Beata Stępień

Przedsiębiorstwo międzynarodowe - trudności analityczne

1. Perspektywy i narzędzia analizy przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo stanowi od dawna obszar zainteresowania wielu nauk społecznych, choć ogląd i interpretacja działań tych podmiotów różni się w zależności od przyjętego w danej nauce paradygmatu[1]. Inaczej zatem opisze to samo przedsiębiorstwo mikroekonomista, inaczej socjolog, psycholog społeczny czy przedstawiciel nauki o organizacji i zarządzaniu. Pierwszy będzie bardziej skłonny do analizy przedsiębiorstwa jako całości, ukaże rolę tego podmiotu w gospodarce, branży, określi jego pozycję w otoczeniu, czy też zbada stopień efektywności, produktywności czy wydajności jego poszczególnych działań. Przedmiotem zainteresowań mikroekonomisty jest także wnętrze przedsiębiorstwa, choć postrzegane będzie raczej z perspektywy wpływu określonego charakteru i kompozycji wnętrza na realizację celów głównych czy operacyjnych podmiotu gospodarczego. Socjologowie ekonomiczni i psychologowie społeczni poświęcą wiele uwagi wnętrzu przedsiębiorstwa, badając relacje społeczne grup i jednostek w ramach organizacji i zmiany tam zachodzące pod wpływem rozmaitych rekonfiguracji wnętrza i otoczenia. Podmiotem badań

[1] Paradygmat jest, według T. Kuhna, zespołem charakterystycznych przekonań i uprzedzeń, wspólnym dla grupy naukowców. Stanowi często nieuświadomione instrumentarium pojęciowe tej wspólnoty, jest bazą do tworzenia teorii. Patrz: T.S. K u h n, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 33 i dalsze; T.S. K u h n, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985; L.J. K r z y ż a n o w s k i, *Epistemologiczno-metodologiczny sens kategorii paradygmatu*, „Organizacja i Kierowanie" 1995, nr 3(81), s. 23–28.

uczynili oni grupę społeczną lub jednostkę, przyjmując, że zachowania ludzkie są wprawdzie racjonalne, ale często jedynie intencjonalnie, zaś rzeczywiste działania i ich efekty mogą się krańcowo różnić od ekonomicznego modelu *homo oeconomicus*. Głównym celem tych badaczy nie jest bynajmniej optymalizacja drogi dojścia do celu, jakie wytyczyło sobie przedsiębiorstwo, jest nią raczej krytyczna analiza natury samych procesów funkcjonowania organizacji z wbudowanymi np. konfliktami ról, wartości w ramach grup i szukanie w ramach różnych zachowań pewnych prawidłowości. Przedstawiciele nauk o organizacji i zarządzaniu łączą te dwie, dość odległe perspektywy oglądu przedsiębiorstwa. Starają się, dopuszczając pogląd o nieracjonalności ludzkich zachowań, przyglądać się im (zazwyczaj wewnątrz organizacji) i szukać metod ich optymalizacji po to, aby móc zrealizować założone cele przedsiębiorstwa; minimalnymi możliwymi nakładami, w jak najkrótszym czasie, lepiej od konkurencji.

Paradygmaty w naukach społecznych ewoluują wraz z postępem gospodarczym i naukowo-technicznym świata, modyfikacji ulega więc też „analityczny pryzmat" nauk. Można w wielkim uproszczeniu rzec, że w naukach ekonomicznych analiza przedsiębiorstwa jako skomplikowanego układu zasobów i relacji stawała się coraz bardziej powszechna wraz odrzucaniem kolejnych założeń neoklasycznej teorii firmy, jako nierealistycznych, choć potrzebnych do budowy typu idealnego[2].

W naukach o organizacji i zarządzaniu również można zaobserwować istotne zmiany w podejściu do analizy przedsiębiorstwa. Koncepcje uniwersalistyczne, mechanistyczne ustępują miejsca relatywizmowi i traktowaniu organizacji jako stale zmieniającego się układu bardzo rozmaicie powiązanych ze sobą części, stanowiących osobne systemy. Przedsiębiorstwa jawią się jako układy heterarchiczne[3], relacyjne i interpretacyjne[4], wykorzystujące rozmaite, w tym hybrydowe, kooperacyjne, formy organizacji w ramach współdziałania z otoczeniem, a instrumentarium analitycznym dla badania efektywności takich układów jest np. analiza kosztów transakcji. K. Płoszajski, w swoim artykule na temat ewolucji nauk o organizacji i zarządzaniu

[2] Neoklasyczna teoria firmy składa się z twardego rdzenia o charakterze metodologicznym, nie podlegającego kwestionowaniu. Założenia te to: teza o maksymalizacji zysku, teza o doskonałej informacji, teza o niezależności podejmowanych decyzji, teza o doskonałej konkurencji panującej na wszystkich rynkach. Założenia pomocnicze są częściami składowymi „pasa ochronnego" i stanowią kolejno o homogeniczności wytwarzanego przez dane przedsiębiorstwo produktu, istnieniu wielkiej liczby przedsiębiorstw uczestniczących w procesie wymiany oraz całkowitej swobodzie zarówno wejścia, jak i opuszczenia danego rynku. Szerzej patrz np.: M. B l a u g, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 235; H. D e m s e t z, *The Emerging Theory of the Firm*, Acta Univeritatis Upsaliensis, Uppsala 1992, s. 11–15.

[3] Heterarchia – polega na rozmieszczeniu władzy w ramach różnych miejsc struktury organizacyjnej, nie tylko zaś na szczycie hierarchii. Patrz: G. H e d l u n d, *The hypermodern MNC – a heterarchy*? „Human Resource Management" 1986, no. 25, s. 9–36

[4] R. D a f t, K.E. W e i c k, *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, „Academy of Management Review" 1984, v. 9, no. 2, s. 284.

Tabela 1. Ewolucja nauki o organizacji i zarządzaniu - w kierunku nowego paradygmatu

Od	Do
Redukcjonizmu	Morfogenezy
Podejścia mechanistycznego	Analogii holograficznych*
Uniwersalizmu	Relatywizmu
Podejścia statycznego (równowagi)	Podejścia dynamicznego (nierównowagi)
Poszukiwania równowagi	Deterministycznego chaosu (poszukiwania przez fluktuację)
Badania wpływu elementów na cechy systemu	Badania wpływu struktury na cechy systemu
Koncepcji wzrostu entropii	Koncepcji wzrostu złożoności
Systemu względnie otwartego	Systemu luźno związanego
Strategii konkurencji i walki o przetrwanie	Strategii współistnienia i kooperacji
Systemu informacyjnego składającego się z umiejscowionych jednostek	Systemu informacyjnego jako struktury rozlokowania zespołów informacji
Ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających poprzez przypadkowe mutacje	Świadomego zróżnicowania
Procesów społecznych opisywanych funkcjami ciągłymi	Procesów społecznych opisywanych funkcjami nieciągłymi
Analizy zmian ilościowych	Analizy zmian jakościowych
Hierarchii i centralizmu	Heterarchii i pluralizmu
Poszukiwania tożsamości (jednostek, systemów)	Poszukiwania harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
Badania władzy	Badania prawomocności
Podejścia jednostkowego	Podejścia transakcyjnego
Analiz opisowych	Analiz przyczynowo-skutkowych (abstrakcyjnych)
Wyjaśnienia analitycznego	Wyjaśniania metaforycznego
Obiektu badania, jako przedmiotu	Uprzedmiotowienia relacji badacz – obiekt (action research)
Badacza-obserwatora	Badacza-uczestnika
Wiedzy dla zrozumienia	Wiedzy dla zmieniania

* Holograficzne analogia organizacji – w jednym elemencie systemu są zawarte informacje o jego całości. Powiązany jest każdy element z każdym.

Źródło: P. Płoszajski, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie" 1995, nr 3 (81), s. 18.

daje wyraz istotnym zmianom w podejściu do badania przedsiębiorstwa. Tabela, jaką stworzył ten autor, została tutaj przytoczona z dwóch powodów (tabela 1). Po pierwsze – wyłaniający się z niej obraz organizacji odpowiada najnowocześniej-

szym ujęciom i wskazuje cechy charakterystyczne dla nowoczesnych korporacji transnarodowych czy wyłaniających się nowych form nazwanych przedsiębiorstwami metanarodowymi. Po drugie – niniejszy artykuł opisuje trudności analityczne przedsiębiorstw międzynarodowych z punktu widzenia nauk o organizacji i zarządzaniu, m.in. dlatego że zdecydowanie trudniej (i dlatego rzadziej) bada się je pod tym kątem[5]. Wyłanianie się nowego obrazu organizacji rodzi potrzebę zastosowania nowych narzędzi analitycznych, a te wciąż są albo w fazie koncepcji lub ich zastosowanie napotyka na trudności z powodu niedoprecyzowanych mierników. Przykładowo, pomimo szerokiej akceptacji celowości analizy kosztów transakcyjnych, jej rzetelne przeprowadzenie napotyka na problemy wywołane nie tylko trudnością kwantyfikacji kosztów poszczególnych transakcji, ale nawet pełnego wyliczenia ich rodzajów. Jak bowiem dokładnie zmierzyć oportunizm[6] lub w pełni przewidzieć wagę zbiegów okoliczności? Jeszcze trudnej zbadać np. przyczyny budowania określonych strategii czy wewnętrznych i zewnętrznych relacji podmiotów organizacji przy założeniu, że są to struktury nie tylko prosto przetwarzające dane, ale też mechanizmy interpretatycyjne[7]. Mechanizm interpretacji można wprawdzie zidentyfikować, ale trudno nadać poszczególnym jego procesom określone wartości. Wiadomo jest, że wybór i późniejszy charakter działań przedsiębiorstwa uzależniony jest nie tylko od jakości bazy informacyjnej, stanowiącej podstawę wyboru, ale także od sposobów przetwarzania i interpretowania danych. O ile sposoby przetwarzania informacji stają się coraz bardziej zuniwersalizowane, to mechanizmy interpretacyjne, zwłaszcza słabych sygnałów natury jakościowej, są wciąż niezbadane. Stąd też dla uproszczenia analiz dokonuje się badania przyczyn określonych zachowań przedsiębiorstw z pominięciem tego obszaru, choć tam właśnie może leżeć wytłumaczenie, dlaczego podobne do siebie pod względem wnętrza przedsiębiorstwa, funkcjonujące w tym samym otoczeniu różnie reagują na sygnały z niego płynące.

Zbadanie natury tzw. dyskretnych działań przedsiębiorstwa wymaga od badacza zastosowania badań wgłębnych (tzw. in depth study) i zmiany jego pozycji ze „zdalnego" obserwatora na tzw. obserwatora uczestniczącego, co rodzi niebezpieczeństwo utraty obiektywizmu, ale daje lepszy, bo bezpośredni, ogląd przedmiotu badania. Badań wgłębnych (przyjmujących najczęściej postać analizy przypadków) często nie da się wykonać w zakresie potrzebnym do skonstruowania statystycznie akceptowalnej próby, stąd też trudno uznawać ich wyniki za typowe dla badanej populacji, ale też nie sposób je pomijać, bo wskazują na mechanizmy, których żad-

[5] Patrz np.: artykuł P. Rosenzweig, J. Singh, *Organizational Environments and the Multinational Enterprise*, „Academy of Management" v. 16, no. 2, s. 340

[6] Oportunizm – uchylanie się od zasad dla doraźnych korzyści. W transakcjach rynkowych to oszukiwanie, oparte np. na wykorzystaniu luk informacyjnych, a w hierarchii, tu: w przedsiebiorstwie, unikanie pracy.

[7] R. Daft, K.E. Weick, op.cit., s. 284–295.

ną miarą nie da się wywnioskować, np. z publikowanych wskaźników ekonomicznych czy corocznych sprawozdań zarządów firm.

Dużym postępem w badaniach wgłębnych dotyczących organizacyjnych imponderabiliów byłoby posługiwanie się podobnym instrumentarium badawczym, umożliwiającym późniejsze porównania wyników, na dzień dzisiejszy jednak możemy wybierać pomiędzy znanymi, acz przestarzałymi metodami badawczymi (też nie zawsze umożliwiającymi porównanie), a nowymi, jeszcze niedopracowanymi, i próbować je doskonalić.

2. Konsekwencje systemowego ujęcia przedsiębiorstwa

Z określonej perspektywy badawczej, przynależności do pewnego paradygmatu wynikają również cele, jakie stawia sobie badacz przed rozpoczęciem analizy. Ogólnie celem badań (nie tylko przedsiębiorstwa) jest poznanie stanu faktycznego dającego podstawy do: wyjaśnienia badanego zjawiska, predykcji kierunku, charakteru rozwoju zjawiska podlegającego badaniu, świadomej ingerencji w istniejący stan rzeczy w celu jego pożądanej zmiany. Sposób dojścia do celu wyznacza z kolei, obecnie rozpowszechnione, traktowanie przedsiębiorstwa jako systemu. Przedsiębiorstwo, jako system, wykazuje następujące cechy:

- Jest autonomiczne; posiada właściwości odrębne od cech jego składowych; nie jest prostym zbiorem jego części, ale też nie istnieje bez nich[8]. Zachodzące pomiędzy elementami systemu rozmaite związki, oddziaływania, sprzężenia tworzą nową wartość, nadając tym samym systemowi odrębną tożsamość.
- Jest złożone; składa się z co najmniej dwóch, w miarę autonomicznych części (podsystemów), z których jeden pełni funkcje regulacyjno – sterujące. Jego złożoność objawia się też przez różne właściwości elementów wchodzących w jego skład oraz ich powiązania (poziome, pionowe; związki wynikania itd.).
- Jest rozmyślne; ma określone cele, których realizacja prowadzi do budowy określonego typu więzi/ interakcji pomiędzy podsystemami realizującymi funkcje cząstkowe.
- Jest hierarchiczne i zinstytucjonalizowane; wytworzone w przedsiębiorstwie interakcje w podsystemach i pomiędzy podsystemami dotyczą podziału pracy, władzy oraz systemu komunikacji. Reguły gry rządzące tymi interakcjami, mają charakter sformalizowany bądź zwyczajowy.

[8] Systemizm jest tym samym przeciwstawieniem się zarówno redukcjonizmowi, jak i holizmowi. Patrz np.: M. B u n g e, *A Systems Concept of Society. Beyond Individualism and Holism*, „Theory and Decision" 1979, v. 10, s. 13–30.

– Jest społeczne; jest artefaktem, ale składowymi tego artefaktu są ludzie, stanowi zatem specyficznie funkcjonującą grupę społeczną, tworzącą więzi, kształtującą określone zachowanie i postawy będące wypadkową norm i wyznawanych wartości.

– Jest otwarte; wchodzi w kontakt z otoczeniem, czerpie z niego i oferuje efekty swojej działalności, otwartość skutkuje uzależnieniem od właściwości otoczenia; jego kontekst rzutuje na charakter wnętrza przedsiębiorstwa. Charakter zależności przedsiębiorstwa z otoczeniem kształtuje umiejscowienie pożądanych zasobów oraz zakres władzy i kontroli nad działaniami podmiotów zewnętrznych.

– Jest dynamiczne; ewoluuje w trakcie swojego istnienia, ewolucja ta dotyczy zarówno jego rozmiarów, charakteru potencjału, jak i pozycji w otoczeniu.

Jako system przedsiębiorstwo stanowi jednocześnie część składową systemów wyższego rzędu (branży, gospodarki kraju, regionu), będąc systemem nadrzędnym dla jednostek i grup społecznych w nim ukonstytuowanych. Przedsiębiorstwo jako system otwarty, wyznacza swoją pozycję w otoczeniu poprzez odpowiedni zakres i zasięg domeny[9]. Wymiar poziomy domeny (jej zakres) tworzą: branże, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz rynki, na których: oferuje swoje produkty, wytwarza je lub jest z nimi w sposób trwały powiązane. O pionowym wymiarze domeny informuje zasięg, długość i charakter zinternalizowanych ogniw łańcuchów technologicznych[10]. Przedsiębiorstwo rzadko pokrywa swoim zasięgiem wszystkie ogniwa łańcucha. Rzadko też mamy do czynienia z sytuacją, kiedy przedsiębiorstwo wytwarza jeden produkt, czyli realizuje działania w ramach jednego łańcucha. Charakter zasięgu określa najczęściej kombinacja w różnej mierze zinternalizowanych części pełnych łańcuchów technologicznych, a część ogniw (czy operacji elementarnych w ramach tych ogniw) będzie wspólna dla niektórych produktów.

Produkty/usługi, jakie wytwarza i oferuje przedsiębiorstwo, stanowią swoisty łącznik, pomiędzy domeną a potencjałem przedsiębiorstwa. Potencjał przedsiębiorstwa można opisać dwojako:

1) klasycznie, jako układ: zasobów (materialnych, niematerialnych, technologicznych, finansowych, kadrowych), struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej i wizji strategicznej;

2) jako zestaw aktywów, zasobów, zdolności i kompetencji, gdzie:

---

[9] Poniżej opisany schemat analityczny przedsiębiorstwa jest skrótowym przedstawieniem schematu analitycznego zaproponowanego przez W. Ottę. Szerzej na ten temat patrz np.: W. O t t a, *Strategia przedsiębiorstwa*, (w:) *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, (red.) T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994, s. 11–44.

[10] Internalizacja oznacza włączenie danego działania (transakcji) do struktury (hierarchii) przedsiębiorstwa. Łańcuch technologiczny to ciąg logicznie powiązanych ze sobą działań prowadzących do sprzedaży produktów, czy usług przedsiębiorstwa. Pełny łańcuch technologiczny rozpoczyna się od wydobycia surowców, a kończy na sprzedaży detalicznej.

– aktywa to wszystkie dobra materialne i niematerialne, których firma używa i/lub może używać w procesie tworzenia, wytwarzania i/lub oferowania produktów na rynku;

– zasoby (*resources*) to te spośród wszystkich posiadanych aktywów przedsiębiorstwa, które są dostępne i szczególnie przydatne w odkrywaniu i odpowiedzi na szanse i zagrożenia płynące z rynku;

– zdolności firmy (*capabilities*) to powtarzalne wzorce zachowań związanych z wykorzystaniem aktywów do tworzenia, wytwarzania i/lub oferowania produktów na rynku;

– kompetencje (*competences*) to zdolność do utrzymywania i koordynacji strategicznego rozmieszczenia aktywów w sposób pozwalający na osiąganie przez firmę założonych celów.

Z przyjęcia założenia o systemizmie wynika wiele konsekwencji natury epistemologicznej. Ze względu na np. złożoność czy otwartość przedsiębiorstwa jego analizę powinna cechować:

– wielopoziomowość – analizie podlegają części składowe systemu, interakcje pomiędzy nimi oraz systemy nadrzędne (analiza redukcyjna i kontekstualna),

– dążenie do wyjaśnienia przyczyn i funkcji zjawisk zachodzących w badanym obszarze (lub całym przedsiębiorstwie) – jest to analiza przyczynowo-skutkowa.

Aby uniknąć przedstawienia przedsiębiorstwa jako mechanistycznej struktury statycznej oprócz analiz definiujących jego pozycję czy układ zasobów w danym momencie badacz powinien wskazać aktualną pozycję przedsiębiorstwa (lub wybranych elementów jego wnętrza) na krzywej „życia organizacji". Innymi słowy, dla pełnego obrazu organizacji, oprócz badań statycznych, wskazane są również analizy diachroniczne. Ewolucyjne podejście do analizy przedsiębiorstwa może koncentrować się na:

– zmianach w jego pozycji w otoczeniu i jego relacji jako całości z tymże otoczeniem lub jego wybranymi obszarami,

– zmianach charakteru i kompozycji jego wnętrza,

– charakterze relacji (i zmianach w relacjach) pomiędzy poszczególnymi elementami wnętrza a wybranymi obszarami otoczenia lub otoczeniem jako całością.

3. Przedsiębiorstwa międzynarodowe – możliwe ujęcia definicyjne

Punktem wyjścia rzetelnej analizy określonego obszaru jest m.in. jednoznaczne zdefiniowanie przedmiotu badania. W literaturze dotyczącej działalności międzynarodowej pojawiają się rozmaite definicje i nazwy przedsiębiorstw prowadzących międzynarodową działalność gospodarczą. Najszerszym zbiorem podmiotów gospodarujących w ten sposób są przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane – są to

wszystkie podmioty, które prowadzą działalność gospodarczą poza granicami kraju macierzystego. Do tej grupy należą zatem:

- importerzy, eksporterzy;
- biorcy i dawcy licencji, biorcy i dawcy franczyzy, czyli ogólnie: podmioty kooperujące z zagranicznymi partnerami w sposób niekapitałowy;
- przedsiębiorstwa dokonujące za granicą bezpośrednich inwestycji bezpośrednich.

Z ostatnią grupą zinternacjonalizowanych podmiotów wiąże się najwięcej kontrowersji czy raczej niedomówień definicyjnych. W ramach tej grupy funkcjonują: przedsiębiorstwa międzynarodowe, ponadnarodowe, wielonarodowe, multilokalne, regionalne, globalne, transnarodowe czy metanarodowe. Na najwięcej rozbieżności definicyjnych można się natknąć przy próbie ustalenia, czym są przedsiębiorstwa międzynarodowe (*internationals*) i czym różnią się one od przedsiębiorstw wielonarodowych (*multinationals).*

Przykładowo, przedsiębiorstwo międzynarodowe (*international enterprise*) to podmiot definiowany w następujący sposób:

- Podmiot, który prowadzi działalność w co najmniej dwóch krajach, tzn. że poza krajem macierzystym posiada samodzielnie bądź do spółki z innymi partnerami zakład produkcyjny lub handlowy[11]; co oznaczałoby, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest terminem wspólnym i zbiorczym dla określenia różnego stopnia zaangażowania kapitałowego za granicą. Taką definicję przyjęto w niniejszym artykule.
- Posiada centralny ośrodek decyzyjny w kraju macierzystym[12]; najprawdopodobniej definicja ta nawiązuje do podziału Perlmuttera i późniejszych rozwinięć tej typologii w pracach Bartletta i Goshal opisujących typy struktur organizacyjnych i strategii podmiotów międzynarodowych[13]. Według tej definicji do podmiotów międzynarodowych należy zaliczyć wszystkie przedsiębiorstwa o orientacji etnocentrycznej oraz globalne i transnarodowe, o ile wciąż posiadają swoją główną siedzibę na rynku macierzystym.
- Jest zlokalizowane głównie w jednym kraju, ale pozyskuje znaczną część swoich dochodów lub zasobów z innych krajów[14]. Przedsiębiorstwem międzynarodowym

---

[11] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1996, s. 28.

[12] H. Towarnicka, (w:) *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, (red.) M. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1997

[13] Na podstawie obserwacji strategii przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej H. Perlmutter wyodrębnił następujące orientacje: etnocentryczną, policentryczną i geocentryczną. Szerzej patrz np.: H.V. Perlmutter, *The tortuous evolution of the multinational corporation*, „Columbia Journal of World Business" v. 4, no. 4, 1969, s. 9–18. C. Bartlett i S. Ghoshal stworzyli modele: przedsiębiorstwa międzynarodowego, wielonarodowego, globalnego i transnarodowego. Patrz: C. Bartlett i S. Ghoshal, *Managing across borders, The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press, 1989, s. 49–70.

[14] R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s 169.

w świetle tej definicji może być np. podmiot sprzedający swoje produkty/usługi na rynku krajowym, ale pozyskujący znaczną (cokolwiek to oznacza) część materiałów z zagranicy, np. w drodze importu lub czerpiąc dochody z zagranicznych inwestycji portfelowych.

We współczesnej literaturze anglojęzycznej dominuje obecnie określenie *multinational*, czyli wielonarodowe, przy opisywaniu podmiotów zaangażowanych w bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Słowo *international* częściej występuje w analizach arkanów biznesu międzynarodowego czy też procesu umiędzynarodowienia. Trzeba tu jednak podkreślić, że w większości przypadków termin *multinational corporation* jest podobny do określenia przedsiębiorstwa międzynarodowego przyjętego przez J. Rymarczyka i w niniejszym artykule, z tą jednak różnicą, że hasło *multinational* odnosi się zazwyczaj do organizacji większych niż takie, które posiadają jedynie jeden zakład produkcyjny czy handlowy za granicą. Ten większy rozmiar (zakres i zasięg) podkreślony jest przez np. odwołanie się do posiadania kontroli nad łańcuchem wartości czy nad zagranicznymi jednostkami zależnymi. Angielska *multinational corporation* (tłum. korporacja wielonarodowa) to przedsiębiorstwo, które:

- prowadzi działalność produkcyjną lub dystrybucyjną w dwóch lub więcej krajach[15],
- sprawuje scentralizowaną kontrolę nad krajowymi i zagranicznymi jednostkami zagranicznymi wchodzącymi w jego skład[16] lub od niej zależnymi[17],
- jest właścicielem lub posiada kontrolę nad jednostkami produkcyjnymi lub usługowymi poza krajem pochodzenia[18],
- dokonuje zagranicznych inwestycji bezpośrednich i kontroluje czynności zwiększające wartość dodaną produktu/usługi (ang. value adding activities) w więcej niż jednym kraju[19].

W niniejszym artykule przyjmuje się, że przedsiębiorstwami: wielonarodowym, globalnym i transnarodowym są tylko takie podmioty międzynarodowe, które stosują określony typ strategii i struktury organizacyjnej. Tym samym przyjęcie takich definicji stanowi częściowe nawiązanie (z pominięciem przyjęcia definicji przedsię-

---

[15] A. Rugman, *The end of globalization; why global strategy is a myth and how to profit from the realities of regional markets*, AMACOM, New York 2001, s. 5.

[16] A. Rubner, *The might of multinationals: the rise and fall of corporate legend*, Preager, New York 1990, s. 13.

[17] P. Dicken, *Global shift: transforming the world economy*, Guilford Press, New York 1998, s. 8.

[18] Za: United Nations Department of Economic and Social Affairs, The Impact of Multinational Corporations on Development and International Realtions, United Nations, New York 1974, (w:) A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2004, s. 18.

[19] J.H. Dunning, *Multinational enterprises and the global economy*, Addison – Wesley, Essex 1996, s. 3.

Tabela 2. Charakterystyka modeli międzynarodowych struktur organizacyjnych według koncepcji Ch. A. Bartletta i S. Goshal

Model struktury	Strategie korporacyjne i bazowe	Zasoby, decyzje	Powiązania, przepływy	Zróżnicowanie struktury	Kontrola, koordynacja	Integracja działań	Podejście do operacji zagranicznych	Kultura organizacyjna
Wielonarodowy	wielonarodowa, zróżnicowana geograficznie	zdecentralizowane	jednokierunkowe, zasoby, zaopatrzenie	geograficzne (regiony, kraje)	osobista mała	mała	federacje niezależnych filii	mało ważna
Międzynarodowy	międzynarodowa, zróżnicowana produktowo	częściowo scentralizowane	głównie jednokierunkowe, zasoby, informacje, towary	dywizjonalne produktowo (branżowo) - geograficzne	formalna złożona	średnia	dopełnianie, rozszerzanie, przedłużanie działań centrali	dość ważna
Globalny	globalna kosztowa	scentralizowane w optymalnych miejscach i w centrali	jednokierunkowe, zasoby, informacje, towary	globalne grupy produktów - kraje	różnorodna, stała ścisła i złożona	duża	filie jako kanały dostaw na obce rynki	ważna
Transnarodowy	transnarodowa kosztowa i zróżnicowana produktowo i geograficznie	różnie	wielokierunkowe (sieciowe) zasoby, informacje, towary	macierzowe grupy produktów – regiony	różnorodna, stała ścisła i złożona	bardzo duża	wkład filii zagranicznych do zintegrowanego systemu KTN	bardzo ważna

Źródło: Ch.A. Bartlett, S. Goshal, op.cit., s. 49–70, opracowanie polskie: A. Zorska, *Ku globalizacji*, PWN Warszawa 1989, s. 17.

biorstwa międzynarodowego) do wspomnianych wcześniej prac Perlmutera oraz Bartletta i Goshal (patrz tabela 2).

Strategię i strukturę wielonarodową, zwaną też multilokalną, cechuje odrębny styl i sposoby konkurowania w poszczególnych regionach i krajach świata, a strategię globalną – zintegrowane podejście międzykrajowe i międzyregionalne[20] z dużym stopniem centralizacji i standaryzacji działań na arenie światowej. Według G. S. Yipa, przedsiębiorstwa transnarodowe nie w pełni stosują podejście globalne, kładą bowiem nacisk na szybkie, operacyjne reagowanie na poziomie krajowym. Jeśli to konieczne, dostosowują swoją strategię na poziomie lokalnym, a umożliwia im to ich elastyczny potencjał. W odróżnieniu od podejścia wielonarodowego, przedsiębiorstwa transnarodowe silniej koordynują swą działalność w układzie ponadnarodowym, co ma sprzyjać zwiększeniu skuteczności i efektywności ekonomicznej[21]. Cechuje je znaczny stopień funkcjonalnej integracji jednostek organizacyjnych, które wchodzą w jego skład lub są z nim w sposób trwały powiązane.

Ostatnio w literaturze, oprócz przytoczonych wyżej typologii przedsiębiorstw międzynarodowych, pojawia się określenie – przedsiębiorstwo metanarodowe. Termin ten ma odzwierciedlać nowe podejście korporacji do czerpania informacji i wiedzy oraz kreowania przewagi konkurencyjnej. Przedrostek meta (wykraczający ponad) ma oznaczać, że taki podmiot, utrzymując dotychczasowe silne powiązania koordynacyjne i wielokierunkowy przepływ informacji (tak jak w przedsiębiorstwach transnarodowych), świadomie rezygnuje z prymatu rynku macierzystego na rzecz odblokowania inicjatyw innowacyjnych płynących z filii czy nawet szerzej, z różnych zakątków świata[22].

3. Pułapki analityczne przedsiębiorstwa międzynarodowego

Analizując cechy przedsiębiorstwa jako systemu i odnosząc je do międzynarodowego podmiotu gospodarczego pojawiają się liczne trudności interpretacyjne. Jednym z problemów jest ustalenie właściwego poziomu analitycznego. Skoro autonomicznym (nie tylko pod względem logiki systemizmu, ale też np. pod względem prawnym) przedsiębiorstwem jest np. filia typu replika, to analiza przedsiębiorstwa międzynarodowego jest w istocie badaniem odrębnych podmiotów gospodarczych powiązanych ze sobą relacjami o charakterze kapitałowym. Można jednak uznać, że owe podmioty stanowią część składową organizacji wyższego rzędu, jaką jest przed-

[20] G.S. Yip, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 38.

[21] Ibidem, s. 39.

[22] Szerzej patrz: Y. Doz, J. Santos, P. Wiliamson, *The Metanational: The Next Step in the Evolution of the Multinational Enterprise*, (w:) *The Future of Multinational Company*, (eds.) J. Birkinshaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford, G. Yip, Wiley, London 2003, s. 155–168.

siębiorstwo międzynarodowe, same bowiem są jedynie podmiotami krajowymi, nawet jeśli pod wpływem ich działalności powstają nowe, zależne od tych filii podmioty gospodarcze działające na rynkach zagranicznych. Trzeba też dodać, że przedmiotem analizy redukcyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego będą nie tylko jednostki czy grupy społeczne, ale w pierwszej kolejności jego oddziały bądź filie.

Kolejnym problemem związanym z wyodrębnieniem przedmiotu badania są często obserwowane zmiany własnościowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych i towarzyszące im zmiany organizacyjne. Analiza ewolucji podmiotów międzynarodowych jest zajęciem pasjonującym, również ze względu na emocje, jakie towarzyszą skonfundowanemu badaczowi. Wziąwszy pod uwagę fakt częstych fuzji lub wykupów podmiotów, obiekty badawcze np. raptownie nikną, bądź ich rozmiary; zakres, zasięg, charakter potencjału ulegają gwałtownemu nagłemu rozrostowi i przepoczwarzeniu[23]. Przykładem niech będą np. wykupy przez General Motors firm Opel, Saab czy Holden; przejęcie przez Ford Motor Company firm: Jaguar, Aston Martin i Volvo Car; zakup przez Elektrolux firmy Zanussi czy fuzje Glaxo z Wellcome, Smith Kline z Beecham, a potem Glaxo Wellcome z Smith Kline Beecham[24], czy też połączenie Procter & Gamble z Gillette. Na arenie gospodarczej świata mają też miejsce podziały korporacji, co powoduje, że nagle właściwie mamy do czynienia z kilkoma podmiotami, z których np. jeden (jeśli w ogóle) zachowuje nazwę dawniej badanego podmiotu, wszystkie natomiast, przynajmniej początkowo mają właściwości podzielonej struktury.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe cechuje często daleko większa złożoność, niż dotyczy to ich konkurentów operujących na rynkach lokalnych. Owa złożoność związana jest ze stopniem skomplikowania zakresu, zasięgu domeny, potencjału i relacji tego podmiotu (i jego części) z otoczeniem. Choć nie jest to cecha jedynie przedsiębiorstw ponadnarodowych, często są one podmiotami działającymi w wielu branżach, który to fakt czyni analizę otoczenia, np. konkurencyjnego, takiego podmiotu przedsięwzięciem dość skomplikowanym, jeśli weźmie się dodatkowo pod uwagę fakt, że współcześnie często spotykanym zjawiskiem są alianse strategiczne zawierane pomiędzy konkurentami przyjmujące m.in. postać wspólnych inwestycji. Przykładem niech będzie chociażby założenie przez Nestle i General Mills firmy o nazwie Cereal Partners Worldwide w celu podważenia silnej światowej pozycji Kellog's czy założenie przez Toyotę i General Motors joint venture NUMMI w celu wymiany know-how o wytwarzaniu samochodów[25].

[23] Fuzje powodują połączenie dotychczas odrębnych pomiotów gospodarczych w jedną organizację o nowych cechach (nie tylko strukturalnych), wykupy polegają na wchłonięciu przez jedną organizację dotychczas odrębnego, samodzielnego podmiotu.

[24] Dla uproszczenia pominięto tu historię kilku pomniejszych fuzji obecnego koncernu GlaxoSmithKline.

[25] Patrz np.: M. Kotabe, K. Helsen, *Global Marketing Management*, Wiley, Danvers 2004, s. 286–287.

Analizując np. złożoność domeny przedsiębiorstwa międzynarodowego w odniesieniu do wytwarzanego i sprzedawanego przez nie asortymentu, zauważymy m.in., że rynkowe zróżnicowanie jego działalności wpływa np. na:

- zastosowanie różnych nazw, marek takich samych produktów (np. Viss, Jif to francuski i angielski odpowiednik przyjętej w Polsce nazwy Cif, Vauxhall to angielski Opel, Quarterpounder to McRoyal);
- różny skład chemiczny, wygląd tak samo nazwanych produktów (np. inny skład kawy rozpuszczalnej, proszków do prania we Francji, Wielkiej Brytanii i w Polsce, japońska lalka Barbie ma inną budowę niż oryginał);
- różny segment odbiorców tak samo promowanych na świecie produktów (np. Adidas ma w Stanach Zjednoczonych bardzo szeroki segment odbiorców, m.in. ze względu na powszechne użytkowanie odzieży sportowej i przystępne ceny, w Polsce zaś to wciąż wąska grupa odbiorców, ludzi raczej powyżej 20 lat zarabiających więcej niż przeciętna krajowa, gdyż nastolatki – dzieci lepiej uposażonych rodziców – skłonne są kojarzyć markę Adidas z tzw. światem „okołomafijnych dresiarzy" i preferują np. marki Big Star czy Mustang[26])

Zróżnicowanie rynków wpływa nie tylko na charakter produktów czy całych strategii marketingowych przedsiębiorstwa, ale także na ich działalność pozamarketingową. Przykładowo, kulturowe zróżnicowanie rynków skutkuje następującymi zależnościami:

- podobieństwa kulturowe pomiędzy rynkami powodują wzrost transferu technologii pomiędzy oddziałami koncernów transnarodowych, co pozwala na standaryzację produkcji;
- różnice kulturowe utrudniają osiągnięcie efektów synergicznych, jaką zapewniałaby redystrybucja zestandaryzowanego know-how i wiedzy eksperckiej pomiędzy oddziałami koncernów;
- różnice kulturowe i rosnące zróżnicowanie kulturowe domeny utrudnia wdrożenie innowacji technologicznych oraz jednolitych systemów zarządzania, zwłaszcza tych opartych na określonych cechach kultury macierzystej;
- im większe różnice kulturowe tym większe koszty agencji; zwiększają się koszty kontroli ponoszone przez centrale w stosunku do oddalonych kulturowo filii[27].

Skoro podobieństwo rynków sprzyja standaryzacji działania, podczas gdy rynki odległe kulturowo ją utrudniają, należy domniemywać, że przedsiębiorstwa działające na wielu, odmiennych kulturowo rynkach (nie tylko w odniesieniu do kultury kraju macierzystego, ale też różniących się pomiędzy sobą) będą osiągały gorsze wyniki ekonomiczne niż te, których domeny obejmują rynki kulturowo podobne. Okazuje się jednak, że taka korelacja nie jest, jak dotychczas, możliwa do wykaza-

[26] Za: J. K a l l, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE Warszawa 2001, s. 23.

[27] Badania Davidsona i McFertidge'a, Jaina 1989, opracowania Barletta 1986, Barletta, Goshala 1992, cytowane m.in. w: L.R. G o m e z - M e j i a, L.E. P a l i c h, *Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms*, „Journal of International Business Studies" v. 28, no. 2, 1997, s. 309–336.

nia. Pomimo zastosowania dość wyrafinowanych metod statystycznych L.R. Gomez-Mejia i L.E. Palich[28], badając istnienie różnic pomiędzy efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw międzynarodowych a lokalizacją ich działalności, nie zdołali dowieść, że taka zależność występuje. Jak sami wskazują, przyczyną takiego stanu rzeczy może być nieuwzględnienie w analizie czynnika czasu oraz umiejętności uczenia się i skłonności adaptacyjnych analizowanych przedsiębiorstw.

Okazuje się, że nie tylko badanie wpływu jakiegoś obszaru (np. tak rozmaicie definiowanego i mierzonego jak kultura) na efektywność działania przedsiębiorstwa międzynarodowego przysparza badaczom kłopotów i prowadzi do trudnych w interpretacji wyników. Jak wskazuje J. Dunning, badania, zdawałoby się mierzonych w sposób zestandaryzowany, wskaźników, np. przychodów korporacji czy ich zaangażowania kapitałowego za granicami kraju macierzystego, napotykają na trudności, gdyż wielkość tych danych różni się w zależności od źródła, z którego się czerpie informacje[29]. Być może nie byłoby to wcale niepokojące, gdyby nie fakt, że dane te służą później jako podstawa do dalszych, bardziej złożonych analiz. Trzeba przy okazji wspomnieć, że koncerny międzynarodowe, publikując dane na temat swojej działalności, nie są często zainteresowane objawianiem zbyt szczegółowych informacji na ten temat. Przykładowo, analizując wpływ działalności poszczególnych filii na efektywność całego podmiotu międzynarodowego, trzeba mieć na uwadze możliwości manipulowania wielkościami przepływów, kosztów i przychodów uzyskiwanych na poszczególnych rynkach, których powodem jest skłonność racjonalizowania działań. Jeśli pozwalają na to przepisy, firmy międzynarodowe będą raczej wykazywać zyski tam, gdzie są ku temu najbardziej sprzyjające warunki, np. pod względem obciążeń podatkowych, i lokować je w miejscach gwarantujących najwyższą możliwą stopę zwrotu i/lub możliwości swobodnego dostępu czy transferu.

Zróżnicowanie lokalizacyjne przedsiębiorstwa międzynarodowego wynika nie tylko z uplasowania na różnych rynkach funkcji marketingowych i sprzedażnych, ale również produkcyjnych czy zaopatrzeniowych. W ramach konfiguracji działalności przedsiębiorstwa możliwe są dwa biegunowe rozwiązania: koncentracja lub rozproszenie w skali świata. Konfigurację skoncentrowaną utożsamia się ze skupieniem najważniejszych ogniw łańcucha wartości na terytoriach jednego bądź kilku wybranych krajów. Konfiguracja rozproszona charakteryzuje działalność polegającą na powielaniu funkcji w ramach określonego ogniwa w wielu krajach[30]. Trzeba

[28] Ibidem, s. 315–336.

[29] Przykładowo, według danych publikowanych w Stanach Zjednoczonych w Survey of Current Business, wielkość japońskich inwestycji bezpośrednich w USA w roku 1989 wyniosła 53,3 miliardy dolarów, podczas gdy japońskie Ministerstwo Finansów donosiło o wielkości 71,8 miliarda dolarów. Szerzej patrz: J. Dunning, op.cit. s. 6–13.

[30] Patrz m.in.: M.E. Porter, *Changing Patterns in International Competition*, „California Management Review", v. 28, no. 2, 1986, s. 19; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 192–193,

jednak zaznaczyć, że termin konfiguracji dotyczyć też może działań elementarnych w ramach jednej funkcji (np. wytwarzania). Wraz ze wzrostem złożoności produktu/stopniem skomplikowania działań w ramach danej funkcji rośnie możliwość geograficznego rozproszenia poszczególnych działań elementarnych w celu wykorzystania określonych walorów rynków goszczących przy jednoczesnym dążeniu do: zwiększenia efektu uczenia się i doświadczenia, specjalizacji operacji i osiągnięcia korzyści skali działania (w ramach określonej operacji)[31].

Geograficzne rozproszenie operacji w ramach poszczególnych ogniw łańcuchów technologicznych nie jest bynajmniej zjawiskiem rzadkim[32]. Trzeba też zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie międzynarodowym istnieje bardzo wiele łańcuchów technologicznych, pomiędzy którymi (i ich ogniwami czy operacjami) zachodzą rozmaite zależności; są one często wspólne dla wielu produktów/usług czy istnieją pomiędzy nimi związki logicznego następstwa. Duży stopień geograficznego rozproszenia działań powoduje konieczność ich wzmożonej koordynacji. Terminem koordynacji określa się nie tylko zarządzanie łańcuchami wartości[33], ale także umiejętne sterowanie, monitorowanie systemem wartości przedsiębiorstwa[34]. Mamy do czynienia z dwiema odmianami koordynacji. Koordynacja międzyfunkcyjna łańcucha wartości dotyczy funkcji i poszczególnych operacji elementarnych w ramach łańcucha wartości, a koordynacja zewnętrzna określa zarządzanie systemami wartości.

Analiza sposobów koordynacji łańcuchów i systemów wartości działań przedsiębiorstw międzynarodowych (zwłaszcza transnarodowych) jest zadaniem ambitnym, jeśli zamierzeniem badacza jest np. nie tylko ich kategoryzacja, ale rzeczywiste poznanie i zrozumienie przyczyn ich stosowania. Analiza powiązań w ramach systemu wartości wiąże się z np. z badaniem natury porozumień kooperacyjnych, jakie zawarły poszczególne filie z dostawcami, bankami, zewnętrznymi instytucjami badawczo-rozwojowymi na rynkach lokalnych przy zastosowaniu analizy kosztów transakcyjnych. Charakter relacji koordynacyjnych między oddziałami i centralą uwarunkowany jest nie tylko charakterem funkcji, jakie wykonują poszczególne jednostki, czyli ich miejscem w łańcuchu wartości, ale np. wiekiem, rozmiarami bądź np. strategiczną wagą rynków, na których działają oraz skłonnością przedsiębiorstwa do stosowania określonych typów mechanizmów koordynacyjnych.

---

[31] Przy okazji pojawia się tu wątpliwość natury klasyfikacyjnej, czy rozproszenie geograficzne poszczególnych operacji produkcyjnych nadal powinniśmy nazywać konfiguracją skoncentrowaną (nawet jeśli nie dochodzi do powielania operacji w skali świata).

[32] Najlepszym przykładem takiej konfiguracji jest działalność koncernów samochodowych, które wytwarzają poszczególne elementy samochodów w różnych częściach świata.

[33] Łańcuch wartości jest wciąż łańcuchem technologicznym, z tym jednak że patrzy się nań przez pryzmat wartości, jaką dodają poszczególne działania do końcowej wartości produktów/usług przedsiębiorstwa.

[34] System wartości to łańcuch działań od dostaw zasobów aż do końcowej konsumpcji produktu (włączając w to powiązania z dostawcami, konkurentami, kolejnymi ogniwami łańcucha dostaw, klientami).

Opisane wcześniej układy konfiguracyjne i koordynacyjne organizacji odzwierciedlone są w strukturach organizacyjnych. Struktura organizacyjna większości przedsiębiorstw międzynarodowych (zwłaszcza globalnych i transnarodowych) ma charakter sieciowy, a nagromadzenie powiązań intra- i interorganizacyjnych jest wyższe niż w nawet bardzo dużych podmiotach o krajowym zakresie i zasięgu działania. Struktury sieciowe charakteryzują się wieloma właściwościami. Po pierwsze, związek pomiędzy własnością a władzą wynikającą z hierarchii jest w takich organizacjach dużo słabszy[35] z racji chociażby rozmiarów struktury. W przedsiębiorstwach międzynarodowych ten związek dodatkowo osłabia dystans fizyczny i kulturowy pomiędzy rynkami/punktami lokalizacji działalności. Ponadto, jak podkreślono przy okazji analizy powiązań koordynacyjnych, filie są często organizacjami odgrywającymi kluczową rolę na rynkach goszczących; kontrolują powiązania z aktorami lokalnymi i odpowiadają swoim działaniem m.in. za tworzenie określonych systemów wartości. Poprzez posiadanie unikatowej wiedzy, umiejętności i sieci powiązań lokalnych zyskują władzę i umacniają swoją pozycję w hierarchii. W takich przypadkach istnieje konieczność nadania filiom pewnej dozy autonomii, niezbędnej do stworzenia i zastosowania odmiennych od ogólnego wzorca-strategii, właściwych dla rynków lokalnych. Nadanie filiom autonomii zwiększa elastyczność działania organizacji na rynku lokalnym, ale osłabia kontrolę czy też władzę centrali. Struktura władzy w podmiotach międzynarodowych ma zatem znamiona heterarchii[36], a poprzez określone ulokowanie uprawnień decyzyjnych, staje się w przedsiębiorstwie międzynarodowym nie tylko strukturą integrującą, ale często mediacyjną.

Jak wynika z powyższych wzmianek, wnikliwe badanie struktur podmiotów międzynarodowych jest przedsięwzięciem skomplikowanym, ale nie powinno ograniczać się do stwierdzenia, który model organizacyjny reprezentuje dany podmiot (patrz tabela 2), chociaż, trzeba przyznać, że i takie, w sumie dość powierzchniowe badania nie są zbyt rozpowszechnione[37], gdyż stopień skomplikowania rozmaitych relacji władzy, pracy, hierarchii i kooperacji podmiotów międzynarodowych skutecznie zniechęca do głębokich analiz.

Przedsiębiorstwo jako system społeczny jest zbiorem osób wywodzących się z różnych środowisk, ale w ramach współistnienia i współdziałania tworzących odrębną kulturę. W podmiocie międzynarodowym badanie kultury organizacyjnej właściwie należy rozpocząć od pytania, czy takowa faktycznie może w pełni zaistnieć.

---

[35] M. Granovetter, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology" 1985, v. 91, s. 499.

[36] Szerzej patrz m.in.: G. Hedlund, op.cit. s. 9–35; J.M. Birkinshaw, A.J. Morrison, *Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies", no. 4, 1995, s. 737.

[37] Patrz np. komentarz w artykule: A.W. Harzing, *An Empirical Analysis and Extension of the Barlett and Goshal Typology of Multinational Companies*, „Journal of International Business Studies" v. 31, Issue no. 1, 2000, s. 101–120.

Tabela 3. Przedsiębiorstwo międzynarodowe jako system

Cechy przedsiębiorstwa jako systemu	Charakterystyka przedsiębiorstwa międzynarodowego
Autonomiczność	• problem filii posiadającej cechy przedsiębiorstwa międzynarodowego, część składowa staje się odrębnym podmiotem analitycznym • problem fuzji, przejęć; dotychczas odrębna jednostka staje się częścią składową
Złożoność	złożoność pod względem: • własnościowym; problem np. jednostek stowarzyszonych • zasięgu; problem koordynacji i konfiguracji działań • zakresu branżowego; zależności np. synergiczne pomiędzy zajmowanymi branżami • zakresu rynkowego, dotyczącego umiejscowienia, sprzedaży, produkcji, zaopatrzenia, lokowania zysków, ośrodków decyzyjnych • liczby, charakteru, układu zasobów • stopnia skomplikowania układu instytucjonalnego • strategii
Hierarchiczność	• rozczłonkowanie oraz multiplikacja pracy i władzy w skali świata (efekt złożoności) powoduje rozrost szczebli decyzyjnych, komórek sztabowych, kanałów komunikacyjnych • centralnym problemem staje się koordynacja działań w ramach organizacji macierzowej/sensorycznej/sieciowej • oprócz skomplikowanych transakcji hierarchicznych pojawiają się liczne transakcje hybrydowe; kooperacyjne
Społeczny charakter	• wielokulturowość, różne wzorce instytucjonalne społeczności wchodzących w skład wnętrz, jak i społeczności stakeholders • oddziaływanie na zachowania społeczne (wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa) ma zakres ponadnarodowy
Otwartość	• rosnące rozmiary przedsiębiorstwa powodują multiplikację bodźców oddziałujących na zachowanie przedsiębiorstwa • rosnąca pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w skali świata powoduje, że staje się on kreatorem otoczenia
Rozmyślność	• wzrost skłonności do egocentryzmu i zachowań na kształt systemów autopojetycznych jest pozytywnie skorelowana z utratą zdolności dostosowawczych do otoczenia, co z kolei jest utratą rozmyślności działania przede wszystkim w warunkach burzliwego toczenia • złożoność organizacji powoduje nasilony problem agencji
Dynamizm	• homeostaza przedsiębiorstwa międzynarodowego jest pojęciem abstrakcyjnym – nabiera cech typu idealnego, którym realny podmiot nigdy się nie stanie

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie wspólnych wartości, norm i postaw, stanowiących istotę kultury organizacyjnej odbywa się między innymi dzięki poczuciu więzi, przynależności i identyfikacji. Takie zaś mechanizmy uruchamiane są poprzez komunikację. Dokonuje się ona w organizacji przy użyciu określonych narzędzi (np. Internetu, Intranetu, spotkań, gazet zakładowych itd.), języka oraz określonych znaków i symboli, znanych stronom komunikującym się. Choć np. misja przedsiębiorstwa, plany strategiczne, zestandaryzowany propagowany wizerunek firmy, czy mechanizmy koordynacyjne, obok swych celów podstawowych, informują o pożądanych wartościach i normach, to trzeba stwierdzić, że w przedsiębiorstwie międzynarodowym zarówno więź dystrybutywna, (jako następstwo łączności z członkami grupy), jak i więź kolektywna (wynikająca z identyfikacji z celami i wartościami grupy) jest słaba. Pracowników koncernu transanarodowego łączy wprawdzie wspólny szyld i cel, ale dzieli odległość geograficzna i przynależność do danej kultury narodowej, a pytanie o faktyczne istnienie silnych i pożądanych kultur organizacyjnych pozostaje wciąż otwarte.

Zakończenie

Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest interesującym i pobudzającym obszarem badawczym. Jego złożoność, stopień skomplikowania relacji wewnętrznych, hybrydowych i zewnętrznych jest polem do rozmaitych odkryć. Rozmaitość zachodzących jednocześnie w tym podmiocie procesów i jego permanentny stan nierównowagi powoduje jednak, że bardzo łatwo o przytłoczenie ilością, często rozbieżnych informacji, co może skutkować nadmierną skłonnością do generalizacji (w celu opanowania natłoku informacji i rodzącego się chaosu wyjściem z sytuacji staje się zignorowanie informacji sprzecznych z naszymi założeniami i budowa lapidarnych, prostych prawd, podanych np. w postaci metafory) czy też popadnięcie w zbyt głębokie, ale nazbyt wycinkowe, analizy danego zjawiska. Pułapek, związanych z badaniem przedsiębiorstwa międzynarodowego nie sposób uniknąć, kiedy podejmiemy próbę badań zgodnie z wytycznymi systemizmu, dokonując kompleksowej analizy statycznej i diachronicznej, redukcyjnej i kontekstualnej, starając się przy tym zastosować nowoczesne narzędzia analizy, zgodnie ze zmieniającym się paradygmatem nauki, jaką uprawiamy. Pomimo jednak czyhających na badacza pułapek nie należy rezygnować z kompleksowych analiz, unikając możliwych niedociągnięć, chociażby przez częsty powrót do analizy natury podmiotu międzynarodowego jako systemu (patrz tabela 3).

Beata Stępień

A multinational company – analytical difficulties

Summary

Companies are systems of great complexity placed at the last, eight level on Boulding's scale[1]. The analysis of such organizations encounters many difficulties, therefore, according to Pondy and Mitroff, a large part of empirical studies on enterprises presents them as mechanical, static and simplified systems and these, in turn, are placed at the third level on Boulding's scale[2]. Organisation and functioning of multinational companies is generally more complex than that of domestic entities. Therefore, what kind of problems are facing an analyst of a modern multinational company if he/she wants to reveal the real complexity of such an entity?

The article presents an analytical scheme of an enterprise, indicating numerous difficulties as regards definition and classification encountered by a research worker during exploration of multinational organizations. When studying such entities, difficulties in interpretation result from a limited access to reliable data, particularly if these are comparative studies of particular "soft" elements of the interior. Complex nature of the subject of studies frequently justifies certain nonchalant attitudes. However, a research worker should aim at finding the truth while retaining research precision through, among others, a complex analysis of a given problem within a defined methodological framework.

---

[1] K. Boulding differentiated 8 systems grades according to growing complexity: static structures (e.g. atoms, molecules), clockwork mechanisms (e.g. clocks), controlling mechanisms (e.g. thermostat), open systems (e.g. flame, cell), lower organisms (e.g. plants), animals, man, socio-cultural systems (e.g. people, enterprise). L. von Bartalanffy adds one more , ninth system to K. Boulding's classification – symbolic systems(e.g. language, morality). More to find in: L. von Bartalnffy, *Ogólna teoria systemów, Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984, p. 56–59, L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, p. 18–21.

[2] L.R. Pondy, I.I. Mitroff, *Beyond open systems models of organisations*, in: *Research in organizational behaviour*, (ed.) B.M. Staw Greenwich, JAI Press, 1979, p. 9–39.