**Beata Stępień**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# Wpływ przedsiębiorstw międzynarodowych na instytucje otoczenia konkurencyjnego

Niniejszy artykuł jest poświęcony opisowi roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe w kształtowaniu instytucji otoczenia konkurencyjnego Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest tutaj ukazane jako instytucjonalna hybryda. Jest jednocześnie kreatorem, współtwórcą reguł otoczenia, jak i ich biorcą oraz potężnym propagatorem. Podmioty te ukazuje się tutaj jako ważnych i wpływowych graczy w otoczeniu, zdolnych do forsowania sprzyjających sobie uregulowań instytucjonalnych: wykorzystują w tym celu swe własne zasoby, budują koalicje z innymi podmiotami gospodarczymi oraz lobbują w organizacjach tworzących standardy branżowe. Zdolność do kreowania reguł gry otoczenia konkurencyjnego przez przedsiębiorstwa międzynarodowe jest jednak ograniczona, głównie z powodu ramowego charakteru wielu wytycznych branżowych i zróżnicowanego otoczenia instytucjonalnego rynków krajowych.

## 1. Instytucjonalne otoczenie przedsiębiorstwa międzynarodowego – uwagi wstępne

Istnieje co najmniej kilka możliwych kategoryzacji otoczenia przedsiębiorstwa. Popularnym podziałem jest rozróżnienie otoczenia dalszego, utożsamianego z makrootoczeniem i otoczenia bliższego, w którego ramach analizowane są cechy branży, w której/których działa dany podmiot[1]. Funkcjonowanie podmiotu gospodarczego na arenie międzynarodowej powoduje jednak, że podział taki jest

[1] Otoczenie branżowe analizuje się bardzo często przy użyciu modelu 5 sił Portera, według którego na podmioty w branży wpływają: istniejący konkurenci, dostawcy, odbiorcy, potencjalni, nowo wchodzący oraz producenci substytutów. W ramach analizy otoczenia branżowego badania stopniowo zawęża się do badania grup strategicznych, czyli rywalizujących ze sobą firm, które mają podobne podejście do prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku, stosujących tę samą lub podobną strategię. Szerzej patrz m.in.: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 159 i n.

nie tylko niekompletny, ale traci również na przejrzystości. Zakres analizy powiększa się bowiem z jednego rynku do kilku, kilkunastu lub kilkudziesięciu. Pojawia się też kolejny wymiar: otoczenie międzynarodowe, które także jest obszarem złożonym i wielowarstwowym. Trzeba również zwrócić uwagę na to, że w przypadku otoczenia branżowego należy je rozpatrywać nie tylko w ujęciu lokalnym, ale też regionalnym i globalnym, mając również na uwadze fakt, że wiele koncernów międzynarodowych działa w więcej niż jednej branży.

Otoczenie można też analizować w jego rozmaitych warstwach: tej dotyczącej struktury (czyli szeroko pojętych zasobów i ich konfiguracji), instytucjonalnej (czyli regulacyjnej, w której ramach analizuje się instytucje formalne w postaci przepisów prawa, regulacji administracyjnych oraz zwyczajowe reguły gry w danym otoczeniu) czy kulturowej (w której ramach bada się wartości, normy i zwyczaje obowiązujące w danym obszarze). W niniejszym artykule uwagę poświęci się jedynie instytucjonalnej warstwie otoczenia konkurencyjnego (branżowego) przedsiębiorstw międzynarodowych.

Określanie pozycji przedsiębiorstw międzynarodowych w otoczeniu ma miejsce na wszystkich szczeblach gospodarki światowej, branżowej, rynków lokalnych w odniesieniu do jego relacji strukturalnych, instytucjonalnych oraz wzajemnych interakcji kulturowych. Wytyczenie tego miejsca jest skutkiem swoistej gry podmiotu, na którą warto spojrzeć przez pryzmat polityki: walki o władzę i wpływy w otoczeniu. Spojrzenie na przedsiębiorstwa międzynarodowe z perspektywy politycznej jest interesującym sposobem analizy z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, ukazuje rozmaitość sił globalnych i lokalnych, jakie kształtują zachowania tych skomplikowanych organizacji gospodarczych. Po drugie, poprzez identyfikację różnych źródeł władzy[2] ukazuje, jak odmiennymi przewagami dysponują państwa, narody, grupy społeczne oraz przedsiębiorstwa międzynarodowe i lokalne. Po trzecie wreszcie, perspektywa polityczna pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwa międzynarodowe jak na jednoczesnych kreatorów reguł gry w otoczeniu, jak i ich biorców oraz propagatorów.

Poniższe rozważania stanowią głos w dyskusji na temat roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe w gospodarce światowej i w otoczeniu konkurencyjnym. Przedsiębiorstwa międzynarodowe jawią się tutaj jako współtwórcy instytucji na różnych szczeblach, ale forsowanie poglądu o tym, jakoby te podmioty bezkolizyjnie kształtowały przyjazne sobie instytucje na wszystkich szczeblach

[2] Źródłem władzy mogą być nie tylko zasoby (rozumiane szeroko, nie tylko jako aktywa, ale także informacje, kompetencje, sieci relacji itd.), ale także kontrola nad nimi, pozycja w otoczeniu, władza lub uprzywilejowany dostęp do zasobów. O źródłach władzy w przedsiębiorstwach mn patrz np. B. Stępień, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe – instytucjonalnie uwarunkowane systemy polityczne*, (w:) *Regionalizacja a globalizacja*, (red.) J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 430–440.

otoczenia jest nieuprawnione[3]. Jak wykaże się poniżej, przedsiębiorstwa międzynarodowe jako potężni konkurenci o światowym zakresie działania są jednocześnie:

- twórcami reguł gry w ramach branży, w której działają, dążąc do przeforsowania np. standardów technicznych oraz określonych praktyk organizacyjnych (w tym komunikacyjnych) w ramach np. współuczestnictwa w sieci;
- potężnymi propagatorami rozmaitych rozwiązań instytucjonalnych, które ulegają rozprzestrzenianiu wraz z ekspansją działalności tych podmiotów oraz poszerzaniem sieci ich powiązań gospodarczych, a także dzięki naśladownictwu lokalnych podmiotów gospodarczych;
- biorcami reguł gry związanych z działaniem branży na danym rynku lokalnym.

## 2. Przedsiębiorstwa międzynarodowe jako twórcy reguł gry w otoczeniu konkurencyjnym

Zanim dojdzie do omówienia roli przedsiębiorstw międzynarodowych w tworzeniu instytucji w otoczeniu branżowym należy nadmienić, że standardy branżowe, jako przykłady instytucji, są tworzone w różny sposób: mogą powstać za sprawą powołania ich do istnienia przez uprawnione do tego organy lub też wyłonić się jako najlepsza opcja spośród podobnych sobie współistniejących rozwiązań regulacyjnych. Możemy mieć zatem do czynienia ze:

- standardami *de facto*: wyłaniającymi się jako dominujące w wyniku ścierania się wariantowych rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych;
- standardami *de jure*: jako produktami kompromisu i ustaleń gron eksperckich czy przedstawicieli przedsiębiorstw wprowadzanymi w drodze wytycznych lub regulacji na rynek;
- standardami formalnymi, które są powoływane do istnienia przez organizacje standaryzacyjne[4].

Przykłady wyłaniania się standardów *de facto*, jako reguł gry, których samodzielnymi twórcami są poszczególne przedsiębiorstwa międzynarodowe, nie są bardzo liczne, ale za to spektakularne[5]. Stworzenie przez podmiot gospodarczy, np.

---

[3] Patrz też L. Turner, *The (A)political Multinational: State – Firm Rivalry Revisited*, (in:) *The Future of the Multinational Company*, (ed.) J. Birkinshaw, S. Goshal, C. Markides, J. Stopford, G. Yip, Wiley, Chichester 2003, s. 3–13.

[4] Na temat różnej klasyfikacji typów standardów patrz np. D. Johnson, *The OECD Technology Concordance (OCI): Patents by Industry of Manufacture and Sector of Use*, OECD Science, Technology and Industry (STI) Working Papers No. 5, 2002, OECD, Paris 2002; M. Kajiura, *A Change by the Consortium in ICT Standardization*, Proceedings of World Academy of Science, „Engineering and Technology" 2008, Vol. 32, sierpień, s. 639–645.

[5] Trzeba tu zaznaczyć, że prawdopodobieństwo tego, że to właśnie te podmioty, a nie przedsiębiorstwa o lokalnym zakresie, będą kreatorami reguł gry w otoczeniu konkurencyjnym, jest pochod-

określonego standardu technologicznego, organizacyjnego, komunikacyjnego daje mu przewagę konkurencyjną nad rywalami, czyniąc go często liderem w danej branży, stąd też współcześnie obserwuje się ostrą walkę konkurencyjną wielkich koncernów o uznanie określonych rozwiązań, zwłaszcza tych technologicznych, za światowy standard. Szczególnie widoczne jest to w sektorze zaawansowanych technologii, a jednym z ostatnich takich przykładów jest ostateczne wycofanie się Toshiby i NEC z forsowania standardu HD-DVD na rzecz Blue Ray autorstwa Sony. Warto jednak zaznaczyć, że współcześnie takie konkurencyjne wojny o wprowadzenie światowego standardu nie toczą się pomiędzy pojedynczymi podmiotami, tylko pomiędzy powiązanymi kapitałowo grupami koncernów, a często do tej walki przyłączają się organizacje standaryzacyjne i państwa (jako rynki macierzyste i rzecznicy interesów korporacji). Przykładem niech będzie rozpowszechnienie innych standardów dotyczących sieci telefonii komórkowej w USA i Europie, gdzie w Stanach Zjednoczonych pozwolono na wolną konkurencję rynkową o dominację określonego standardu (czyli pozwolono na wyłonienie się standardu typu *de facto*), zaś w Europie zdecydowano się na ponadnarodowe porozumienie i wprowadzenie jednolitego standardu GSM wypracowanego przez European Telecommunication Standards Institute (co stanowi przykład połączenia działań typowych dla ustanowienia standardów *de jure* i formalnych).

Walka o prymat określonego rozwiązania technologicznego nie rozstrzyga się jednak w sposób jednoznaczny w krótkim czasie, co jest charakterystyczne przede wszystkim dla instytucji wyłaniających się w procesie oddolnym i stopniowego zakorzeniania. Konkurencyjne rozwiązania współistnieją ze sobą albo walcząc o jak największe zawłaszczenie światowego rynku, albo też częściej funkcjonują jako dominujące jedynie w określonych obszarach w branży czy na określonych rynkach. Takim przykładem niech będzie zróżnicowana pozycja firmy Apple w USA i w Europie, jako swego rodzaju konsekwencja rozprzestrzeniania się innych systemów operacyjnych w PC (Mac OS vs rodzina Microsoft Windows). Warto tu przy okazji wspomnieć o tym, że istotnym zagrożeniem dla tych systemów, tworzonych przez korporacje jest system operacyjny Linux, tworzony przez społeczność internetową[6], co może być uznane za zwiastun istotnych zmian we współczesnej gospodarce, przynajmniej w sektorze sieciowych technologii informacyjno-komunikacyjnych[7].

---

ną ich nakładów na badania i rozwój. Z danych zebranych w World Investment Report 2005 wynika, że nakłady na badania i rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych to 2/3 ogólnej sumy światowych wydatków na ten cel. Patrz WIR 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, United Nations, Geneva 2005, s. 119.

[6] Na ten temat patrz np. http://www.linux.pl/?id=article&show=323 oraz Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[7] Szerzej na temat rosnącej skali takiego zjawiska, gdzie społeczność internetowa, czyli grupy jednostek tworzą wartość dla rozrywki z pasji czy ogólnie – z pobudek nieekonomicznych i zaczynają konkurować z wytworami międzynarodowych koncernów patrz Y. Benkler, op.cit. s. 75–144.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe próbują jednak nie tylko przeforsować własne lub sprzyjające im rozwiązania, ale także skrócić czas wyłonienia się dominującego standardu. Zawiązują więc koalicje i lobbują na rzecz ustanowienia sprzyjających sobie regulacji. Jak podaje np. Komitet Technologii Telekomunikacyjnych oraz S. Takeda, w ostatnich latach obserwuje się wyraźną intensyfikację działań przedsiębiorstw międzynarodowych w kierunku koalicyjnego tworzenia standardów oraz aktywnego wpływania na działalność organizacji standaryzacyjnych. Takie dążenie koncernów do standaryzacji typu *de jure* i formalnej jest najprawdopodobniej efektem konstatacji o niższych kosztach tych działań w porównaniu z koniecznością samotnej walki z równie potężnym zasobowo konkurentem[8].

W praktyce jednak dążenie przedsiębiorstw międzynarodowych do forsowania sprzyjających im rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych jest połączeniem osobniczych, samodzielnych działań koncernu, budowania koalicji z innymi przedsiębiorstwami oraz aktywnego uczestnictwa w pracach organizacji standaryzacyjnych. Przykładem takich połączonych działań jest walka o światowy rynek Business Intelligence, pomiędzy Microsoftem, Oracle czy SAP[9]. Skutki tej wciąż niezakończonej, bo poważnej walki o trudne do oszacowania pieniądze, to nie tylko postępująca standaryzacja w branży ICT czy tworzenie się skupisk podmiotów posługujących się podobnymi narzędziami wspomagającymi zarządzanie, ale także wzrastająca liczba niekompatybilnych narzędzi, jakie biorcy, tu podmioty gospodarcze, wykorzystują w ramach swojego wnętrza[10].

Warto w tym miejscu podkreślić, że walka konkurencyjna o wprowadzenie danego standardu i jego rozpowszechnienie nie zawsze prowadzi do wyboru rozwiązań najlepszych pod względem technicznym. Przykładem jest wprowadzenie standardu VHS, autorstwa koncernu JVC i zaniechanie propagowania lepszego technologicznie rozwiązania Betamax firmy Sony[11], co dowodzi tego, że powoływanie do istnienia określonych instytucji (tu w postaci standardów technicznych) w miejsce starych rozwiązań regulacyjnych nie zawsze wiąże się z optymalizacją danej sfery życia. Trzeba tutaj jednak zaznaczyć, że zdolność do wykreowania określonego standardu, który staje się potem obowiązujący w skali międzynarodowej, jest skutkiem użycia zasobów i umiejętności tylko nielicznych przedsię-

[8] Patrz też S. Takeda, *The trend of MNCs' integration and reorganization*, „Journal of Economic Policy for Quality Life" 2007, No. 129, s. 7, *The Investigation Report about Forum Activities of ICT*, materiały Telecommunication Technology Committee, tabela 2.5. za: M. Kajiura, *A Change by the Consortium in ICT Standardization, Proceedings of World Academy of Science*, „Engeneering and Technology" 2008, Vol. 32, sierpień, s. 640.

[9] Na ten temat patrz szerzej http://mediaproducts.gartner.com/reprints/sas/vol5/article8/article8.html.

[10] Szerzej patrz http://bi.computerworld.pl/news/330789/60.proc.firm.ma.nadmiernie.rozbudowane.systemy.analityczne.html.

[11] Szerzej na temat walki tych standardów patrz np. artykuły zebrane na stronie http://tematy-gospodarcze.gazeta.pl/B/962,Blu-Ray.

biorstw międzynarodowych. Mamy tutaj bowiem często do czynienia z walką nie tyle obiektywnie lepszych rozwiązań z gorszymi, ile ze zmaganiami sfer wpływów, gdzie zobiektywizowana wartość czynnika, który ma zostać standardowym rozwiązaniem, nie jest, niestety, najważniejsza.

Nieco inaczej niż tworzenie standardów technicznych i technologicznych dotyczących produktów i usług wygląda kwestia wypracowywania w ramach przedsiębiorstw międzynarodowych tzw. najlepszych rozwiązań organizacyjnych czy najlepszych, uniwersalnych praktyk. Określone sposoby zarządzania są bowiem często ściśle strzeżoną tajemnicą koncernów, które dzięki unikatowym rozwiązaniom organizacyjnym (w tym informatyczno-komunikacyjnym) stają się liderami w swych branżach[12]. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, jako twórcy i posiadacze takich rodzajów przewagi konkurencyjnej, nie są z reguły zainteresowane ich nadmiernym eksponowaniem i rozpowszechnieniem, zwłaszcza wśród ich bezpośrednich konkurentów. Jednak jako podmioty otwarte, wymieniające informacje i zasoby z otoczeniem, koncerny przyczyniają się do rozpowszechnienia określonych metod działania, jakie wypracowały w swoim wnętrzu. Dzieje się tak między innymi za sprawą tworzenia i współuczestnictwa w sieciach gospodarczych[13]. W

[12] Warto tu przy okazji zwrócić uwagę na to, że wielu badaczy analizujących wpływ współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) na działalność gospodarczą podkreśla, że ich coraz powszechniejsze zastosowanie powoduje poważne zmiany w praktykach organizacyjnych i całych procesach biznesowych. TIK są zatem postrzegane jako jedno z poważnych źródeł powstawania innowacji we współczesnej gospodarce, w tym takich o charakterze zmian organizacyjnych. Patrz np. H. Hagemann, *Consequences of the new information and communication technologies for growth, productivity and employment*, „Competitiveness Review" 2008, Vol. 18, Issue 1/2, s. 57–69. Poglądy o tym, że technologie informacyjno-komunikacyjne zmieniają na trwałe nie tylko sposób i tempo gospodarowania, ale ogólnie oblicze współczesnego świata, można spotkać w bardzo wielu publikacjach, choć poziom zachwytu nad rolą i znaczeniem tych technologii bywa różny, od bardzo wyważonego i umiarkowanego do skrajnie entuzjastycznego. Ten ostatni nurt prezentuje np. przytaczana wyżej praca Y. Benklera.

[13] W niniejszym artykule sieć traktuje się podobnie, jak czynią to nowi ekonomiści instytucjonalni. Sieć jest określoną, odrębną od rynku i hierarchii formą organizacji z typowymi dla niej mechanizmami regulacji. Sieć w rozumieniu tej definicji jest zarówno systemem określonych relacji, jak i zbiorem podmiotów te relacje tworzących. Zdaniem autorki, w rozważaniach na temat formy organizacji, jaką jest sieć, rynek i hierarchia, nie należy jednak tak jednoznacznie, jak czynią to protagoniści TKT, łączyć określonych mechanizmów regulacji z formą organizacji. Zgodnie z modelowym ujęciem O.E. Williamsona i późniejszymi jego licznymi rozwinięciami, określonym formom organizacji odpowiadają następujące mechanizmy regulacji: rynek jako forma organizacji jest regulowany przez mechanizm konkurencji i ceny, w hierarchii przedsiębiorstwa relacje oparte są na stosunkach władzy, dominuje więc mechanizm podległości, zwierzchnictwa, zaś w sieci głównym mechanizmem regulacyjnym jest koordynacja oparta na zaufaniu i wzajemności odnoszonych korzyści. Liczne badania pokazują jednak, że we współczesnych sieciach gospodarczych występują rozmaite związki o charakterze kontraktowym i kapitałowym, czemu towarzyszy duża asymetria informacji, władzy i korzyści czerpanych ze współpracy w sieci, a tworzone relacje nie zawsze są oparte na zaufaniu, a pomimo to takie formy kooperacji utrzymują się i są efektywne. Szerzej na temat sieci patrz np.

ramach sieci mamy bowiem do czynienia ze zbiorem określonych relacji łączących podmioty, a owe relacje, reguły gry tworzone pomiędzy podmiotami stanowią odrębną wartość. Sieć to zatem zbiór instytucji, wiedzy praktycznej i artefaktów wspólnych dla uczestników tej sieci. W jej ramach odbywa się dystrybucja wiedzy dotycząca określonych technologii, sposobów gospodarowania. W ramach sieci dąży się też do standaryzacji zasad jej funkcjonowania; ujednolicania pewnych procesów i ich wzajemnej kompatybilności, mając na celu optymalizację funkcjonowania wszystkich powiązanych podmiotów. W zależności od tego, jaką rolę odgrywa przedsiębiorstwo międzynarodowe w danej sieci gospodarczej, może stać się ono:

- liderem sieci: rozwiązania propagowane przez przedsiębiorstwo międzynarodowe stają się wówczas przedmiotem izomorfizmu koersywnego[14] dla pozostałych uczestników sieci – dzieje się tak z racji asymetrii władzy (wynikającej z posiadania zasobów, dostępu do nich oraz kontroli nad nimi): podmioty uzależnione od współpracy z przedsiębiorstwem liderem inkorporują do swych wnętrz metody komunikacji i współpracy z liderem, czego efektem jest ich upodobnienie się do siebie pod tym względem;
- równoprawnym uczestnikiem sieci: jest wówczas zarówno współtwórcą, jak i biorcą rozwiązań organizacyjnych uznanych przez podmioty w sieci za najlepsze do stosowania w danej sytuacji;
- biorcą rozwiązań organizacyjnych o charakterze reguł gry; ma to miejsce wtedy, kiedy przedsiębiorstwo międzynarodowe znajduje się w otoczeniu mu nieznanym i/lub dołącza do sieci o wypracowanych już zasadach działania lub też sposoby współpracy w danej sieci są obiektywnie efektywniejsze niż te, które wypracował dany podmiot.

Reguły gry rozprzestrzeniane dzięki uczestnictwu w sieci czynią przedsiębiorstwa będące ich uczestnikami podobnymi pod wieloma względami, co jest pośrednim (*spill-over*) efektem takiej współpracy. Wydaje się, że efekt ujednolicania reguł gry w postaci podobnych sposobów gospodarowania (w tym także sposobów komunikacji) będzie:

- tym silniejszy, im dłużej taka współpraca podmiotów w sieci będzie miała miejsce;
- pochodną wartości, jaką nadają usłudze/produktowi poszczególne podmioty gospodarcze będące uczestnikami sieci; jeśli wartość produktu/usługi będzie

G. Thompson, *Between Hierarchies and Markets, The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford 2003.

[14] Najkrócej termin izomorfizm koersywny określa sytuację, w których jeden aktor narzuca innym określone sposoby działania, przez co kształtuje otoczenie regulacyjne na swoje podobieństwo. Szeroko na ten temat patrz np. P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited, Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review" 1983, Vol. 48, s. 147–160.

zależała bezpośrednio od ścisłej współpracy podmiotów w ramach danej sieci, tym większy będzie nacisk na ujednolicenie sposobów współpracy;

- pochodną kalkulacji ekonomicznych podmiotów: uczestników sieci; innymi słowy, ujednolicenie reguł gry będzie tym bardziej spektakularne i widoczne, im więcej korzyści ekonomicznych podmiot gospodarczy będzie wiązał z przyjęciem danego sposobu gospodarowania, nie chodzi przy tym jedynie o samą oceną korzyści związanych z danym sposobem gospodarowania (czy jest to bardziej efektywny sposób niż ten, który podmiot stosował do tej pory), ale także o korzyści natury politycznej; podporządkowanie się podmiotowi silniejszemu w sieci poprzez absorpcję jego sposobów gospodarowania zapewni np. długotrwałą współpracę i/lub dostęp do jego cennych zasobów[15].

Jak wynika z powyższych rozważań, czynnikiem w dużej mierze uniwersalizującym działalność podmiotów gospodarczych jest określony reżim technologiczny zarówno ten dotyczący sposobów wytwarzania, jak i szeroko pojętego organizowania pracy, w tym koordynacji, kontroli i komunikacji (mowa tutaj także o współczesnych sieciowych technologiach komunikacyjno-informacyjnych). Wykorzystanie podobnych technologii narzuca w pewnym stopniu sposób postępowania, choć oczywiście nie determinuje ostatecznego kształtu praktyk organizacyjnych w ramach branży[16].

Wraz z powiększaniem wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami maleje nie tylko zróżnicowanie instytucjonalne w ramach danej branży, ale także pomiędzy nimi. Czynnikiem sprzyjającym takiej uniwersalizacji sposobów gospodarowania są nie tylko rozwiązania instytucjonalne, forsowane np. przez przedsiębiorstwa flagowe[17] czy ogólnie uczestników sieci, ale także rozprzestrzeniające się reguły w postaci pisemnych wytycznych, tworzone w ramach organizacji czy zrzeszeń międzynarodowych. Dążenie do ujednolicenia technologii lub dominacji określonych rozwiązań technologicznych jest z kolei wspierane przez powstające w ramach branży uregulowania o charakterze przepisów lub wytycznych; np. norm branżowych czy jednolitych standardów wytwarzania. Takim przykładem jest chociażby system HACCP wprowadzony jako wymaganie obligatoryjne dla przemysłu spożywczego, wprowadzane systemy nadzoru i kontroli w przemyśle chemicznym w ramach Unii Europejskiej, rozbudowany system certyfikacji bezpieczeństwa funkcjonowania statków handlowych i pasażerskich, przepisy zapew-

[15] O podobnych zależnościach piszą np. B. Kogut, *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal" 2000, No. 21, s. 405–425, K. Roberts, M. Grabowski, *Organizations, Technology and Structuring*, w: *Handbook of Organization Studies*, (ed.) S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage Publications, Londyn 2003, s. 409–423.

[16] Ten aspekt podkreślają szczególnie przedstawiciele zasobowego nurtu w teorii organizacji, co przez krytyków takiego podejścia bywa nazywane determinizmem technologicznym.

[17] Szerzej na temat roli przedsiębiorstw międzynarodowych jako przedsiębiorstw flagowych w sieci patrz: A.M. Rugman, J. R. D'Cruz, *Multinationals as Flagships Firms, Regional Business Networks*, Oxford University Press, Oxford 2003.

niające bezpieczeństwo wytwarzania i wyrobu w przemyśle farmaceutycznym, kosmetycznym itd.[18] Ujednoliceniu sposobów postępowania sprzyja też obsługiwanie przez przedsiębiorstwa tego samego rodzaju klienta. Przykładowo, dostarczanie wyrobów dla armii jest związane z koniecznością posiadania wojskowych uprawnień i wojskowego nadzoru nad procesem wytwarzania. Reguły gry tworzone ponadnarodowo w ramach branż, dla danego typów produktów lub nawet dla określonych sposobów działania, czynią zachowania podmiotów gospodarczych, pod względami, których instytucje dotyczą, podobnymi.

## 3. Przedsiębiorstwa międzynarodowe jako biorcy reguł gry

Trzeba tu jednak zaznaczyć, że przedsiębiorstwa międzynarodowe nie pełnią pierwszoplanowej roli w kształtowaniu reguł gry otoczenia konkurencyjnego. W tworzeniu instytucji tego obszaru zdecydowanie bardziej namacalny udział[19] (niż przedsiębiorstwa międzynarodowe) mają organizacje o charakterze *non profit* będące publicznymi stowarzyszeniami o charakterze branżowym lub ponadbranżowym. Mowa tu przede wszystkim o takich organizacjach, jak:

- International Standard Organization (ISO) zrzeszająca 157 krajowych komitetów i stowarzyszeń normalizacyjnych[20], która tworzy wiele regulacji[21], przyjmowanych do stosowania nie tylko przez podmioty z określonej branż, ale także z różnych branż; mowa tu np. o wytycznych dotyczących sposobów gospodarowania zapewniających określony standard i kontrolę jakości (normy serii ISO 9000)[22] oraz gwarantujących dbałość i stałą poprawę stanu środowiska (normy serii ISO 14000)[23];
- Międzynarodowy Komitet Elektrotechniczny (International Electrotechnical Commission – IEC), założony w 1906 r., ściśle współpracujący z ISO, twórca regulacji i standardów w sektorze elektrotechnicznym;

[18] Stosowanie podobnych reguł w ramach branży oznacza jednocześnie, że pomiędzy branżami występuje zróżnicowanie instytucjonalne, co jest w dużej mierze pochodną stosowanych w branżach odmiennych technologii, wynika z natury produktów/usług i zależy od typu odbiorcy.

[19] Chodzi tutaj o charakter instytucji w postaci np. pisemnych wytycznych czy kodów postępowania.

[20] Każdy kraj może reprezentować tylko jedna organizacja. W Polsce członkiem ISO jest PKN – Polski Komitet Normalizacyjny.

[21] Do tej pory ISO stworzyła i wyemitowała około 17 000 regulacji o międzynarodowym zakresie.

[22] O międzynarodowej ekspansji systemów zarządzania zgodnych z normą ISO 9000 patrz np. P. Mendel, *The Making and Expansion of International Management Standards: The Global Diffusion of ISO 9000 Quality Management Ceritficates*, (in:) *Globalization and Organization*, (ed.) G. Driori, J. Meyer, H. Hwang, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 137–166.

[23] Szerzej na temat zakresu działania ISO oraz norm, jakie tworzy dla bardzo wielu branż, patrz http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm.

- International Telecommunication Union: organizacja odpowiedzialna za tworzenie standardów w sektorze ICT (informacyjno-telekomunikacyjnym) zrzeszająca 191 państw oraz podmioty gospodarcze związane z sektorem;
- Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (International Accounting Standards Board – IASB) założona w 2001 r. jako następca International Accounting Standards Committee (założonej w 1973 r.). IASB obecnie zrzesza 173 komitety ze 104 krajów; najważniejszym produktem Rady są Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej; do ich obowiązkowego stosowania zobowiązano liczne podmioty gospodarcze w ponad 85 krajach, m.in. w Unii Europejskiej[24].

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, jako biorcy regulacji o charakterze wytycznych (których twórcami są m.in. wymienione wyżej organizacje), dzięki swej potędze zasobowej i międzynarodowemu zakresowi działania, stają się wpływowymi propagatorami tych zasad gospodarowania. Niezależnie zatem od tego, czy przedsiębiorstwo międzynarodowe jest twórcą, ukrytym współtwórcą czy jedynie „użytkownikiem" przyswojonego zestawu reguł postępowania, staje się jego ponadnarodowym krzewicielem z racji przesłanek opisanych wyżej. Dany sposób gospodarowania, standard organizacyjny, komunikacyjny, technologiczny czy techniczny, rozprzestrzenia się nie tylko dzięki współuczestnictwu w sieci gospodarczej, ale także poprzez naśladownictwo ze strony międzynarodowych i lokalnych konkurentów, kooperantów lub podmiotów lokalnych, które traktują przedsiębiorstwa międzynarodowe jak benchmarki[25]. P. Almond i inni nazywają owo kopiowanie efektem dominacji ze strony przedsiębiorstw międzynarodowych[26] kreującym izomorfizm typu koersywnego i normatywnego.

Warto jednak podkreślić, że rozprzestrzenianie się rozwiązań instytucjonalnych o charakterze standardów technicznych czy określonych praktyk organizacyjnych nie prowadzi do pełnej uniwersalizacji sposobów gospodarowania zarówno w ramach samej branży, jak i tym bardziej pomiędzy nimi. Pomimo istnienia pewnego

[24] Unia Europejska od 2005 r. wprowadziła obowiązek stosowania się do tych standardów za pomocą wielu dyrektyw mających na celu harmonizację rachunkowości w krajach członkowskich.

[25] Patrz np. badania G. Battisti, H. Hollenstein, P. Stoneman, M. Woerter, *Inter and Intra Firm Diffusion of ICT in the United Kingdom and Switzerland. An Internationally Comparative Study Based on Firm – level Data*, „Economics of Innovation & New Technology" 2007, Vol. 16, No. 8, s. 669–687; F. Lai, X. Zhao, Q. Wang, *Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third party logistics (3PL) in China*, „International Journal of Production Research" 2007, Vol. 45, No. 10, s. 2195–2218, a w Polsce badania, np. M. Kuzel, *Korporacje transnarodowe w procesie dyfuzji wiedzy i umiejętności – przypadek zlokalizowanych w Polsce filii największych TNCs świata*, (w:) *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, (red.) J. Bogdanienka, M. Kuzel, I. Sobczak, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 216–227 i inne artykuły w tej pozycji.

[26] Szerzej patrz P. Almond, T. Edwards, T. Colling, A. Ferner, P. Gunnigle, M. Muller-Camen, J. Quintanilla, H. Wachter, *Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of HR Policies of an American Multinational in Four European Countries*, „Industrial Relations" 2005, Vol. 44, No. 2, s. 279–282.

modelowego ujęcia procesu gospodarowania w danej branży, uznanego w określonym czasie za optymalny, w rzeczywistości istnieje wiele odmian i interpretacji tego modelu w praktyce, a czasami można nawet obserwować skuteczne funkcjonowanie sposobów gospodarowania odbiegających znacznie od tych uznanych za najlepsze w danym czasie. Dzieje się tak chociażby dlatego, że otoczenie ulega ewolucji, a wraz z nim zmianie ulega model gospodarowania. Podmioty w niejednakowym stopniu wdrażają nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne i czynią to w różnym czasie. Stopień i sposób implementacji metod gospodarowania jest procesem społecznym i w swej naturze interpretacyjnym, stąd też w rzeczywistości nie obserwuje się jednego, a wiele współistniejących form organizacyjnych i sposobów gospodarowania w ramach branż i w ramach danego rynku. Nawet w Japonii nie ma jednolitego systemu produkcji typu *lean*. Z badań instytutu GERPISA[27] jasno wynika, że system produkcyjny Toyoty różni się od systemu produkcyjnego Nissana, a ten z kolei jest inny niż system produkcji w Hondzie czy w Mazdzie[28]. Niejako konsekwencją tej różnorodności są zróżnicowane pod względem praktyk organizacyjnych filie tych koncernów na terenie USA, co prezentowane jest bardzo szczegółowo w omawianej pozycji. Wyniki badań grupy GERPISA stoją w wyraźnej kontradykcji i opozycji do rezultatów wcześniejszych badań programu International Motor Vehicle Programme (IMPV) prowadzonego w Massachusetts Institute of Technology, z których wypływa wniosek o jednym, uniwersalnym w naturze i nadrzędnym, jeśli chodzi o efekty ekonomiczne, systemie produkcji typu *lean* powstałym w Japonii, a możliwym do transplantowania w jakimkolwiek kraju na świecie.

Przeciwwagę dla standaryzacji działalności firm w ramach branży, stanowią też instytucje formalne rynków, o ile stoją one w opozycji do instytucji branżowych wypracowanych na gruncie ponadnarodowym. Przykładem regulacji różnicujących branże w ramach rynków są rozmaite normy bezpieczeństwa dotyczące ich funkcjonowania oraz efektów końcowych tego działania w postaci usług i wyrobów, które przedsiębiorstwa działające w danej branży muszą spełniać, aby bezkolizyjnie funkcjonować w danym obszarze[29]. Zróżnicowanie instytucji rynków

---

[27] Międzynarodowa Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salaries de l'Automobile; Permanent Group for the Study of the Automobile Industry and its Employees, założona w 1981 r. w Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales w Paryżu do badania relacji pracy w światowym przemyśle samochodowym.

[28] *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World' Automobile Producers*, (ed.) M. Freyssent, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato, Oxford University Press, Oxford 1998.

[29] W sprawie regulacji technicznych obowiązują wprawdzie porozumienia WTO o usuwaniu barier technicznych (TBT) oraz w sprawie stosowania środków sanitarnych i fitosanitarnych (SPS), które jednak nie narzucają rozwiązań technicznych państwom członkowskim, a jedynie czuwają nad tym, aby regulacje krajowe w tym zakresie nie powodowały dyskryminacji określonych produktów w dostępie do rynku. Szerzej na ten temat patrz np. D. Brzęczek, *Standardy narodowe a handel międzynarodowy*, (w:) *Współczesne tendencje w handlu międzynarodowym*, (red.) J. Rymarczyk, M. Niemiec, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007, s. 255–277.

ulega zmniejszeniu wraz ze wzrostem jego otwartości na wymianę handlową i gospodarczą, choć nie ma mowy o ich całkowitym ujednolicaniu[30].

Obok różnic o charakterze formalnych barier dostępu i zróżnicowanych regulacji funkcjonowania podmiotów gospodarczych przedsiębiorstwa w ramach określonej branży muszą też brać pod uwagę różnice w innych obszarach instytucjonalnych. Na przykład w przypadku różnic w systemach szkolnictwa należy zauważyć, że docenienie walorów danego dobra, zwłaszcza zaawansowanego technologicznie, jest między innymi funkcją wiedzy, rozpowszechnienia informacji na ten temat. Pokonanie bariery obaw, niechęci lub ignorancji jest dodatkowym kosztem dotarcia do klienta i powoduje modyfikacje działalności, nie tylko marketingowo-handlowej, ale może w skrajnych przypadkach całkowicie zablokować sprzedaż danego dobra na rynku. Na znaczeniu zyskują wówczas działania informujące, wyjaśniające, ogólnie edukacyjne, podczas gdy np. sfera współpracy z klientem na rzecz udoskonalania oferty lub rozwijania form zaspokajania jego jeszcze nierozbudzonych potrzeb wydaje się być zadaniem do wykonania w dalszej przyszłości, na wyższym szczeblu rozwoju rynku. Takie różnice w postrzeganiu walorów danego dobra można obserwować zresztą nie tylko w przypadku dóbr zaawansowanych technicznie i ich oferowania na rynkach mniej rozwiniętych, ale również w przypadku np. niektórych wyrobów spożywczych[31]. Sfera jakości wykształcenia i, ogólnie, poziomu życia wpływa także na częstotliwość zakupu i sposób użytkowania danych dóbr (np. różnice w używaniu dezodorantów antyperspiracyjnych, past do zębów i zróżnicowane oczekiwania wobec tych dóbr na różnych rynkach świata tłumaczy się m.in. zróżnicowanym poziomem świadomości higienicznej). Trzeba tu jednak wyraźnie zaznaczyć, że podatność poszczególnych branż na wpływy rynków lokalnych jest zróżnicowana i zależy od następujących czynników.

- oceny charakteru oferowanej usługi i produktu przez władze i społeczeństwo danego rynku; chodzi tu przede wszystkim o ocenę, czy dany produkt lub usługa nie stwarza zagrożenia dla życia lub zdrowia ludzi, zwierząt, środowiska, panującego ustroju lub też nie stoi w jawnej kontradykcji do przyjętych zwycza-

[30] Nawet w ramach Unii Europejskiej, której celem jest m.in. znoszenie barier technicznych, materialnych i fiskalnych pomiędzy krajami członkowskimi nie ma i najprawdopodobniej nie będzie całkowitej uniwersalizacji formalnych instytucji. Szerzej na ten temat patrz np. M. Komor, *Euromarketing*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 28–55.

[31] Przykładowo, wiele serów pleśniowych w USA bywa nadal postrzegana jak towar zepsuty i przez to niejadalny, a przyczyną tego jest rozpowszechniony i propagowany w szkołach pogląd o tym, że pleśń to efekt zaniedbań higienicznych w procesie wytwórczym, co zresztą ma swoje odzwierciedlenie w przepisach wytwarzania przetworów mlecznych w tym kraju. Podobnie np. w Wielkiej Brytanii, pomimo istnienia tych produktów w ofercie supermarketów, nie zbiera się grzybów w lesie, w tym rosnących na polach i łąkach pieczarek, oraz jeżyn czy jagód, gdyż nie ma w tych krajach rozpowszechnionej tradycji zbieractwa i wiedzy na ten temat, co powoduje, że jedynym sposobem sprzedaży tych dóbr jest ogniwo sklepu lub supermarketu legitymizujące przydatność tych produktów do spożycia i ich bezpieczeństwo.

jowych i kulturowych norm postępowania; uznanie danego produktu za niebezpieczny lub urągający panującym na danym rynku zwyczajom i sposobom postępowania będzie budziło formalny bądź zwyczajowy sprzeciw i tworzyło instytucjonalne bariery dla jego dostępu lub rozpowszechniania[32];

- stopnia kontroli państwa nad sferą gospodarczą, w tym jego dbałości o bezpieczeństwo obywateli, wyrażonej tworzeniem regulacji formalnych w tym zakresie;
- stopnia rozwoju ruchów pozarządowych i ich siły przetargowej, skutkującej wytworzeniem określonych sposobów współpracy z klientem i obsługą tego klienta; chodzi tu przede wszystkim o skuteczność działania ruchów konsumenckich i narzędzi (w postaci aparatu kontroli i zestawu sankcji), w jakie są wyposażone;
- typu odbiorcy, dla którego oferowany jest produkt; wydaje się, że oferowanie produktów w branżach typu B2B podlega innego rodzajowi instytucjonalnej presji ze strony rynków niż w przypadku kierowania oferty dla odbiorców indywidualnych; w przypadku wytwarzania wyrobów dla klientów instytucjonalnych mamy generalnie do czynienia z określoną grupą instytucji ponadnarodowych i lokalnych o charakterze obostrzeń technicznych i technologicznych oraz sprecyzowanymi wymaganiami klientów uwarunkowanymi np. stosowanymi przez nich technologiami; gama instytucji zwyczajowych jest zdecydowanie okrojona.

## 4. Uwagi końcowe

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa międzynarodowe bywając twórcami, współtwórcami czy biorcami rozwiązań instytucjonalnych, są przede wszystkim ich propagatorami. Z racji zakresu działania i potęgi zasobowej, propagując określone reguły gry na poszczególnych rynkach i w branżach, istotnie przyczyniają się do ich ujednolicania. Dany sposób gospodarowania, praktyka organizacyjna czy standard techniczny rozprzestrzenia się dzięki często wiodącej roli tych podmiotów w sieciach gospodarczych, naśla-

[32] Przykładowo, sprzedaż alkoholu w krajach skandynawskich jest objęta restrykcjami dystrybucyjnymi i lokalizacyjnymi. W Unii Europejskiej wyroby dla dzieci (i wiele innych objętych dyrektywami) podlegają ścisłej kontroli wytwarzania, podczas gdy np. w Chinach nie ma ani takich wyraźnych norm, ani też aparat kontrolujący sposób wytwarzania tych wyrobów nie działa sprawnie. W Singapurze wyplucie gumy do żucia na ulicę grozi otrzymaniem grzywny do wysokości 500 $, a dla niepokornych w tej materii przewidziano nawet karę więzienia. W USA odpowiedzialność producenta za wady wyrobu jest dużo szerzej rozumiana niż w krajach np. Europy, co skutkuje tym, że producent powinien ostrzec nabywcę, iż produkt może być niebezpieczny dla jego zdrowia lub życia. Konieczne jest informowanie konsumenta o tym, że np. kawa, którą zamówił na stacji McDrive jest gorąca, co może grozić poparzeniem, a tabliczka czekolady z orzechami będzie poza swą nazwą i ewentualnym rysunkiem orzechów na opakowaniu zawierała też informację, że produkt zawiera orzechy, które mogą stanowić czynnik uczulający.

downictwu ze strony międzynarodowych i lokalnych konkurentów, kooperantów lub podmiotów lokalnych, które traktują przedsiębiorstwa międzynarodowe jak benchmarki. Rozprzestrzenienie się określonych standardów lub praktyk organizacyjnych nie przyczynia się jednak do pełnej uniwersalizacji działań podmiotów w ramach branż ze względu na:

- naturę podmiotów: są to byty samostanowiące o sobie i interpretujące rzeczywistość, co skutkuje zróżnicowanym sposobem gospodarowania;
- zróżnicowane branżowe instytucje rynków zarówno w warstwie formalnej, jak i nieformalnej;
- zróżnicowanie instytucjonalne rynków goszczących, co może stanowić albo zespół barier w dyfuzji określonych rozwiązań technicznych czy organizacyjnych, albo też stać się swoistym filtrem, dzięki któremu powstaną nowe, innowacyjne

**Tabela 1. Kierunek wpływu instytucji otoczenia konkurencyjnego na działalność przedsiębiorstw międzynarodowych**

| | Instytucjonalna presja standaryzacyjna | Instytucjonalna presja/zachęta do dostosowania |
|---|---|---|
| Otoczenie branżowe | • Narzucanie reguł gry, standardów technologicznych w wyniku walki konkurencyjnej i politycznej koncernów (izomorfizm typu koersywnego)<br>• Przyjmowanie reguł gry opracowanych przez międzynarodowe instytucje, zrzeszenia branżowe (izomorfizm typu normatywnego)<br>• Rozprzestrzenianie praktyk organizacyjnych w wyniku naśladownictwa i uczestnictwa w sieciach gospodarczych | • Konieczność sprostania formalnym wymaganiom rynku dotyczącym np. bezpieczeństwa związanego z wytwarzaniem i użytkowaniem danego wytwarzanego dobra<br>• Naśladownictwo praktyk lokalnych w wyniku niepewności, chęci uczestnictwa w danej lokalnej sieci gospodarczej i/lub chęci legitymizacji środowiskowej |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jako jednoczesny twórca i biorca instytucji**

| | Przedsiębiorstwa mn jako twórcy reguł | Przedsiębiorstwa mn jako biorcy reguł |
|---|---|---|
| Otoczenie branżowe | • Narzucanie reguł gry, standardów technologicznych w wyniku walki konkurencyjnej i politycznej koncernów (izomorfizm typu koersywnego)<br>• Dzięki posiadaniu unikatowych zasobów i umiejętności tworzenie przez koncerny unikatowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, funkcjonujących później jako światowy benchmark (źródło izomorfizmu typu normatywnego) | • Przyjmowanie reguł gry opracowanych przez międzynarodowe instytucje, zrzeszenia branżowe (izomorfizm typu normatywnego)<br>• Naśladownictwo praktyk organizacyjnych konkurentów jako efekt uznania ich za efektywniejsze (izomorfizm typu mimetycznego)<br>• Naśladownictwo praktyk w wyniku niepewności i/lub chęci legitymizacji środowiskowej |

Źródło: opracowanie własne.

sposoby gospodarowania, stanowiące twórczą interpretację praktyk i reguł gry stosowanych na tym rynku przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Rozważania prowadzone w niniejszym artykule zebrano też w formie tabelarycznej, ukazując, z jakimi kierunkami presji instytucjonalnej mamy do czynienia w otoczeniu branżowym (tabela 1) i jak te presję tworzą, wykorzystują i poddają się jej przedsiębiorstwa międzynarodowe (tabela 2).

## Literatura


Almond P., Edwards T., Colling T., Ferner A., Gunnigle P., Muller-Camen M., Quintanilla J., Wachter H., *Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of HR Policies of an American Multinational in Four European Countries*, „Industrial Relations" 2005, Vol. 44, No. 2, April, s. 276–306.

Battisti G., Hollenstein H., Stoneman P., Woerter M., *Inter and Intra Firm Diffusion of ICT in the United Kingdom and Switzerland. An Internationally Comparative Study Based on Firm-level Data*, „Economics of Innovation & New Technology" 2007, Vol. 16, No. 8, s. 669–687.

Benkler Y., *Bogactwo sieci*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Brzęczek D., *Standardy narodowe a handel międzynarodowy*, (w:) *Współczesne tendencje w handlu międzynarodowym*, (red.) J. Rymarczyk, M. Niemiec, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2007, s. 255–277.

DiMaggio P.J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited, Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review" 1983, Vol. 48, s. 147–160.

Hagemann H., *Consequences of the new information and communication technologies for growth, productivity and employment*, „Competitiveness Review" 2008, Vol. 18, Issue 1/2, s. 57–69.

Johnson D., *The OECD Technology Concordance (OCI): Patents by Industry of Manufacture and Sector of Use; OECD Science, Technology and Industry (STI)*, Working Papers No. 5, 2002, OECD, Paris 2002.

Kajiura M., *A Change by the Consortium in ICT Standardization, Proceedings of World Academy of Science*, „Engineering and Technology" 2008, Vol. 32, s. 639–645.

Kogut B., *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, „Strategic Management Journal" 2000, No. 21, s. 405–425.

Komor M., *Euromarketing*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000.

Kuzel M., *Korporacje transnarodowe w procesie dyfuzji wiedzy i umiejętności – przypadek zlokalizowanych*, (w:) *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, (red.) J. Bogdanienka, M. Kuzel, I. Sobczak, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

Lai F., Zhao X., Wang Q., *Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third party logistics (3PL) in China*, „International Journal of Production Research" 2007, Vol. 45, No. 10, s. 2195–2218.

Mendel P., *The Making and Expansion of International Management Standards: The Global Diffusion of ISO 9000 Quality Management Ceritficates*, (in:) *Globalization and Organization*, (ed.) G. Driori, J. Meyer, H. Hwang, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 137–166.

*One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World' Automobile Producers*, (ed.) M. Freyssent, A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato, Oxford University Press, Oxford 1998.

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

Roberts K., Grabowski M., *Organizations, Technology and Structuring*, (in:) *Handbook of Organization Studies*, (ed.) S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, Sage Publications, Londyn 2003, s. 409–423.

Rugman A.M., D'Cruz J.R., *Multinationals as Flagships Firms*, Regional Business Networks, Oxford University Press, Oxford 2003.

Stępień B., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe – instytucjonalnie uwarunkowane systemy polityczne*, (w:) *Regionalizacja a globalizacja*, (red.) J. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 430–440.

Thompson G., *Between Hierarchies and Markets, The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford 2003.

Turner L., *The (A)political Multinational: State – Firm Rivalry Revisited*, (in:) *The Future of the Multinational Company*, (ed.) J. Birkinshaw, S. Goshal, C. Markides, J. Stopford, G. Yip, Wiley, Chichester 2003, s. 3–13.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

*WIR 2005, Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, Geneva 2005.

## Impact of MNCs on their competitive environment

Summary

This article analyses the role of MNCs in shaping and promoting the rules governing their competitive environment. MNCs are shown here as institutional hybrids: being at the same time rule makers and takers. They can be perceived as strong and powerful entities, being able to create and promote such rules of game that are beneficial for them, but at the same time they have to internalize institutions of local industrial markets. MNCs are great shadow players on international institutional arena, even greater disseminators of new institutional solutions (such as technical standards or new organizational practices) but cannot be blamed for shaping all kinds of rules of economic game due to e.g. diversity of institutions on local markets and the very nature of institutions (they outline, but not determine behaviour of economic actors).

Część II

# Uwarunkowania i trendy międzynarodowej działalności podmiotów gospodarczych