 | Zaakceptowany do druku: 18.08.15

**Zofia Patora-Wysocka\***

Artykuł jest próbą teoretycznej i empirycznej analizy koncepcji instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. W artykule proces instytucjonalizacji zmian jest postrzegany z perspektywy procesualnej w zarządzaniu, gdzie ważnym tłem poznawczym analizy są codzienne działania w ramach rutynowo odtwarzanej praktyki. Przedsiębiorczość międzynarodowa jest opisywana w literaturze w kontekście behawioralnym i sytuacyjnym. Umiędzynaradawianie jest z kolei opisywane w literaturze przedmiotu jako proces skokowy bądź ewolucyjny. Internacjonalizacja firmy może być wynikiem działań przedsiębiorczych o charakterze intuicyjnym i spontanicznym. Celem artykułu jest ukazanie problematyki instytucjonalizacji zmian spontanicznych w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw z perspektywy procesualnej. Przeprowadzono porównawcze studium przypadku, które ilustruje tezę, że działania spontaniczne są ważną kategorią inicjowania i utrwalania zmian w ramach codziennie odtwarzanej praktyki w procesie umiędzynaradawiania.

**Słowa kluczowe:** instytucjonalizacja, praktyka, rutyny, działania spontaniczne, internacjonalizacja.

## Institutionalization of Spontaneous Changes in the Process of Internationalization of Enterprises

Submitted: 18.06.15 | Accepted: 18.08.15

The article is an attempt of a theoretical and empirical analysis of the concept of institutionalization of spontaneous actions in the process of internationalization of enterprises. In the article the process of institutionalization of changes is perceived from the processual perspective in management, where everyday actions within routinely repeated practice constitute an important cognitive background of the analysis. International entrepreneurship is described in the literature in both behavioral and situational contexts. Internationalization, in turn, is described in the literature on this subject as a rapid or evolutionary process. Internationalization of the company can be a result of entrepreneurial activities of intuitional and spontaneous nature. The aim of the article is to present the issue of institutionalization of spontaneous changes in the context of internationalization of enterprises from the processual perspective. A comparative case study was carried out which illustrates the thesis that spontaneous actions are an important category of initiating and consolidating changes within the practice which is repeated every day in the process of internationalization.

**Keywords:** institutionalization, practice, routines, spontaneous actions, internationalization.

**JEL:** L20, L21, L26

---

\* **Zofia Patora-Wysocka** – dr, Społeczna Akademia Nauk, Katedra Zarządzania.

Adres do korespondencji: Społeczna Akademia Nauk, ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź; e-mail: zpatora-wysocka@spoleczna.pl.

## 1. Wprowadzenie

Artykuł stanowi teoretyczną i empiryczną próbę mariażu koncepcji instytucjonalizacji i umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. W artykule podjęto problematykę instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie podejmowania działań za granicą. Celem artykułu jest ukazanie procesu inicjowania i utrwalania zmian spontanicznych w przedsiębiorstwie z perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Porównawcze studium przypadku przeprowadzone w ramach badań empirycznych ilustruje tezę, że działania spontaniczne są ważną kategorią inicjowania zmian w przedsiębiorstwie w toku codziennie odtwarzanej praktyki.

Proces instytucjonalizacji zmian jest ważny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Jednocześnie jest to problem niedostatecznie eksplorowany empirycznie, a przecież wpływający na zarządzanie zmianą, określający kierunek i jakość zmian w organizacji. Instytucjonalizacja może zachodzić zarówno jako proces planowy, jak też proces spontaniczny i naturalny. Różne kategorie inicjowania i utrwalania zmian w przedsiębiorstwie można eksplorować z punktu widzenia perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Podejście to koncentruje się obserwacji codziennych działań i procesów w przedsiębiorstwie w toku odtwarzanej praktyki. W dużej mierze perspektywa ta czerpie z prac A. Giddensa i teorii strukturacji (1984).

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być analizowana z co najmniej dwóch różnych punktów widzenia. Może być ujmowana jako proces przedsiębiorczy polegający na spontanicznym, nieplanowym, chociaż celowym wykorzystywaniu okazji. W tym też znaczeniu kluczowa jest koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej, w której często kładzie się nacisk na sposób wykorzystywania okazji. Internacjonalizacja może być też rozumiana jako proces zmiennego zaangażowania działalności za granicą. Umiędzynarodowienie wiąże się w tym sensie z pewnego rodzaju novum w aktywności przedsiębiorstwa. Co ważne, może tak być bez względu na to, czy umiędzynaradawianie przebiega ewolucyjnie, czy skokowo. Zgodnie z założeniami koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej można przypuszczać, że czynnikiem inicjującym zmiany w procesie umiędzynaradawiania są okazje i „wyłaniające się” sytuacje.

Pierwsza część artykułu stanowi analizę teoretyczną podjętych problemów poznawczych i korzysta w dużej mierze z nurtu procesualnego w zarządzaniu. Druga część artykułu stanowi empiryczne studium problemu inicjowania i instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw z branży odzieżowej.

## 2. Instytucjonalizacja działań spontanicznych w przedsiębiorstwie – kluczowe założenia poznawcze

Proces inicjowania zmian w przedsiębiorstwie może zachodzić w sposób planowy bądź spontaniczny. Działania spontaniczne podejmowane w toku codziennie odtwarzanej praktyki mogą oddziaływać na zmianę systemów

organizacyjnych, sposobu komunikacji i interakcji między uczestnikami struktury organizacyjnej, a nawet mogą inicjować zmiany w ramach systemu wartości wspólnego dla danej organizacji. Tsoukas, określając specyfikę działań spontanicznych, odwołuje się do dorobku Wittgensteina (1979) i łączy je z procesem uczenia się. Korzystając z pracy Gawande (2002) nawiązuje do przykładu pracy chirurga: „dzięki partycypowaniu w praktyce (chirurg) stopniowo uczy się odnosić do danych okoliczności *spontanicznie* (...): używać sprzęt medyczny, rozpoznawać określone symptomy, odnosić się do kolegów i pacjentów” (Tsoukas, 2010, s. 50–51).

Działania spontaniczne są uwikłane w codziennie odtwarzaną praktykę, dlatego należy sądzić, że nawet jeśli są to działania nieplanowe, to cechuje je pewna celowość, zdeterminowana przez wcześniej realizowaną strategię, podejmowane decyzje, odtwarzane rutyny, hierarchię struktury organizacyjnej, wartości i normy kulturowe wspólne dla danego przedsiębiorstwa. Spontaniczność wiąże się jednocześnie z pewnego rodzaju samorzutnym realizowaniem codziennej praktyki, dlatego może być utożsamiana z kreatywnością i podejmowaniem działań wbrew utrwalonym schematom postępowania. Działania spontaniczne mają więc charakter dualny, co oznacza, że można je porównywać z czynnościami odtwarzanymi niemal bezrefleksyjnie i rutynowo, ale również można je rozumieć jako szczególne, czynnościowe kategorie inicjowania zmian w przedsiębiorstwie. Tego rodzaju zmiany mają charakter inkrementalny – ewoluują w toku realizowanej strategii.

W literaturze polskiej można odnaleźć wyraźne analogie do tej koncepcji w pracy Ł. Sułkowskiego, który przeciwstawia klasycznym założeniom zarządzania strategicznego interpretatywny nurt myślenia o strategii organizacji. Strategia, wzorem konstruktywistycznych założeń teorii Weicka (1979), jest ustanawianiem rzeczywistości organizacyjnej, będąc właściwie definiowana *post factum* (Sułkowski, 2012, s. 210–216; Weick, 2001).

Proces instytucjonalizacji zmian w organizacji jest rodzajem interakcji między rutynowo odtwarzanymi czynnościami a działaniami spontanicznymi, które stanowią o zmianie przyjętej praktyki. W literaturze przedmiotu problem ten jest rozwijany z punktu widzenia nurtu procesualnego w zarządzaniu, który mimo obecności w światowym dyskursie naukowym, wciąż nie jest popularny w badaniach w Polsce. Podejście procesualne jest rodzajem mikroperspektywy poznawczej, w której procesy zmiany organizacyjnej postrzegane są w ramach codziennych działań realizowanych w przedsiębiorstwie, rutyn i praktyk (Johnson, Melin i Whittington, 2003; Becker, 2010; Jarzabkowski, 2005; Baran, 2013).

Bardzo ważnym odniesieniem teoretycznym w nurcie procesualnym są prace A. Giddensa (1984), zwłaszcza teoria strukturacji społecznej. Kluczową kategorią poznawczą w teorii strukturacji jest praktyka. Powstawanie i zmiana systemów społecznych powstaje bowiem w toku odtwarzania działań ludzi. Praktyka jest reprodukowana w ramach codziennie odtwarzanych rutyn i można ją definiować jako rodzaj wspólnego schematu odzwierciedlającego

porządek społeczny (legitymizację, autorytety, wartości i normy) oraz narzędzia potrzebne do czynnościowego wyrażenia tych schematów (narzędzia, artefakty, procedury). Te z praktyk, które tworzą względnie najtrwalsze schematy działań, Giddens nazywa instytucjami (Giddens, 1984, s. 17, 25).

Warto podkreślić, że tego rodzaju procesowy kontekst instytucji jest także popularny w głównym nurcie teorii instytucjonalnych. Olivier wysuwa bowiem koncepcję zinstytucjonalizowanych zachowań organizacyjnych, które definiuje jako „stałe, powtarzalne i trwałe czynności (...) określone przez konkretne wartości, repetycyjne i odporne na zmianę” (Olivier, 1992, s. 563–588). W polskim dorobku badawczym bliska tego rodzaju perspektywie poznawczej jest praca B. Stępień (2009), gdzie ukazano złożoną rolę i wpływ instytucji otoczenia międzynarodowego na sposób działania oraz kształtowania praktyk korporacji międzynarodowych, a także określono praktyki najbardziej podatne na instytucjonalne oddziaływanie otoczenia zewnętrznego.

W literaturze przedmiotu wyraźny jest też nurt badawczy zajmujący się koncepcją menedżera instytucjonalnego, który może działać zarówno na rzecz utrwalania, jak i erozji instytucji (Lawrence i Suddaby, 2006). Przedsiębiorca instytucjonalny bywa definiowany jako ten, który „wyłamuje się z przewidzianego scenariusza zachowania” (Dorado, 2005, s. 388) lub dąży do rozwijania strategii i kształtowania instytucji (Leca i Naccache, 2006, s. 627). Według Hardy i Maguire nadmierny nacisk na osobę indywidualnego menedżera rodzi jednak ryzyko „celebrowania heroicznego przedsiębiorców i wielkich liderów, którzy dokonują zmian w sposób celowy, strategicznie zamierzony i twórczy” (Hardy i Maguire, 2012, s. 213). Można bowiem sądzić, że zmiana w organizacji może też przebiegać w toku działań codziennych, spontanicznych, odbiegających od przyjętego sposobu działania, które inicjują zmianę rutyn, a w efekcie zmianę zinstytucjonalizowanej praktyki działania.

### **3. Przedsiębiorczość międzynarodowa – w kierunku perspektywy procesualnej**

Problematyka przedsiębiorczości międzynarodowej ma charakter wieloparadygmatyczny i korzysta z dorobku różnych nurtów poznawczych w zarządzaniu. K. Wach postuluje dwubiegunowe podejście do przedsiębiorczości międzynarodowej. Koncepcję tę można bowiem traktować albo jako cząstkowy nurt poznawczy w ramach teorii przedsiębiorczości lub internacjonalizacji przedsiębiorstw, albo też jako autonomiczny obszar badawczy (Wach, 2015, s. 12). Przedsiębiorczość międzynarodowa ułokowana w nurcie badań nad przedsiębiorczością eksploruje problematykę podejmowania przedsięwzięć oportunistycznych na rynkach zagranicznych (zob. Gaweł, 2013). W podejściu tym wyodrębniła się jednocześnie bardzo wyraźna tendencja do prowadzenia międzynarodowych studiów porównawczych (Wach, 2014).

Drugi nurt poznawczy badań nad przedsiębiorczością międzynarodową czerpie z teorii internacjonalizacji i według K. Wachy to rodzaj węższego podejścia do problematyki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP (Wach, 2015, s. 13; Daszkiewicz, 2014, s. 212).

Kwestia uznania przedsiębiorczości międzynarodowej jako odrębnej subdyscypliny w ramach nauk o zarządzaniu jest z kolei rodzajem „problemu demarkacyjnego”, który w polskiej literaturze szerzej podejmuje Ł. Sułkowski (2012) i który jest obecny we współczesnym dyskursie naukowym (Kraśnicka, 2012; Freiling i Schelhowe, 2014; Covin i Miller, 2014; Wach, 2015). Covin i Miller postulują potrzebę łączenia orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości międzynarodowej. W ten sposób wyłania się koncepcja międzynarodowej orientacji przedsiębiorczej, którą można traktować jako ważny przyczynek do wyodrębnienia się nowej subdyscypliny (Covin i Miller, 2014; Wach, 2015, s. 16–19).

Wczesne koncepcje przedsiębiorczości międzynarodowej były w dużej mierze zdominowane przez problematykę umiędzynaradawiania firm globalnych od urodzenia, tzw. *born globals* czy *new ventures* (Buckley, 2002; Oviatt i McDougall, 1994; Knight i Cavusgil, 1994; Rennie, 1993; Jarosiński, 2013). Problematyka przedsiębiorczości międzynarodowej z czasem została poddana coraz mocniejszemu wpływowi nauk o zarządzaniu i współcześnie eksploruje wiele obszarów poznawczych. Przykładem tego rodzaju różnorodnych nurtów badawczych są prace podejmujące problem umiędzynaradawiania oraz innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (Bell, McNaughton, Young i Crick, 2003); przedsiębiorczości rodzinnej na arenie międzynarodowej (Segaro, 2012); internacjonalizacji w ujęciu zarządzania strategicznego, sieci i współpracy przedsiębiorstw (Li i Atuahene-Gima, 2001), deinternacjonalizacji przedsiębiorstw (Pauwels i Matthyssens, 2001; Patora-Wysocka, 2015), zarządzania międzynarodowymi zespołami ludzkimi (Reuber i Fischer, 1997), organizacyjnego uczenia się oraz zmiany technologicznej w procesie umiędzynaradawiania (Kuemmerle, 2002; Zahra, Ireland i Hitt, 2000; Patora-Wysocka, 2014).

Oviatt i McDougall wskazują w tym sensie na kontekst zaniku wyraźnej demarkacji problematyki umiędzynaradawiania przedsiębiorstw jako domeny dużych lub małych przedsiębiorstw (2000, s. 902–905). W literaturze anglojęzycznej wyodrębnił się bowiem dość mocno nurt biznesu międzynarodowego (*international business*), który był przez stosunkowo długi czas zorientowany na badanie problemów dużych korporacji i przyjmował makroperspektywę poznawczą, nawiązującą często do dorobku ekonomii (Dunning, 1977). Współcześnie można obserwować pewnego rodzaju odwrót w kierunku eksplorowania problemów umiędzynaradawiania z perspektywy organizacji i zarządzania. Dimitratos i Jones (2005) postulują w tym sensie celowość rozciągania zagadnień poruszanych z punktu widzenia przedsiębiorczości międzynarodowej na specyfikę dużych korporacji, dobrze ulokowanych w międzynarodowym środowisku biznesowym. Granice przed-

siębiorczości nie są bowiem zdefiniowane przez wielkość przedsiębiorstwa, a kwestie odpowiedniego wykorzystania okazji są ważne bez względu na branżę, strukturę organizacyjną oraz konfigurację łańcucha wartości.

Zgodnie z ogólną tendencją w naukach o zarządzaniu problematyka przedsiębiorczości międzynarodowej czerpie z dorobku socjologii, antropologii, psychologii, ekonomii, finansów czy marketingu (Sułkowski, 2012; Oviatt i McDougall, 2000; Perks i Hughes, 2008). Koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej wywodzi się z pojęcia przedsiębiorczości korporacyjnej zaproponowanej przez Stevensona i Jarillo (1990). Przedsiębiorczość korporacyjna jest rodzajem kolektywnego spojrzenia na zachowania przedsiębiorcze w organizacji. Stevenson i Jarillo, odwołując się do prac Schumpetera, wiążą przedsiębiorczość z koncepcją innowacyjności i lokują ją w kontekście wykorzystywania okazji. Przedsiębiorczość korporacyjna jest zatem definiowana jako „proces, dzięki któremu ludzie – zarówno sami, jak i w ramach organizacji – starają się wykorzystywać okazje bez względu na aktualnie posiadane zasoby” (Stevenson i Jarillo, 1990, s. 23). Kluczową kategorią poznawczą w ramach tej koncepcji przedsiębiorczości jest okazja rozumiana jako przyszłe zdarzenie uznane przez przedsiębiorcę za pożądane. Jest to kategoria relatywistyczna, każdorazowo inna w danych uwarunkowaniach sytuacyjnych i podmiotowych (Stevenson i Jarillo, 1990). Koncepcja przedsiębiorczości korporacyjnej ma charakter czynnościowy, związany z działaniem przedsiębiorstwa, jest nacechowana kontekstem behawioralnym i sytuacyjnym, ma związek z doświadczeniem i procesem organizacyjnego uczenia się.

Koncepcja przedsiębiorczości międzynarodowej odnosi się do zachowania menedżerów i organizacji w środowisku wielokulturowym i wielonarodowościowym (Wright i Ricks, 1994). McDougall i Oviatt określają ją z kolei jako rodzaj mariażu zachowań innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych, które mają miejsce w przestrzeni międzynarodowej i których celem jest tworzenie wartości w organizacji (McDougall i Oviatt, 2000, s. 903). Tęgo rodzaju ujęcie przedsiębiorczości międzynarodowej wywodzi się z nurtu zarządzania strategicznego i nawiązuje m.in. do prac Covina i Slevina (1989).

Perks i Hughes (2008) w pracy dotyczącej problematyki podejmowania decyzji w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw wyróżniają dwa nurty teoretyczne wyjaśniające motywy internacjonalizacji. Pierwszy z nich kładzie nacisk na eksplorowanie roli czynników otoczenia zewnętrznego jako wiodących determinantów internacjonalizacji i ma nieco mniejsze znaczenie poznawcze z punktu widzenia podejścia procesualnego adaptowanego w ramach niniejszej pracy. Perks i Hughes lokują tu takie teorie i koncepcje, jak: teoria cyklu życia produktu (Vernon, 1966); badania kultury organizacyjnej (Hofstede, 1980); modele etapowe (Johanson i Vahlne, 1977) i inne. Drugi z nurtów jest związany z eksploracją tzw. czynników wewnętrznych, które mogą stanowić pewnego rodzaju punkt wyjścia do obserwacji działań podejmowanych w toku codziennie odtwarzanej praktyki przedsiębiorstwa w procesie umiędzynaradawiania. Perks i Hughes wyróżniają w tym kon-



tekście cztery główne czynniki mogące wpływać na podejmowanie decyzji o wyjściu na rynki zagraniczne: dostęp do zasobów oraz możliwość ich zastąpienia na rynku rodzimym, rodzaj wcześniejszych decyzji w procesie umiędzynaradawiania, wiedza przedsiębiorcy (*tacit knowledge*) oraz możliwość wykorzystania nadarzających się okazji (Perks i Hughes, 2008, s. 314). Opisanie tego rodzaju kategorii motywów internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie wyjaśnia jednak sposobu, w jaki inicjowane są decyzje o umiędzynaradawianiu. Aspekty te znajdują odzwierciedlenie w toku codziennych działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i mogą mieć wpływ na to, jak właściwie przebiega proces internacjonalizacji.

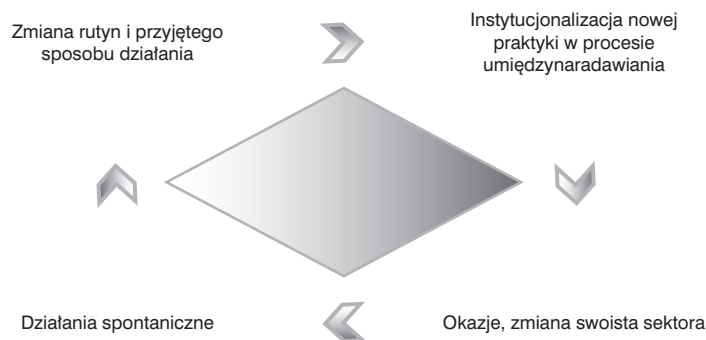
Internacjonalizacja przedsiębiorstwa ma bowiem co najmniej dwa wymiary. Po pierwsze jest procesem przedsiębiorczym, często opartym na nieplanowym, umiejętnym wykorzystaniu okazji, cechującym się spontanicznością decyzyjną. Po drugie jest procesem często nieliniarnego, zmiennego w czasie zaangażowania działalności przedsiębiorstwa za granicą. Można zaryzykować stwierdzenie, że umiędzynarodowienie, przynajmniej na pierwszym etapie procesu, stanowi pewnego rodzaju *novum* dla przedsiębiorstwa. Ma to miejsce bez względu na to, czy proces ten przebiega zgodnie z logiką modeli skokowych czy etapowych. Odnosząc się do założeń koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, można stwierdzić, że czynnikiem inicjującym zmianę są okazje i nadarzające się sytuacje. Ich wykorzystanie opiera się często na działaniu spontanicznym, nieplanowym, choć często uzasadnionym z punktu widzenia logiki modelu biznesowego adaptowanego przez dane przedsiębiorstwo. Działania spontaniczne mogą mieć więc kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego rozwoju i inicjowanych zmian.

Podsumowując, w literaturze przedmiotu można zidentyfikować szereg elementów cząstkowych kluczowych dla zaproponowania modelu instytucjonalizacji zmian spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw (rysunek 1). Najważniejsze z tych elementów to:

1. Rutyny i przyjęty sposób działania w toku codziennie odtwarzanej praktyki.
2. Działania spontaniczne, które mogą być przyczynkiem gruntowej zmiany bądź modyfikacji rutyn.
3. Okazje i zmiana swoista otoczenia zewnętrznego, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo.
4. Nowa praktyka i proces instytucjonalizacji nowego sposobu działania.

Proces instytucjonalizacji jest rodzajem utrwalania nowych schematów działania w toku codziennie odtwarzanej praktyki. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach turbulencji otoczenia zewnętrznego, co powoduje, że zmiana w organizacji przebiega często w sposób niezaplanowany i gwałtowny. Kluczowe stają się umiejętności odpowiedniego wykorzystania okazji. Praktyka, przyjęty sposób działania i logika modelu biznesowego stanowią pewien rodzaj ram ważnych z punktu widzenia zachowania ciągłości procesów w organizacji. Instytucjonalizacja nowych

sposobów działania i zmian rutyn w toku codziennie odtwarzanych czynności może zachodzić w wyniku podejmowania działań spontanicznych. Często jednak działania te ulegają procesom instytucjonalizacji, gdy są one zgodne z przyjętym modelem biznesowym oraz z logiką dominującą firmy (Obłój i Shujun, 2011). W tym też sensie działania spontaniczne można określać jako nieplanowe, nie są jednak one działaniami niecelowymi. Mają związek z rutynowo odtwarzanymi czynnościami w przedsiębiorstwie, z procesami organizacyjnego uczenia się i nabywania doświadczenia zarówno przez ludzi tworzących przedsiębiorstwo, jak i przez samą organizację.



Rys. 1. Instytucjonalizacja zmian spontanicznych w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne.

W tym też sensie pojęcie działań spontanicznych można odnieść do koncepcji przedsiębiorczości międzynarodowej, której kluczową kategorią teoretyczną jest okazja oraz umiejętność odpowiedniego jej wykorzystania. Internacjonalizację przedsiębiorstwa można więc odnieść do procesów instytucjonalizacji zmian spontanicznych w przedsiębiorstwie i widzieć ją z jednej strony jako proces zmiany i spontanicznego wykorzystania okazji w toku codziennie odtwarzanej praktyki, a z drugiej strony jako proces mający wymierne efekty działania w postaci wzrostu bądź zmniejszenia poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą.

#### 4. Instytucjonalizacja działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży odzieżowej

W artykule zaprezentowano wyniki porównawczego studium przypadków przeprowadzonego z wykorzystaniem metody wywiadu pogłębionego oraz metody obserwacji nieuczestniczącej. Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej. Branża ta cechuje się



sezonowością i zmiennością trendów mody, co definiuje potrzebę ciągłej pracy nad rozwojem produktu modowego w przedsiębiorstwach, a także ciągłą potrzebę rozwoju. W kontekście procesowym wiąże się to z koniecznością dokonywania regularnych, drobnych zmian w codziennej praktyce działania oraz gotowość do wykorzystywania okazji na różnych poziomach działania, w tym w zakresie internacjonalizacji.

Dobór przypadków był celowy, podparty znajomością badacza lokalnej specyfiki przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie łódzkim oraz wynikającą z tego możliwością doboru odpowiedniego przedsiębiorstwa. Do badania dobrano trzy przedsiębiorstwa znajdujące się na różnych etapach umiędzynarodowienia: firma Alfa jest w fazie preumiędzynarodowienia i podejmuje pierwsze działania mające na celu działanie za granicą; firma Beta regularnie realizuje działalność eksportową, firma Gamma realizuje zaawansowaną formę umiędzynarodowienia (produkcja w Chinach).

W ramach badania przeprowadzono sześć semiustrukturalizowanych wywiadów swobodnych w okresie roku. Wywiady zbudowane były z podobnych, luźnych dyspozycji i podzielone były na dwie części. Celem pierwszej część wywiadów było ustalenie charakterystyki badanych przedsiębiorstw, druga część była zorientowana na eksplorację następujących obszarów badawczych: procesu rozwoju produktu w cyklu sezonowym, procesu umiędzynarodawiania, sposobu wykorzystywania okazji. W ramach badań zastosowano metodę obserwacji nieuczestniczącej, dokonano analizy dokumentów. Cztery wywiady zostały zarejestrowane na dyktafonie, na podstawie czego dokonano transkrypcji danych. Podczas dwóch wywiadów sporządzano notatki, uzupełnione zaraz po wywiadach.

Alfa jest młodą, mocno rozpoznawalną marką modową na rynku polskim, wywodzącą się z Łodzi. Firma realizuje strategię marki inspirowanej kulturą polską lat 60. i 80., którą interpretuje trochę z przymrużeniem oka. Szybko stała się marką kultową. W środowisku branżowym o Alfie mówi się, że najpierw powstała marka, potem pojawił się produkt. Firma wywodzi się z bloga promującego tematykę kultury polskiej oraz ze studia graficznego. Przedsiębiorstwo zarejestrowano w 2009 r. Firma sprzedaje odzież, dodatki do odzieży oraz różnego typu akcesoria inspirowane motywami wzornictwa polskiego. Produkcja jest zlecana na zewnątrz podwykonawcom z województwa łódzkiego. Grupą docelową marki są mieszkańcy miast, w przedziale wiekowym 18–34 lata.

Przedsiębiorstwo Beta działa w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na terenie Łodzi. Beta zajmuje się przerobem uszlachetniającym w głównej mierze dla znanych, zachodnioeuropejskich marek modowych typu *premium*. W środowisku branżowym *Beta* jest znaną i cenioną marką. Firma działa na rynku polskim stosunkowo długo, bo ponad dwadzieścia lat. W tym czasie zbudowała odpowiednie zaplecze zasobowe umożliwiające realizację zleceń. Podstawowa działalność firmy ma charakter usługowy i jest oparta na szyciu konfekcji damskiej i młodzieżowej.

Firma Gamma z siedzibą w Łodzi do niedawna była największym producentem krawatów w centralnej Europie. Zajmuje się również produkcją tkanin liturgicznych: ornatowych i rexorowych. Gamma została założona na bazie dawnych zakładów przemysłu jedwabniczego. Produkcja tkanin krawatowych oparta jest na przędzach poliestrowych oraz szcążkowo na jedwabiu. Podobnie w produkcji tkanin liturgicznych wykorzystywane są przędze poliestrowe, z nitką metalizowaną oraz z domieszką przędz naturalnych. W ofercie firmy są wzory własne oraz wzory wykonywane pod zamówienie.

W wyniku badania zidentyfikowano cztery kluczowe kategorie cząstkowe procesu instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży odzieżowej (rysunek 1, tabela 1, 2 i 3). Są to: działania spontaniczne inicjujące zmianę codziennie odtwarzanej praktyki; okazje i zmiana swoista sektora; zmiana rutyn i przyjętego sposobu działania w cyklu sezonowym oraz instytucjonalizacja nowych praktyk w procesie umiędzynaradawiania. Odpowiada to założeniom zaproponowanego wcześniej modelu instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji.

Firma Alfa jest przypadkiem przedsiębiorstwa zbudowanego na wyraźnie określonej tożsamości marki, którą zdefiniowano wcześniej niż założono firmę. Ta jasno określona tożsamość wpływa na sposób codziennie podejmowanych działań. Jednocześnie firma ulokowana jest w określonym kontekście sytuacyjnym i społeczno-gospodarczym. W przypadku umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa zmienia się zewnętrzne otoczenie rynkowe, zmienia się zatem kontekst i zmienia się tym samym profil produktu. Alfa zbudowała swoją markę w Polsce na przywiązaniu do języka, kultury Polski lat 60. i 80. W procesie internacjonalizacji następuje częściowy odwrót od tych wartości. W produktach, poza skrótem nazwy, nie będzie się używać kluczowych dotąd motywów. Nastąpi pewnego rodzaju instytucjonalizacja spontanicznie wyodrębnionego produktu skierowanego na rynek zagraniczny, co może otworzyć nowy etap w rozwoju firmy. W Alfie zmiany te są naturalne i nie są drobiazgowo zaplanowane. Są jednocześnie mocno związane z tempem zmian na rynku i naturalnie lansowanym modelem strategii trendsettera.

Proces umiędzynaradawiania przypomina założenia klasycznego modelu etapowego (Johanson i Vahne, 1977), przy czym tu w pierwszym etapie nie ma jeszcze eksportu, jest raczej badanie rynku oparte na bezpośrednim doświadczeniu właścicieli przedsiębiorstwa, uczestnictwie w targach branżowych dla młodych marek oraz budowaniu bezpośrednich kontaktów na bliskich geograficznie rynkach zachodnich. Lansowane dotąd podejście do produktu ulega przeformułowaniu pod wpływem krytycznej oceny możliwości rozwoju za granicą. Zmienia się sposób odtwarzanych rutyn w pracy nad produktem. Spontaniczne mechanizmy działania wyraźnie wpływają na instytucjonalizację strategii umiędzynaradawiania – właściwie widać moment jej konstytuowania. Nie jest jeszcze określony rynek docelowy. Redefiniowany jest produkt. Wczesne plany internacjonalizacji inicjowane są pomysłem na produkt modowy, który w razie potrzeby będzie się zmieniał.

Kategorie cząstkowe	Opinia respondenta
<p><b>Działania spontaniczne</b> (wykorzystywanie okazji, jakimi są targi, nawiązanie współpracy z osobą fizyczną, wykorzystanie Internetu – działania są spontaniczne, nieokreślone planem; nie wiadomo nawet, jakie rynki będą podlegały ekspansji)</p>	<p>„Jakie rynki? No, tego jeszcze nie wiem. Zobaczymy. (...) Tak, ale jakaś tam dystrybucja może by się też... na pewno właśnie taka dystrybucja fizyczna, no bo przez Internet to... Czy w zaprzyjaźnionych sklepach? Nie, nie, nie. To nie na takiej zasadzie. Na razie na zasadzie zbudowania kolekcji: takich i takich rzeczy, które by po prostu nadawały się na rynek zachodni. Później to trzeba pojechać na jedne targi, drugie targi. Pokazać się i ewentualnie, i ewentualnie później jakieś tam zamówienia będą, by splotywały. (...) targi Bread and Butter, Bright. Tego typu”</p> <p>„My wszystko robimy sami tak naprawdę, tak wiesz, próbujemy. Jak się uda, to się uda. Jak się nie uda, to się nie uda”</p>
<p><b>Zmiana rutyn i przyjętego sposobu działania</b> w codziennie realizowanej praktyce (zdefiniowano sposób przygotowania produktu w zakresie projektowania; produkty sprzedawane za granicę charakteryzują inne cechy graficzne, następuje odejście od wykorzystywania motywu języka polskiego – fundamentalnego aspektu, na którym zbudowano markę w Polsce)</p>	<p>„Na obecną chwilę musimy po prostu wyprodukować takie rzeczy, które będą bardziej uniwersalne, no ale to jest, to wszystko jest do wykonania, jak typu na przykład teraz mamy takie tank-topy – takie t-shirty, takie koszulki z włoszczyzną, czy tam z ogórkami, na których nie ma po prostu polskich napisów”</p>
<p><b>Zmiana swoista otoczenia zewnętrznego</b> (firma funkcjonuje stosunkowo krótko w branży mocno dynamicznej i nie można w tym wypadku wskazać na konkretne zdarzenia, które zainicjowały proces internacjonalizacji; firma zmienia się tak szybko, jak zmienia się rynek)</p>	<p>„Nie robimy jakichś tam biznesplanów, nie robimy, no, jakichś tam analiz, po prostu robimy to na czuja (...). Wiesz co, to jest dopiero jakiś tam plan. To nie jest tak, że, że... To jest plan taki w perspektywie, powiedzmy, dwóch lat”</p>
<p><b>Institucjonalizacja nowej praktyki</b> (zmiana sposobu pracy nad produktem została utrwalona w ramach procesu produkcyjnego; nastąpił rodzaj zdefiniowania nowego typu produktu pod nowego typu działania związane z umiędzynarodawianiem)</p>	<p>„Nazwa zostaje – skrót ALFA. Nie będzie wersji angielskiej, nic na siłę. To musi być szczere i nie wychodzić z kalkulacji biznesowej. Może tak: musi być szczere i w zgodzie z naszym sercem”</p> <p>„(...) Ale to są takie elementy nasze, ale w miarę uniwersalne. Także musi być przygotowany produkt tak, aby nadawał się na rynek zagraniczny”</p>

Tab. 1. Kategorie cząstkowe modelu instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji na przykładzie przedsiębiorstwa z Alfa.  
Źródło: opracowanie własne.

Kategorie cząstkowe	Opinia respondenta
<p><b>Działania spontaniczne</b> (inicjowanie współpracy z kluczowymi partnerami zagranicznymi, projektantami, zachodnioeuropejskimi markami typu <i>premium</i> jest często nieplanowe i polega na wykorzystywaniu okazji; jednocześnie odpowiada to logice modelu biznesowego zorientowanego na realizację takiej współpracy; bywa bowiem że właściciel aktywnie poszukuje partnerów na targach)</p>	<p>„Tak, oni sami, oni się do mnie tutaj zwrócili, najpierw drogą mailową, a później już kontakt, już był telefoniczny i później osobisty (...). Sami, mailowo. Mailowo mnie tutaj namierzili (...)”</p> <p><i>Dotyczy innego partnera:</i> „Też jakoś przez Internet. Ja już w tej chwili nie pamiętam, jak to, ale, ale też dzięki Internetowi. Jakoś to on szukał, nie wiem, firmy w Polsce wtedy (...). Tak. I on poszukiwał... I on przyjechał, sprawdził jakby, co potrafię. I wtedy powiedział: OK. Robimy. Całą kolekcję zrobimy”</p> <p>„Mało tego, nawet dążyłem do tego typu współpracy z projektantami. Chodziłem nawet też na targi, nawet tam szukałem kontaktów (...). Teraz bardziej mnie znajdują”</p>
<p><b>Zmiana rutyn i przyjętego sposobu działania</b> w codziennie realizowanej praktyce (spontaniczne podjęcie współpracy z partnerami zagranicznymi zrodziło potrzebę nowego wykorzystania umiejętności i rutyn)</p>	<p>„(...) I to są tkaniny z aplikacjami albo tam inne rozwiązania są dodawane. Właśnie, bo bardzo dużo elementów Swarovskiego... Jeszcze wtedy Swarovski nie był tak znany, jak teraz. Teraz wszyscy na tym punkcie szaleją, a wtedy jeszcze nie było to popularne. To było wyzwanie. Tak. Że, no mówię, można zrobić coś innego. Szczerze mówiąc, spodobało mi się to. No bo to jest coś innego. Można się wykazać (...) i zauważyłem, że moim pracownikom się to zaczęło podobać też. Bo oni lubią nawet szyć coś innego i się pochwalić, że udało się rozwiązać to, że udało się coś wykonać takiego niebanalnego, coś bardzo ekskluzywnego”</p>
<p><b>Zmiana swoista otoczenia zewnętrznego</b> (wcześniejsza pozycja Polski jako kraju niskich kosztów pracy zainicjowała pozyskanie pierwszych partnerów zagranicznych)</p>	<p>„(...) Bo Polska zaczynała być wtedy modna, jeśli chodzi o koszty pracy (...). Zresztą wiele firm się przeprowadzało, w Hiszpanii, w Portugalii. On (Beta) też między innymi. I w Hiszpanii, i w Portugalii, w Maroku... No i później przenoszą produkcję, przenosili produkcję do Polski. Bo wiele firm, z którymi właśnie współpracowałem, to na tej zasadzie”</p>
<p><b>Instytucjonalizacja nowej praktyki</b> (zmiana sposobu pracy nad produktem została zinstytucjonalizowana w codziennych działaniach i zdefiniowała model biznesowy zorientowany na współpracę z zagranicznymi markami typu <i>premium</i>)</p>	<p>„Mówi się, że szycie jest... no... Szycie to szycie. Wcale nie. Są w szyciu też stosowane nowe technologie, nowe rozwiązania”</p> <p><i>Dotyczy obcinania nitek:</i> „Jest bardzo ważne. Oni zwracają, są wręcz wyczuleni na to, ale ja myślę, że to pod wpływem tego, że... Bo u nas już w tej chwili jest to standardem, myśmy byli na początku też zaskoczeni, jak to można się doczepiać, że tam jedna malutka niteczka gdzieś tam wisi, której nawet nie widać, bo ona jest tam schowana gdzieś, a teraz... Byliśmy zaskoczeni. Natomiast w tej</p>

Kategorie cząstkowe	Opinia respondenta
	<p>chwili dla nas jest to standardem. Bo my wiemy, że żaden kawałek nitki nie może się nigdzie pojawić, na żadnym szwie, nawet wewnętrznym ani ukrytym gdzieś tam pod podszewką nawet, bo się mogą dopatrzeć. I to w tej chwili jest już standard, tak?”</p> <p>„(...) Natomiast u mnie się uszyje wszystko, od bluzki do płaszcza. Tylko, no, wiadomo, jest to związane z cenami, bo wiadomo, im mniejsza ilość czegoś, no to to drożej kosztuje. No ale ja po prostu wybrałem taką drogę. Uznaję, że bardziej mi się opłaca wykonać coś mniej, ale za wyższą cenę, ale coś bardziej wyjątkowego”</p>

Tab. 2. Kategorie cząstkowe modelu instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji na przykładzie przedsiębiorstwa z Beta.  
Źródło: opracowanie własne.

Kategorie cząstkowe	Opinia respondenta
<p><b>Działania spontaniczne</b> (nastąpił swoisty zwrot w sposobie prowadzenia biznesu i właściciel w ramach ratowania firmy podjął współpracę z chińskim partnerem; działanie to było wcześniej nieplanowane, a wyniknęło z problemów firmy)</p>	<p>„Wiesz co, musieliśmy zabezpieczać się i zaczęliśmy część robić w Chinach. Na początku były problemy, ale w tej chwili widzimy, że się uczą. To jest taka wstępna współpraca, bo oni jednocześnie zapewnią nam surowce do produkcji naszej tkaniny. Dzięki kontaktowi z nimi mamy tańszy surowiec. Zlecamy im jakąś tam małą część produkcji”</p>
<p><b>Zmiana rutyn i sposobu działania</b> w codziennie realizowanej praktyce (zmiana sposobu działania wiąże się z procesem uczenia się i komunikacji z partnerem odmiennym kulturowo)</p>	<p>G: „Non stop są problemy. Trzeba im taką sprawę trzy, cztery razy tłumaczyć. Ostatnio na przykład wyprodukowali nam tkaniny. Tkaniny dobrze wyszły. Zamówiliśmy. Przesłali wzorniki na następne tkaniny. Zamówiliśmy z wzorników tkaniny. My zamawiamy tylko białe-złote tkaniny, a oni nam chcieli wyprodukować tkaninę czerwono-złotą i jest to zagadką przyrodniczą, skąd taki pomysł mieli”  ZP: „I mimo wszystko chcecie dalej z nimi współpracować?”  G: „Nie ma wyjścia”</p>
<p><b>Zmiana swoista otoczenia zewnętrznego</b> (liberalizacja handlu z UE i rynkami Dalekiego Wschodu, a także zmiany w modzie – coraz bardziej jest popularne nienoszenie krawatów – przyczyniły się do rezygnacji z dużej części działalności w Polsce)</p>	<p>„Teraz, żyjemy głównie z wynajmu. Przykre, jak tu tak stanę (w tkalni), zobacz tutaj 20 groszy, 20 groszy, 20 groszy i tak wiesz, 24 godziny na dobę mi tak chodziło”</p>
<p><b>Instytucjonalizacja nowej praktyki</b> (następuje proces instytucjonalizacji działania na nowym rynku zagranicznym; nie jest to proces dokonany; bardzo ważnym elementem instytucjonalizacji nowego sposobu działania jest zdolność akceptacji odmiennych wartości kulturowych, co już nastąpiło w przypadku firmy)</p>	<p><i>Fragment wywiadu przeprowadzonego po roku od pierwszego spotkania:</i>  ZP: „Mimo wszystko łatwiej było ci się dogadać z tamtym partnerem? Mimo tego, że robił takie kardynalne błędy?”  G: „Ale te jego błędy były troszeczkę mniejsze niż... Część tych błędów to nie są jak gdyby błędy, tylko to jest takie lekkie handlowe oszustwo, bo ma nadwyżkę jakiegoś towaru. I wiesz, i po prostu udaje, że <i>coś tam, coś tam</i> i po prostu pozbywa się towaru troszeczkę (...). Teraz, jak gdyby zaczęliśmy (...), bo to się stało dwa, trzy miesiące temu”</p>

Tab. 3. Kategorie cząstkowe modelu instytucjonalizacji działań spontanicznych w procesie internacjonalizacji na przykładzie przedsiębiorstwa Gamma.  
Źródło: opracowanie własne.



Działania spontaniczne w firmie Beta mają kluczowe znaczenie w procesie zainicjowania procesu umiędzynarodowienia oraz dla profilu podejmowanej współpracy z partnerami zagranicznymi. Firma dobrze wykorzystała okazję, jaką było zlecenie od wymagającego partnera zagranicznego. Z biegiem czasu podobne zlecenia stawały się częstsze, chociaż właściciel Beta też aktywnie dążył do tego rodzaju współpracy. W aspekcie czynnościowym, na poziomie realizowanej praktyki nastąpiło przeorientowanie sposobu pracy nad produktem polegające na przywiązaniu do jakości, dbałości o szczegóły, a często nawet ręcznym wykańczaniu produktów. Działania ludzi, którzy odtwarzają rutynowe czynności w ramach codziennej praktyki, wiążą określone wartości i interakcje. Właściciel podkreśla, że jego pracownicy, podobnie jak on, podejmują wyzwania: „lubią wykonać coś takiego niebanalnego, coś bardzo ekskluzywnego”. Nastąpiła instytucjonalizacja lansowanego modelu biznesowego i ugruntowanie marki Beta w środowisku branżowym jako szczególnego rodzaju podwykonawcy. Działania spontaniczne uległy utrwaleniu w procesie internacjonalizacji, która ma formę regularnej działalności eksportowej.

Firma Gamma znajduje się w trudnym momencie kryzysowym i spontanicznie podjęta decyzja o mocnym zwrocie w kierunku rynków Dalekiego Wschodu jest właściwie próbą ratowania firmy. Właściciel wielokrotnie zwraca uwagę na to, że współpraca z nowymi partnerami jest trudna, nowa i zdecydowanie różniąca się od dotychczasowego sposobu działania. Gamma próbuje przenieść produkcję do Chin. Wyłania się nowa praktyka działania. Proces ten ma ogromny związek z kontekstem organizacyjnego uczenia się. Właściciel godzi się na trudne, często niekorzystne warunki współpracy, co wskazuje na jego otwartość i elastyczność. Z przedsiębiorcą tym badacz utrzymuje regularne kontakty. Podczas jednego z wywiadów, przeprowadzonego po roku od pierwszego badania, można było zauważyć zdecydowanie łagodniejszy sposób oceny partnerów niż miało to miejsce na początku współpracy z Chinami. Nadal nie zakończył się proces instytucjonalizacji praktyki, można jednak już wskazać na pewne jego ważne elementy częściowe, takie jak akceptacja odmiennych wartości.

## 5. Dyskusja i konkluzje

W wyniku analizy literatury i przeprowadzonego porównawczego studium przypadków można stwierdzić, że działania w organizacji o charakterze spontanicznym są ważnymi czynnikami mogącymi inicjować, poprzez zmianę praktyki, głębsze zmiany w formie umiędzynaradawiania. Działania spontaniczne są w tym sensie kategoriami czynnościowymi, ulokowanymi w codziennych procesach.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży mody działają na podstawie cyklicznie odtwarzanych procesów, zgodne z cyklem sezonowym. Podstawowym obszarem zmian jest produkt. Jednocześnie utrzymanie ciągłości

rutynowych działań w tego typu zmiennych warunkach jest ważne z punktu widzenia swoistości branży, która narzuca regularną potrzebę wprowadzania nowego produktu. Jest to związane z umiejętnością nowego wykorzystywania doświadczenia i transformacji rutyn w działaniach codziennych. Instytucjonalizacja działań spontanicznych może być więc ważnym elementem utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Odpowiedni sposób wykorzystania okazji w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw może stanowić ważny element rozwoju przedsiębiorstw. Praktyka jest bowiem rodzajem złożonej kategorii zapewniającej względną stałość w burzliwym otoczeniu. Podlega ona procesom zmiany i, nawet jeśli są to zmiany spontaniczne, mają one często określoną celowość. Inicjują one nowe kierunki działania, nowy sposób wykorzystywania rutyn. W badaniu brały udział przedsiębiorstwa o różnym poziomie zaangażowania w działania za granicą. Mimo tych różnic, każdy z ukazanych przypadków ilustruje tezę, że działania spontaniczne są kluczową kategorią inicjowania zmian w przedsiębiorstwie i mogą stanowić grunt do utrwalania nowych schematów działania.

Instytucjonalizacja zmian spontanicznych w zarządzaniu jest więc ważnym problemem poznawczym. Ukazanie procesu w kontekście umiędzynaradawiania przedsiębiorstw może stanowić ciekawy rodzaj egzemplifikacji przypadków. Wskazane są dalsze badania eksplorujące problematykę instytucjonalizacji zmian spontanicznych w przedsiębiorstwach w innych obszarach funkcjonalnych zarządzania. Można sądzić, że celową metodą badań są pogłębiane, porównawcze badania jakościowe.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

### Bibliografia

- Baran, G. (2013). *Marketing współtworzenia wartości z klientem społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych.
- Becker, M.C. (red.). (2010). *Handbook of Organizational Routines*. Northampton: Cheltenham, Edward Elgar, <http://dx.doi.org/10.4337/9781848442702>.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. i Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, (1).
- Bourdieu, P. (2005). *The Social Structures of the Economy*. Cambridge: Polity Press.
- Buckley, P.J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33 (2), 365–374, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491021>.
- Covin, J.G. i Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, (10), 75–87, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>.

- Covin, J.G. i Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), 11–44, <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12027>.
- Daszkiewicz, N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji. W: A. Budnikowski i A. Kuźnar (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej: wnioski dla Polski* (s. 207–219). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Dimitratos, P. i Jones, M.V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119–128, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.003>.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization Studies*, 26 (3), 385–414, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605050873>.
- Dunning, J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. W: B. Ohlin i P.O. Hesselborn (red.), *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, <http://dx.doi.org/10.4337/9781843767053.00007>.
- Freiling, J. i Schelhowe C.L. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on the performance and speed of internationalization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10 (4), 169–199, <http://dx.doi.org/10.7341/20141047>.
- Gawande, A. (2002). *Complications: A Surgeon's Notes on an Imperfect Science*. New York: Henry Holt and Company, <http://dx.doi.org/10.1136/jramc-153-03-20>.
- Gawel, A. (2013). *Procesy przedsiębiorczy: tworzenie nowych przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: California University Press.
- Hardy, C. i Maguire, S. (2012). Institutional entrepreneurship. W: R. Greenwood et al. (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 198–217). London: Sage, <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n8>.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice. An Activity Based Approach*. London: Sage.
- Johanson, J. i Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8/1), 23–32, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johnson, G., Melin, L. i Whittington, R. (2003). Guest Editor's Introduction. Micro strategy and strategizing: Towards an activity based view. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 3–22.
- Knight, G.A. i Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm. *International Marketing*, (8).
- Kraśnicka, T. (2012). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań. W: T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17, 99–122, [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00054-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00054-9).
- Lawrence, T. i Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. W: S. Clegg et al. (red.), *Handbook of Organization Studies* (s. 215–254). London: Sage, <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n7>.
- Leca, B. i Naccache, P. (2006). A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*, 13 (5), 627–651, <http://dx.doi.org/10.1177/1350508406067007>.

- Li, H. i Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44, 1123–1134, <http://dx.doi.org/10.2307/3069392>.
- Obłój, K. i Shujun, Z. (2011). Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców. *MBA*, (2), 43–53.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4), 563–588, <http://dx.doi.org/10.1177/017084069201300403>.
- Oviatt, B.M. i McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>.
- Oviatt, B.M. i McDougall, P.P. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *The Academy of Management Journal*, 43 (5), 902–906.
- Patora-Wysocka, Z. (2014). The institutionalization of spontaneous changes in enterprises: a processual perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 13 (3), 41–52, <http://dx.doi.org/10.5604/16435494.1139857>.
- Patora-Wysocka, Z. (2015). Spontaneous action and everyday practice in the fashion business. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, 112 (4), 8–13, <http://dx.doi.org/10.5604/12303666.1152700>.
- Patora-Wysocka, Z. (2015). Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Opracowanie niepublikowane (złożone do: *Prace naukowe UE we Wrocławiu*).
- Patora-Wysocka, Z. (przyjęte do druku). Deinstitutionalization of practice – a trigger of organizational change in the internationalization process of companies. *Social Sciences*.
- Pauwels, P. i Matthyssens, P. (2001). Toward a (more) dynamic theory of internationalization: International market withdrawal as empirical extreme. W: C.N. Axinn i P. Matthyssens (red.), *Reassessing the Internationalization of the Firm (Advances in International Marketing, Volume 11)*. Emerald Group Publishing Limited, [http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7979\(01\)11023-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1474-7979(01)11023-9).
- Perks, K. i Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17, 310–330, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>.
- Rennie, M.W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, (4).
- Reuber, A.R. i Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 807–825.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs. The impact of ownership, governance, and top management team. *J. Manag. Gov.*, 16, <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-010-9145-2>.
- Stevenson, H.H. i Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (Summer Special Issue), 17–27.
- Stępień, B. (2009). *Institucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy making and intentionality: A Heideggerian ont-epistemology for strategy as practice. W: D. Golsorkhi et al., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (s. 47–62). Cambridge: Cambridge University Press, <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511777882.004>.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Wach, K. (2015). Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3 (2), 9–24, <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2015.030202>.

- Wach, K. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: S. Wydymus i M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego* (s. 433–446). Warszawa: CeDeWu.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wittgenstein, L. (1975). *On Certainty*. Oxford: Basil Blackwell.
- Wright, R.W. i Ricks, D.A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25, 687–701, <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490219>.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. i Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925–950, <http://dx.doi.org/10.2307/1556420>.