



**Magdalena Sobczak-Cardoso**

Determinanty adaptacji struktur organizacyjnych  
przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków  
goszczących na przykładzie branży metalowej

Determinants of organizational structure  
adaptation in multinationals corporation from  
metal industry

**Praca doktorska**

Promotor: Beata Stępień, prof. dr hab.

Pracę przyjęto dnia: .....

Podpis Promotora

Poznań 2022



<b>Wstęp .....</b>	<b>6</b>
<b>Rozdział 1. Struktura organizacyjna jako przedmiot naukowego zainteresowania .....</b>	<b>15</b>
1.1. Istota, funkcje i wymiary struktury organizacyjnej .....	15
1.1.1. Definicja i istota struktury organizacyjnej .....	15
1.1.2. Funkcje struktury organizacyjnej .....	18
1.1.3. Wymiary struktury organizacyjnej .....	19
1.1.4. Podstawowe czynniki strukturotwórcze .....	21
1.2. Struktura organizacyjna – ustalenia systematycznego przeglądu literatury .....	29
1.3. Struktura organizacyjna w świetle wybranych paradygmatów nauki o zarządzaniu .....	38
1.4. Współczesne trendy kształtujące struktury organizacyjne .....	44
1.5. Adaptacyjne formy struktur organizacyjnych i ich charakterystyki .....	45
1.5.1. Struktura organizacyjna jako konstrukt społeczny oraz system interpretacyjny .....	46
1.5.2. Struktura jako dynamiczna konstrukcja .....	50
1.5.3. Struktura bez hierarchii .....	54
1.6. Struktura „T” jako odpowiedź na wymogi współczesnego biznesu – własna koncepcja analityczna .....	59
1.7. Podsumowanie .....	65
<b>Rozdział 2. Wpływ rynku macierzystego i rynków goszczących na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych .....</b>	<b>68</b>
2.1. Rynek macierzysty korporacji jako przesłanka standaryzacji struktur organizacyjnych .....	68
2.1.1. Poziom rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego rynku macierzystego a skłonność przedsiębiorstw do standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych .....	69
2.1.2. Uwarunkowania kulturowe i narodowy system gospodarowania .....	76
2.1.3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego .....	80
2.1.4. Kulturowe korzenie kadry zarządzającej a kształt i charakter struktury organizacyjnej .....	86
2.1.5. Wpływ rynku macierzystego na formy ekspansji międzynarodowej .....	89
2.2. Rynek goszczący jako czynnik zwiększający adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych .....	92
2.2.1. Ekonomiczne uwarunkowania rynku goszczącego a kształt międzynarodowej działalności korporacji .....	93

2.2.2	Znaczenie odległość fizycznej i psychicznej pomiędzy rynkiem macierzystym i rynkami goszczącymi dla adaptacji struktur organizacyjnych .....	105
2.3.	Podsumowanie.....	114
<b>Rozdział 3. Znaczenie branży oraz czynników endogenicznych dla kształtu i charakteru struktury organizacyjnej .....</b>		<b>118</b>
3.1.	Wpływ branży na architekturę organizacyjną.....	118
3.1.1.	Współzależność pomiędzy charakterem branży a adaptacją i standaryzacją struktury organizacyjnej .....	118
3.1.2.	Standaryzacja i adaptacja struktur organizacyjnych w różnych branżach – ustalenia dotychczasowych badań.....	127
3.1.3.	Skłonność do adaptacji struktur organizacyjnych a uwarunkowania technologiczne	129
3.1.4.	Charakter struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a cykl życia branży .....	137
3.1.5.	Branżowe uwarunkowania struktur organizacyjnych - podsumowanie.....	140
3.2.	Rola filii zagranicznych w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych.....	141
3.2.1.	Motywy i sposoby wejścia na rynki zagraniczne jako determinanta adaptacyjności struktur organizacyjnych .....	142
3.2.2.	Role zagranicznych spółek zależnych, ich powiązania wewnątrzorganizacyjne oraz znaczenie w procesie dostosowań strukturalnych .....	150
3.2.3.	Ewolucja roli filii i wywołana nią zmiana siły wpływu na strukturę organizacyjną korporacji.....	154
3.2.4.	Wpływ filii zagranicznej na adaptację i standaryzację struktury organizacyjnej - podsumowanie.....	157
3.3.	Wpływ strategii przedsiębiorstwa międzynarodowego na kształt struktury organizacyjnej .....	158
3.3.1.	Współoddziaływanie strategii i struktury organizacyjnej.....	159
3.3.2.	Wpływ strategii przedsiębiorstwa i biznesu na strukturę organizacyjną .....	160
3.3.3.	Strategie przedsiębiorstw międzynarodowych .....	165
3.4.	Źródła presji na adaptację i standaryzację struktury organizacyjnej – podsumowanie ...	168
<b>Rozdział 4. Metodyka badania determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych i procedura analityczna badań własnych .....</b>		<b>171</b>
4.1.1.	Metody i techniki badawcze w studiach nad strukturą organizacyjną.....	171
4.1.2.	Mierniki charakteru struktury organizacyjnej oraz czynników ją determinujących ...	176

4.1.3. Rekomendacje naukowców w zakresie dalszych badań – obszary i techniki badawcze .....	179
4. 2. Jakościowa analiza porównawcza jako nowa metoda badawcza – zarys zagadnienia....	181
4.3. Procedura własnych badań empirycznych .....	187
<b>Rozdział 5. Wyniki oraz wnioski z własnych badań empirycznych.....</b>	<b>195</b>
5.1. Wyniki i konkluzje z badań jakościowych.....	195
5.2. Wyniki i konkluzje płynące z badań ilościowych oraz analizy fsQCA .....	201
5.2.1. Standaryzacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych – fsQCA na poziomie centrali korporacji .....	205
5.2.2. Adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – fsQCA na poziomie filii zagranicznych .....	212
5.3. Konkluzje z przeprowadzonych badań empirycznych – najważniejsze ustalenia.....	218
<b>Podsumowanie.....</b>	<b>223</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>235</b>
<b>Wykaz tabel, wykresów i rysunków .....</b>	<b>274</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>277</b>

## Wstęp

Podmioty gospodarcze współdzielą cel jakim jest dążenie do maksymalizacji wartości oraz skuteczności działania (Buczowska, 2012; Daft, 2012; Griffin, 2013; Stoner, Freeman i Gilbert, 2011). Do realizacji tego zadania wykorzystują szereg narzędzi, w tym strukturę organizacyjną stanowiącą swoisty kręgosłup przedsiębiorstwa i ramę jego funkcjonowania. Ta relatywnie stabilna konstrukcja scala jednostki organizacyjne, zapewnia firmie równowagę, porządkuje jej działania i łączy ją z otoczeniem (Nalepka, 2001; Stabryła, 2009). Znaczenie struktury organizacyjnej jest zatem istotne w osiąganiu wyników ekonomicznych podmiotów w czasie ich istnienia. Architektura organizacyjna<sup>1</sup> i zasady, na których przedsiębiorstwo opiera swoją działalność nabierają jeszcze większego znaczenia w przypadku podmiotów aktywnych w wymiarze ponadnarodowym, gdyż wiązka bodźców jaka na nie oddziałuje znacznie przewyższa poziom skomplikowania właściwy firmom krajowym. Pytanie o najistotniejsze determinanty kształtu organizacyjnego przedsiębiorstw międzynarodowych nurtowało naukowców od dziesięcioleci i wciąż pozostaje aktualne. Mimo, że w tym temacie napisano wiele, badacze oraz praktycy biznesu nadal poszukują efektywnych strukturalnych form organizacji, odpowiadających dzisiejszym realiom (Burton i Obel, 2018; Puranam, Alexy i Reitzig, 2014; Wolf i Egelhoff, 2010; Van de Ven, Ganco, i Hinings, 2013). Głosy niezadowolenia z powodu braku propozycji teoretycznych, dopasowanych do współczesnego biznesu wybrzmiewają mocno szczególnie teraz, ze względu na tempo rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz cyfryzacji przestrzeni gospodarczej (Kidschun, Hecklau, Orth, Wackernagel i Singer, 2019; Menz i in., 2021; Schwer i Hitz, 2018). Dodatkowo, potrzebę zintensyfikowania badań nad strukturami organizacyjnymi spotęgowało załamanie się dotychczasowych łańcuchów dostaw oraz głębokie zmiany form pracy, wywołane nie tylko światowymi kryzysami ekonomicznymi, ale też ostatnim biologicznym kryzysem; pandemią wirusa Sars-Cov-2 (Gratton, 2021; Raghavan, Demircioglu i Orazgaliyev, 2021).

W środowiskach biznesowych i akademickich dominuje przekonanie, że odpowiedzią na wyzwania, z jakimi mierzą się dzisiaj przedsiębiorstwa międzynarodowe jest wdrażanie wysoce elastycznych struktur organizacyjnych, posiadających zdolność szybkiego dostosowania się do dynamicznego otoczenia (Daft, 2012; Hopej-Kamińska, Zgrzywa-Ziemak, Hopej i Kamiński, 2014; Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2010; Strategor, 2001). O popularności tego poglądu świadczy

---

<sup>1</sup> W pracy, pojęcie architektura organizacyjna jest jednoznaczne i stosowane zamiennie z pojęciem struktura organizacyjna.

choćby fakt, że w ostatnich latach na łamach niemalże każdego profesjonalnego czasopisma dla menadżerów poruszano temat szeroko rozumianych zmian organizacyjnych, dotyczących np. konieczności przeprowadzenia zmian (Siren, Anthony i Bhatt, 2022), budowy kompetencji kadry kierowniczej aby właściwie zarządzała transformacją firmy (Leinwand, Mani, Sheppard i Meesing, 2022), pomiaru i wzmacniania zdolności przedsiębiorstwa do wdrażania zmian (Michaels i Murphy, 2021). Rodzi się jednak obawa, czy wysoki stopień adaptacyjności struktur organizacyjnych nie podważy sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stabilność procesów i praktyk organizacyjnych jest bowiem elementem cementującym działalność każdej organizacji i fundamentem jej wzrostu (Stabryła, 2009; Włodarski i Grzesiuk, 2002). W odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych ten dylemat przybiera postać wyboru pomiędzy gwarantującą wydajne funkcjonowanie standaryzacją struktury organizacyjnej, a umożliwiającą lepszą obsługę lokalnych rynków adaptacją. W niniejszej pracy przyjmuje się szeroko rozpowszechnione (zarówno naukowe, jak i biznesowe) stanowisko, że w swym dążeniu do maksymalizacji wartości i skutecznego działania przedsiębiorstwa międzynarodowe balansują pomiędzy pożądaną standaryzacją i wymaganą adaptacją struktur organizacyjnych (Benito, Lunnan i Tomassen 2014; Burns i Stalker, 1961; Daft, 2012; Khanna i Palepu, 2006; Lawrence i Lorsch, 1967; O'Reilly i Tushman, 2004; Prahalad i Doz, 1987). Skłania to do zastanowienia się nad tym, gdzie znajdują się główne źródła przesłanek utrzymania sztywnych<sup>2</sup>, ujednoliconych zasad działania i jakie są najważniejsze przyczyny elastycznego różnicowania praktyk i procesów organizacyjnych oraz dostosowywania ich do zasad obowiązujących w otoczeniu lokalnym.

W pracy poszukuje się odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki kształtują strukturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych?
- 2) Które czynniki strukturotwórcze najsilniej wpływają na skłonność przedsiębiorstw międzynarodowych do standaryzacji lub adaptacji praktyk i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynków goszczących?
- 3) Jakie konfiguracje tych czynników w największym stopniu prowadzą do zmniejszenia lub zwiększenia adaptacyjności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego?

---

<sup>2</sup> Sztywność struktury organizacyjnej jest w pracy rozumiana tożsamo z standaryzacją struktury, ujednoliceniem praktyk i procesów organizacyjnych, niewielką skłonnością przedsiębiorstwa do zmiany i adaptacji struktury organizacyjnej do uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, w tym rynków goszczących.

**Celem rozprawy** jest identyfikacja determinant struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, określenie kierunku ich wpływu wraz z próbą wskazania konfiguracji tych czynników, które prowadzą do standaryzacji lub adaptacji struktury.

Realizacja celu wymagała określenia i wykonania następujących zadań badawczych:

1) przedstawienia ewolucji poglądów na temat struktury organizacyjnej, wskazania najważniejszych trendów kształtujących jej dzisiejszy charakter oraz usystematyzowania nowoczesnych rozwiązań strukturalnych (rozdział 1);

2) zaproponowania nowej formy struktury organizacyjnej, stanowiącej odpowiedź na wymagania współczesnego biznesu (rozdział 1);

3) zbadania zależności między czynnikami pochodzącymi z rynku macierzystego i rynku goszczącego a układem strukturalnym i praktykami organizacyjnymi przedsiębiorstw międzynarodowych (rozdział 2);

4) omówienia roli, jaką dla strukturalnej podatności na bodźce zewnętrzne mają uwarunkowania branżowe, pozycja filii zagranicznych oraz strategia przedsiębiorstwa i jednostki zagranicznej (rozdział 3);

5) przeanalizowania stosowanych metod badania determinant struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych i określenia optymalnej metodyki dla tych poszukiwań (rozdział 4);

6) przeprowadzenia badań własnych, przedstawienia ich wyników oraz wskazania czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mają największy wpływ na standaryzację i adaptację struktur przedsiębiorstw międzynarodowych do otoczenia (rozdział 5).

Próbie zidentyfikowania najważniejszych warunków leżących u podstaw wdrażania jednolitych rozwiązań strukturalnych oraz kluczowych przesłanek skłaniających korporacje do zmiany zasad ich działania rozpoczęto od systematycznego przeglądu literatury przedmiotu (SLR). Na jego podstawie przygotowano bazę publikacji, która wraz z obserwacjami i wiedzą autorki stanowiła fundament prowadzonych rozważań. Analiza dorobku naukowego ukazała jak skomplikowane i wielowątkowe jest zagadnienie struktur organizacyjnych. Naukowcy rozpatrywali je z różnych perspektyw i poszukiwali determinant ich kształtu w wielu zróżnicowanych obszarach. Podejmowali próby wskazania związku pomiędzy strukturą organizacyjną i czynnikami egzogenicznymi, jak np. uwarunkowania rynku macierzystego i goszczącego (Bartlett i Ghoshal, 2002; Harzing i Pudelko, 2016; Marin, Rousova i Verdier, 2021),



charakteru branży (Woodward, 1965), jak również elementami endogenicznymi, takimi jak wiek, wielkość (Blau, 1970; Mintzberg, 1979; Mintzberg i Quinn, 1992) i strategia przedsiębiorstwa (Chandler, 1962; Miles, Snow, Meyer i Coleman 1978; Mintzberg, 1990), bądź rola filii zagranicznej (Bartlett i Ghoshal, 1986). Ze względu na trudności w wielowymiarowym pomiarze większość badań wycinkowo analizowała zależność struktur organizacyjnych od poszczególnych czynników, co w konsekwencji doprowadziło do ogromnej proliferacji analiz ukazujących nadmiernie uproszczoną rzeczywistość. Dodatkowo, próby uchwycenia wzajemnych relacji były podejmowane w odniesieniu do różnych wymiarów struktury organizacyjnej, w różnych branżach i dalece odmiennych próbach badawczych. Przyniosło to skutek w postaci dużej rozbieżności w wynikach badań empirycznych, brakiem możliwości ich porównywania i uogólnienia oraz niewielkiej przydatności wniosków w wymiarze praktycznym.

Stojąc w obliczu dysonansu rozważań teoretycznych i braku spójności w wynikach empirycznych, badacz struktur organizacyjnych nie posiada odpowiedzi na pytanie o jej najważniejsze determinanty, a praktyk biznesu nie jest wyposażony w sprawne narzędzia do projektowania działalności w wymiarze międzynarodowym. W związku z tym, w pracy podjęto próbę wskazania, jakie są główne źródła standaryzacji struktur organizacyjnych i jakie czynniki najsilniej oddziałują na przedsiębiorstwa, skłaniając je do zmiany zasad funkcjonowania. Choć priorytetowe zdaje się być określenie obszarów, z których pochodzą czynniki zmuszające korporacje do wprowadzania zmian w strukturach organizacyjnych i dostosowania ich do wymogów rynków goszczących, kierując się rzetelnością badawczą i chęcią zapewnienia odpowiedniego rygoru wywodu, w prowadzonych rozważaniach i badaniach empirycznych poświęcono uwagę także przesłankom standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Uznano, że aby poprawnie wskazać najważniejsze determinanty adaptacji należy ich poszukiwać w branżach cechujących się niewielką wrażliwością na odmiennność rynków goszczących ale jednocześnie trzeba przyrzeć się powodom, dla których przedsiębiorstwa w tych gałęziach gospodarki cechują się względną sztywnością struktur organizacyjnych. W konsekwencji wysunięto następujące propozycje badawcze:

**Propozycja 1.** Rynek macierzysty, z którego pochodzi korporacja międzynarodowa wywiera presję na standaryzację jej praktyk i procesów organizacyjnych;

**Propozycja 2.** Specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo międzynarodowe jest źródłem presji na utrzymanie zestandaryzowanej struktury organizacyjnej i jednorodnych zasad działania;

**Propozycja 3.** Rynki goszczące są źródłem pochodzenia czynników wymuszających adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

**Propozycja 4.** Zagraniczne jednostki zależne (filie) wywierają wpływ na korporację, skłaniając ją do dostosowania zasad i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynku lokalnego;

**Propozycja 5.** Kierunek wpływu strategii na struktury organizacyjne jest uzależniony od jej charakteru - strategie ofensywne są przesłanką do adaptacji struktur, a strategie defensywne źródłem jej standaryzacji.

Jednoczesne uwzględnienie wpływu tak wielu i tak różnych determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych stanowiło odpowiedź na problem „fragmentaryczności” dotychczasowych badań. Natomiast, aby zniwelować ograniczenia jakie niesie ze sobą taka rozbudowana i wielowymiarowa analiza (np. brak przejrzystości wnioskowania, czy nikła możliwość ekstrapolacji wyników) zastosowano innowacyjną metodę badawczą – jakościową analizę porównawczą (ang. *Qualitative Comparative Analysis*, QCA). Łącząc w sobie atrybuty badań ilościowych i jakościowych, analiza QCA umożliwia identyfikowanie prawidłowości w przypadkach gdy określony wynik jest rezultatem symultanicznego wpływu wielorakich czynników. Poza wartością w postaci „porządkowania” wielowymiarowych relacji przyczynowych, za wykorzystaniem QCA w badaniach struktur organizacyjnych przemawia także jej potencjał do „ożywienia” literatury w poznancko określonych dziedzinach (Kwiatkowska, 2014). Wygenerowane w toku tej analizy konfiguracje, mogą bowiem rzucić nowe światło na zachodzące zjawiska i odkrywać związki niezauważone wcześniej przez badaczy. Według najlepszej wiedzy autorki, do tej pory nie zastosowano tej metody do zbadania determinant struktury organizacyjnej. Co więcej, analiza QCA nadal nie jest powszechnie obecna w świadomości metodologicznej naukowców badających procesy i zjawiska w biznesie międzynarodowym. Istnieje zatem luka poznawcza w zakresie możliwości wykorzystania QCA. W niniejszej pracy podjęto wysiłek uzupełnienia tej luki i ukazano teoretyczny oraz empiryczny potencjał tej metody analitycznej.

**Przedmiotem** niniejszej rozprawy są struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych oraz kluczowe determinanty ich standaryzacji i adaptacji, pochodzące ze środowiska zewnętrznego, tj. rynku macierzystego, goszczącego i branży oraz z wnętrza firmy.

**Podmiotowy zakres pracy** obejmuje duże<sup>3</sup> przedsiębiorstwa z branży metalowej i współpracujące z nią firmy z branży maszynowej, prowadzące globalną działalność gospodarczą<sup>4</sup>. Do sprawdzenia propozycji badawczych, wysuniętych na gruncie teoretycznym, wybrano przedsiębiorstwa międzynarodowe z branży metalowej oraz współpracujące z przemysłem

---

<sup>3</sup> W pracy jako duże przedsiębiorstwa rozumie się podmioty gospodarcze zatrudniające powyżej 1000 pracowników.

<sup>4</sup> Badane przedsiębiorstwa posiadały filie zagraniczne na wszystkich zamieszkałych na stałe kontynentach świata.

metalowym firmy z branży maszynowej. Wybór ten był celowy i podyktowany jej potencjalnie niewielką wrażliwością na odmienność rynków goszczących. Branża metalowa jest gałęzią gospodarki dostarczającą komponentów i wyrobów gotowych dla niemalże każdego sektora produkcyjnego, m.in. dla przemysłu maszynowego, budowlanego, motoryzacyjnego czy spożywczego. Z tego powodu dominują w niej powiązania *business to business* (B2B), a sama ona stanowi ona ważny miernik rozwoju gospodarczego krajów i warunkuje kondycję innych gałęzi przemysłu. Ze względu na wysokie wymagania branżowe, tj. kapitałochłonność, konieczność inwestycji w zaawansowane badania i skomplikowane testy, drogą dystrybucję produktów i ich względnie wysoką cenę, cechuje ją występowanie stosunkowo małej liczby firm o międzynarodowym zasięgu działania. Dodatkowo, jej względna homogeniczność przejawia się w wysoce jednorodnych standardach jakościowych i wymaganiach technologicznych, podobnych sposobach aplikacji i zastosowania produktów niezależnie od miejsca i kraju, w których są one wykorzystywane. Również zbliżone wymagania klientów wymagają unifikacji wielu funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, np. logistyki czy produkcji. Wszystkie te charakterystyki w pewien sposób usztywniają branżę metalową, czyniąc ją mało wrażliwą na odmienność rynków zlokalizowanych w różnych miejscach na świecie. Także struktury organizacyjne przedsiębiorstw działających w tym przemyśle nie powinny być wysoce podatne na uwarunkowania rynków goszczących. W związku z tym przyjęto, że taka potencjalnie wysoce zestandaryzowana domena działalności jest odpowiednim gruntem do poszukiwania najważniejszych uwarunkowań prowadzących do adaptacji struktur organizacyjnych. Uznano, że wskazanie czynników skłaniających korporacje do dostosowania praktyk i procesów organizacyjnych do rynków goszczących, pomimo operowania w warunkach niskiej podatności na wpływ otoczenia, będzie poznawczo wartościowe i w najlepszy sposób doprowadzi do określenia determinant o największej sile oddziaływania.

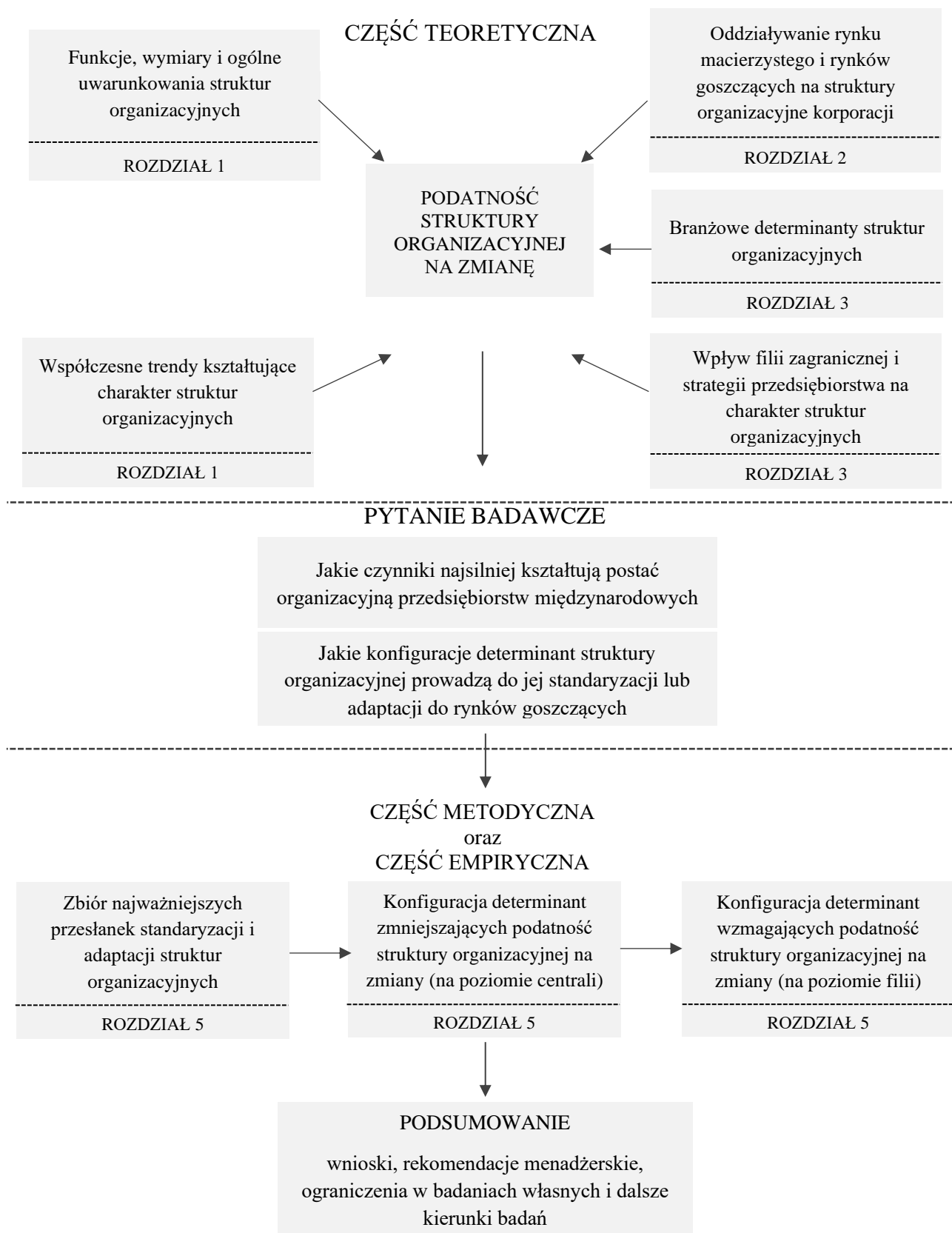
Punktem granicznym **zakresu czasowego** dla dociekań w warstwie teoretycznej były lata 60., kiedy w nauce zaczęto traktować organizację jako układ otwarty, współdziałający z otoczeniem. Natomiast w warstwie empirycznej, był to okres 2020 – 2022. **Zakres przestrzenny badań empirycznych**, podyktowany podmiotowym zakresem pracy, obejmował obszar całego świata. W centralach korporacji badano determinanty standaryzacji ich struktur organizacyjnych natomiast na poziomie filii zagranicznych analizowano przesłanki adaptacji do rynków goszczących.

Rozważania teoretyczne oparto o krytyczną analizę obcojęzycznej i polskiej literatury naukowej oraz prasy specjalistycznej. Na podstawie badań literaturowych stworzono listę

czynników mających wpływ na postać struktury organizacyjnej oraz określono kierunek ich oddziaływania. Następnie przeprowadzono wieloetapowe badania empiryczne. W pierwszym kroku, przygotowaną na gruncie teoretycznym listę determinant standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych zweryfikowano za pomocą metody delfickiej, rezultatem czego było wyłonienie grupy bodźców o największej sile oddziaływania. W kolejnym etapie, posiłkując się wcześniejszymi, obcymi badaniami oraz wywiadem grupowym przeprowadzonym z ekspertami z omawianej branży opracowano mierniki dla poszczególnych determinant i skonstruowano dwa kwestionariusze do badań ilościowych. Na podstawie pierwszego kwestionariusza ankiety zrealizowano badania ilościowe oparte o technikę CAWI (wywiad przy pomocy strony internetowej), wśród przedstawicieli kadry kierowniczej badanych korporacji. Wyniki tych badań poddano weryfikacji jakościowej, przeprowadzając indywidualne wywiady pogłębione z dyrektorami przedsiębiorstw międzynarodowych. Tak przygotowany materiał empiryczny stanowił podstawę do analizy QCA. Jej przeprowadzenie służyło dwóm celom. Po pierwsze, wskazaniu najważniejszych konfiguracji czynników prowadzących do standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Po drugie, wyłonieniu z próby badawczej przedsiębiorstwa o najsztwniejszej, najbardziej zestandaryzowanej strukturze. Zidentyfikowanie takiego przedsiębiorstwa było koniecznym zabiegiem, pozwalającym na maksymalną precyzję w identyfikowaniu najważniejszych uwarunkowań, najsilniejszych determinant prowadzących do adaptacji struktur od rynków goszczących. W celu wskazania tych warunków przeprowadzono drugie badania ilościowe – badania ankietowe wśród filii zagranicznych wybranego przedsiębiorstwa. Do przetestowania wybrano spółki zagraniczne zlokalizowane w wielu różnych krajach, m.in. w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Polsce, Turcji, Chinach, Indiach i Brazylii. Ich wybór był celowy i miał oddawać odmienny charakter rynków goszczących<sup>5</sup>. Badania ilościowe na poziomie filii zrealizowano przy użyciu kwestionariusza ankiety, opracowanego podczas wcześniejszych badań jakościowych i wykorzystano w nich technikę CAWI. Uzyskane dane przeanalizowano metodą QCA, otrzymując w rezultacie konfigurację bodźców wymuszającą działania dostosowawcze w strukturze i procesach organizacyjnych. Na rysunku poniżej przedstawiono przyjętą logikę wyvodu i schemat procedury badawczej.

---

<sup>5</sup> Mowa to przede wszystkim o różnicach w poziomie rozwoju, chłonności popytowej, kulturze narodowej i uwarunkowaniach instytucjonalnych.



**Rysunek 1. Schemat wyvodu i procedury badawczej**

Źródło: opracowanie własne.

Praca składa się z 5 rozdziałów. W swym podstawowym założeniu ma ona charakter eksploracyjny i teoretyczny, dlatego część teoretyczna została szeroko ujęta w trzech rozdziałach, część metodyczna w rozdziale czwartym, a część empiryczną przedstawiono w ostatnim rozdziale pracy.

W rozdziale 1 opisano sposoby definiowania struktury organizacyjnej, przedstawiono jej podstawowe funkcje i omówiono ogólne czynniki kształtujące jej formę i charakter. Przeanalizowano ewolucję poglądów na temat struktury organizacyjnej i ukazano dominujące współcześnie trendy, które determinują jej postać. Przedstawiono także istniejące koncepcje architektury organizacyjnej wykazujące maksymalnie wysokie zdolności adaptacyjne. Na koniec, podążając za sugestią Burtona i Obela (2018) o rozwoju wiedzy w obszarze rozwiązań strukturalnych poprzez eksperymentalne łączenie dotychczasowego dorobku naukowego z próbami projektowania nowych form organizacyjnych, zaproponowano hybrydowe rozwiązanie struktury organizacyjnej, adekwatne do współczesnych warunków prowadzenia biznesu międzynarodowego.

Kolejne rozdziały teoretyczne, tj. 2 i 3 stanowią wnikliwą analizę dotychczasowych ustaleń na temat determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego. W drugim rozdziale skoncentrowano się na bodźcach pochodzących z rynku macierzystego oraz rynków, na których firma lokuje swoją zagraniczną działalność gospodarczą. Szczególny nacisk położono na uwarunkowania gospodarcze oraz kulturowe. Rozdział trzeci poświęcono zagadnieniom branżowym, przedstawiając m.in. jak charakter branży i technologia wpływają na podatność struktury na zmiany. Stanowi on także krytyczną analizę znaczenia, jakie dla formy strukturalnej przedsiębiorstwa mają filie zagraniczne oraz strategia ogólna i konkurencyjna.

Dwa ostatnie rozdziały pracy mają charakter empiryczny. Czwarty rozdział ukazuje wyniki przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy systematycznego przeglądu literatury. A w rozdziale piątym przedstawiono i zinterpretowano wyniki własnych badań empirycznych, przeprowadzonych według opisanego powyżej postępowania badawczego. Udzielono odpowiedzi na postawione pytanie badawcze.

W podsumowaniu przedstawiono najistotniejsze osiągnięcia pracy w warstwie teoretycznej, empirycznej i metodycznej. Zawarto w nim rekomendacje menadżerskie dla praktyków biznesu międzynarodowego, sformułowane na podstawie uzyskanych wyników badań. Wskazano również na ograniczenia w przeprowadzonej analizie i badaniach własnych oraz zasugerowano przyszłe kierunki badawcze.

# **Rozdział 1. Struktura organizacyjna jako przedmiot naukowego zainteresowania**

Niniejszy rozdział jest zbiorem kluczowych informacji dotyczących struktur organizacyjnych. Rozpoczęto od syntetycznego przedstawienia podstawowych charakterystyk struktury i wskazano na najważniejsze czynniki determinujące jej postać. Następnie wskazano jak ewoluowała myśl naukowa w zakresie struktur organizacyjnych i jakie trendy obecnie na nią oddziałują. Na koniec zaprezentowano szerokie spektrum rodzajów struktur organizacyjnych, w których znawcy tematu dostrzegają rozwiązania odpowiadające wymogom współczesnego biznesu. Podsumowując rozważania zaproponowano nowe ujęcie struktury organizacyjnej, na którym oparto dalsze poszukiwania determinant standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych.

## **1.1. Istota, funkcje i wymiary struktury organizacyjnej**

Poniżej wskazano na podstawowe ustalenia naukowe w temacie struktur organizacyjnych. Są one bazą pojęciową i definicyjną przyjętą w pracy i stanowią ramę dla rozważań prowadzonych w dalszych rozdziałach opracowania.

### **1.1.1. Definicja i istota struktury organizacyjnej**

W swym pierwotnym znaczeniu, słowo *structura* z języka łacińskiego oznacza budowę, sposób budowania, i takie też jest ogólne znaczenie tego pojęcia. Najbardziej powszechną i najszerzej cytowaną w polskiej literaturze naukowej jest definicja Zieleniewskiego (1976, s. 270), zgodnie z którą struktura to całościowy kształt stosunków między elementami pewnej całości oraz między elementami a całością. Takie rozumienie struktury wyraźnie akcentuje dwie kategorie pojęciowe: elementy systemu oraz relacje między nimi, przez co odróżnia pojęcie struktury od pojęcia systemu. Struktura jest zatem, zgodnie z pierwotnym znaczeniem, sposobem w jaki części całości (systemu) są ze sobą powiązane, nadając tym samym jedność systemowi (Schaff, 1983).

Termin struktura przenika wszystkie dziedziny nauki, co czyni go pojęciem „obciążonym” teoretyczne i empiryczne. W naukach ekonomicznych pojawiają się głosy, że jest to jedno z najczęściej używanych i jednocześnie nadużywanych pojęć (Griffin i O'Toole, 2010). Powszechność i szerokie zastosowanie określenia skutkuje brakiem jednoznaczności w jego

rozumieniu, utrudnia jego operacjonalizację i niesie za sobą mnogość definicji i interpretacji. Poszczególne dziedziny, a nawet różni autorzy w obrębie tej samej dziedziny, kładąc nacisk na inne właściwości struktury proponują odmienne definicje (Lachiewicz i Zakrzewska–Bielawska, 2010; Mreła, 1983; Nalepka i Kozina, 2007; Piotrowicz, 2004; Włodarski i Grzesiuk, 2002). Przyczyn niejednoznaczności w definiowaniu pojęcia struktury organizacyjnej można upatrywać się w:

- wewnętrznej złożoności samej struktury organizacyjnej, prowadzącej do uwzględnienia odmiennych elementów w jej opisie i definicjach;
- różnych celach stawianych sobie przez autorów poszczególnych definicji. Mogą to być cele ogólnopoznawcze lub praktyczne, jak np. modelowanie, doskonalenie struktury organizacyjnej, bądź porównywanie rozwiązań strukturalnych;
- innych poziomach wnikliwości i szczegółowości opisu struktury;
- różnicach w zakresie analizy, wynikających z trudności w wyodrębnieniu struktury z całego systemu zarządzania (Nalepka i Kozina, 2007, s. 16).

Pisząc o nieostrości definicji struktury organizacyjnej Nalepka (2001) przedstawia ten problem z perspektywy dwóch nurtów badawczych: poznawczo–teoretycznego, realizowanego głównie przez teoretyków i środowiska akademickie oraz pragmatyczno–usprawniającego, podejmowanego przeważnie przez praktyków biznesu. Piotrowicz (2004) z kolei doszukuje się różnic w sposobie definiowania struktury organizacyjnej w akcentowaniu dwóch odmiennych komponentów struktury – elementów składowych oraz ich układu i relacji zachodzących pomiędzy nimi. Jako składniki struktury organizacyjnej rozumie się jednostki, komórki organizacyjne, szczeble zarządzania i pionowy organizacyjny, natomiast zachodzące pomiędzy nimi relacje to relacje służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne. Dla definicji z pierwszej grupy, akcentujących składniki struktury, jest ona ramą organizacji określającą formalną konfigurację ról i procedur. Wyznacza miejsce poszczególnych jednostek oraz pożądane sposoby ich działania. Autorzy Encyklopedii Organizacji i Zarządzania (1981, s. 499) określają strukturę organizacyjną jako układ stanowisk pracy, komórek i pionów organizacyjnych oraz większych elementów wraz z ustalonymi powiązaniem jakie między nimi występują. W podobny sposób pojmuje strukturę Griffin (2013), opisując ją jako zestaw elementów konstrukcyjnych, z których można ukształtować organizację wraz z wzajemnymi powiązaniem między tymi elementami. Druga grupa definicji, przyjmuje perspektywę interakcjonistyczną i uwypukla relacje oraz powiązania występujące w strukturze. Rolą tych powiązań jest określenie misji, kierunku działań przedsiębiorstwa oraz zasad współpracy między jego poszczególnymi częściami (Bieniok i Rokita, 1984; March i Olsen, 1976; Selznick, 1957;



Weick, 1979). Trzeci typ definicji przedstawia ją jako układ i współzależności pomiędzy częściami składowymi przedsiębiorstwa (Stoner i in., 2011). Niezależnie od tego jakie elementy są akcentowane w poszczególnych definicjach, wszystkie je można sprowadzić do wspólnego mianownika jakim jest realizacja postulatów dążenia do porządkowania i formalizacji rzeczywistości. Zarówno składniki struktury, jak i zachodzące między nimi relacje mają się przyczyniać do osiągnięcia celu jaki stawia przed sobą organizacja (Lotko i Wójtowicz, 2018).

W niniejszej pracy struktura organizacyjna jest traktowana wielowymiarowo i równoważnie uwzględnia się obydwie jej komponenty. Zakłada się również współzależność tych elementów i przyjmuje, że układ jednostek organizacyjnych oddziałuje na relacje, a z kolei relacje wywierają wpływ na układ jednostek.

Przedstawione sposoby interpretowania struktury organizacyjnej dotyczą struktury formalnej. Przeważnie to ona jest przedmiotem zainteresowania większości teoretyków organizacji. Należy jednak pamiętać o różnicach jakie mogą występować pomiędzy strukturą formalną, a rzeczywistością istniejącą<sup>6</sup>. Waterman, Peters i Phillips (1980), słusznie stwierdzili, że graficzne przedstawienie struktury organizacji nie jest organizacją, tak samo jak obraz przedstawiający daną rzecz nie jest tą rzeczą. Podświadomie większość naukowców i praktyków zdaje sobie sprawę z tego, że w organizacji „dzieje się” znacznie więcej niż można to przedstawić za pomocą schematu organizacyjnego (Daft, 2012). Rzeczywista architektura organizacyjna wymyka się poznaniu i kontroli zwłaszcza gdy działalność organizacji jest osadzona w dynamicznie zmieniającym się świecie. Jednak, mimo trudności w diagnozie, nie powinno się rezygnować z prób dotrzymania kroku, a nawet wyprzedzenia zmian zachodzących w otoczeniu i poszukiwania adekwatnych rozwiązań strukturalnych. Tylko takie nieustanne dociekania mogą prowadzić do rozwoju na gruncie teoretycznym oraz do identyfikacji właściwych wskazówek praktycznych (Burton i Obel; 2018; Burton, Obel i Håkonsson, 2020).

---

<sup>6</sup> Uwzględniając potencjalne rozbieżności pomiędzy formalnym i realnym kształtem układu organizacyjnego można wymienić następujące rodzaje struktur: formalną, nieformalną, niesformalizowaną, pozaformalną (zachowania wywołane brakiem pełnej zgodności celów indywidualnych i grupowych z celami struktury), rzeczywistą (połączenie struktury formalnej, nieformalnej oraz niesformalizowanej), nierzeczywistą (elementy wyznaczone i przyjęte ale w rzeczywistości niefunkcjonujące lub nieprzestrzegane), świadomą, nieświadomą (często traktowaną jako nieistniejącą lub niewartą uwagi ponieważ jest to układ elementów i relacje, które pozostają poza świadomością członków organizacji oraz osób z zewnątrz) (Piotrowicz, 2004).

### 1.1.2. Funkcje struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna nie stanowi celu samego w sobie. Jest ona powoływana do istnienia po to aby umożliwić efektywną realizację określonych celów przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku definicji struktury organizacyjnej, także przy określaniu jej funkcji pojawia się szerokie spektrum odmiennych koncepcji. Badacze, którzy skupiają uwagę na składnikach struktury i ich układzie uznają, że głównymi jej funkcjami są m.in.: porządkowanie składników przedsiębiorstwa, tworzenie i grupowanie stanowisk oraz jednostek organizacyjnych, kształtowanie zależności funkcjonalnych i hierarchicznych oraz rozmieszczanie kompetencji decyzyjnych i odpowiedzialności (Stabryła, 1991). Ci, którzy koncentrują się na procesach i relacjach, przypisują strukturze głównie funkcję porządkowania złożonych procesów i nadawania im określonej formy, integrowania i stabilizowaniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (Wudarczewski, 1987). Wychodząc z założenia, że wspólnym mianownikiem wszystkich definicji struktury organizacyjnej jest dążenie do porządkowania i formalizacji rzeczywistości można przyjąć, iż są to właśnie podstawowe funkcje jakie powinna spełniać struktura – regulacja działań przedsiębiorstwa (sposobów postępowania indywidualnego i zbiorowego), porządkowanie jego elementów (określanie miejsca każdego pracownika, jego zadań, obowiązków i uprawnień). Rezultatem jest wewnętrzny ład i porządek, stanowiący fundament dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opisując szerzej funkcje przypisywane strukturze organizacyjnej wymienia się najczęściej:

- scalanie składników przedsiębiorstwa w integralną całość, w której cele jednostek organizacyjnych są tożsame z celami organizacji,
- bycie narzędziem zarządzania zapewniającym właściwe działanie składników przedsiębiorstwa (jednostek i komórek organizacyjnych),
- zapewnienie przedsiębiorstwu względnej równowagi i zapobieganie jego destrukcji poprzez odpowiednią rotację składników organizacji i utrzymanie ich w pełnej sprawności (inkorporowanie niezbędnych i eliminację zbędnych składników),
- przestrzenne i czasowe synchronizowanie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, czyli porządkowanie i ukierunkowanie zbiorowego wysiłku lub połączenie w całość uprzednio podzielonych działań i procesów,
- zmniejszanie probabilistycznego charakteru działań organizacji będących konsekwencją zmienności warunków w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo,

- łączenie przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i umożliwianie szeroko rozumianej wymiany oraz doprowadzanie do adaptacji przedsiębiorstwa z otoczeniem w formie adaptacji biernej lub czynnej (Nalepka, 2001, s. 25; Stabryła, 2009; Włodarski i Grzesiuk, 2002, s. 119–120).

Reasumując, istotą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest zapewnienie właściwych warunków do stałego wzrostu i sprawnego współdziałania jego elementów, a pośrednio umożliwienie sprawnego i efektywnego działania całego przedsiębiorstwa.

### **1.1.3. Wymiary struktury organizacyjnej**

Wynikiem procesu projektowania struktury organizacyjnej jest schemat wyznaczający miejsce w podziale pracy wszystkich komórek organizacyjnych oraz powiązania pomiędzy nimi. Podstawowymi wymiarami tego schematu, nazywanymi również klasycznymi deskryptorami struktury organizacyjnej lub parametrami projektowymi są: specjalizacja, standaryzacja, konfiguracja, centralizacja i formalizacja – tzw. wymiary astońskie (Pugh i in., 1963). Kryteria zaproponowane przez grupę naukowców z Uniwersytetu Aston są jednymi z najczęściej wykorzystywanych parametrów do opisu struktur organizacyjnych, zarówno w analizach empirycznych jak i rozważaniach teoretycznych (Daft, 2012; Mreła, 1983; Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska, 2010). W piśmiennictwie przywołuje się także koncepcję czynników Mintzberga (1979), poszerzającą kryteria astońskie o takie elementy jak: szkolenia (uzupełnianie i aktualizowanie wiedzy), planowanie i system kontroli (standaryzowanie wyników osiągniętych przez poszczególne jednostki), indoktrynację (przyswajanie norm propagowanych przez organizację) czy mechanizmy spajające (koordynowanie działań zróżnicowanych jednostek) (Piotrowicz, 2001). Pierwsza cecha – specjalizacja ukazuje sposób podziału pracy i dystrybucji obowiązków, których celem jest ograniczenie dowolności zachowań oraz rozsądne dopasowanie zakresu obowiązków. Niewielka specjalizacja oznacza zróżnicowany i szeroki wachlarz zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy. Z kolei duża specjalizacja głęboko uszczegółowia i zmniejsza różnorodność działań. Pierwszy wariant naraża na nieporozumienia dotyczące zakresu kompetencji i odpowiedzialności, drugi może budzić krytykę z powodu zmuszania do monotonnej, demotywuującej pracy. Optymalny poziom specjalizacji przyjęty w przedsiębiorstwie powinien zatem być kompromisem pomiędzy oczekiwaną wydajnością a zadowoleniem pracowników. Mianem standaryzacji określa się ujednoczenie działań i sposobów postępowania, ról i procedur organizacyjnych. W odniesieniu do struktury organizacyjnej może ona dotyczyć procesu pracy („zaprogramowania” czynności do wykonania), zależności funkcjonalnych (możliwych

i akceptowanych sposobów postępowania) oraz wyników (oczekiwanych efektów końcowych pracy, bez narzucania sposobu jej wykonywania). Podobnie jak specjalizacja, niewielka standaryzacja daje większą dowolność w wykonywaniu pracy i koncentruje się bardziej na osiągnięciu celu niż na sposobie jego realizacji. Natomiast wyższy poziom standaryzacji oznacza dużą powtarzalność działań, wykonywanych zgodnie z zadanym schematem. Konfiguracja to deskryptor kształtu struktury i rozdrobnienia organizacyjnego. Przedstawia ona rozmieszczenie, liczbę i rodzaj jednostek organizacyjnych oraz ilość szczebli zarządzania. Tym samym wyznacza spiętrzenie hierarchii, rozpiętość kierowania i wielkość komórek organizacyjnych. Istnieje ścisła zależność między rozpiętością kierowania, a wielkością komórek organizacyjnych, a także liczbą szczebli zarządzania – utrzymując taką samą liczbę pracowników zwiększenie rozpiętości kierowania oznacza zmniejszenie liczby szczebli i na odwrót.

Sposób rozlokowania uprawnień decyzyjnych określono jako centralizację, a w zależności od tego gdzie podejmowanych jest najwięcej decyzji można klasyfikować przedsiębiorstwa na zcentralizowane i zdecentralizowane. W tych pierwszych finalne decyzje podejmowane są niemalże tylko na najwyższych szczeblach zarządzania bez większego uczestnictwa jednostek z niższych poziomów. W przedsiębiorstwach o niewielkiej centralizacji decyzje są delegowane na niższe szczeble, do jednostek znajdujących się najbliżej danej sprawy. Badania dowodzą, że zaangażowanie pracowników jest przeważnie większe w firmach zdecentralizowanych ale koordynacja i kontrola pracy są utrudnione. Natomiast w organizacjach scentralizowanych, następuje szybsza reakcja na decyzje podjęte przez kierownictwo. Ta zależność jednak nie zawsze znajduje potwierdzenie w przypadku wielkich organizacji, w których ze względu na dużą liczbę szczebli organizacyjnych mogą pojawić się tzw. wąskie gardła, zagrażające wydajności i opóźniające reakcje firmy na sygnały płynące z otoczenia (Daft, 2012; Jones i Jones, 2013). Ostatni wyszczególniony przez naukowców z Aston element charakteryzujący strukturę organizacyjną dotyczy stopnia regulacji i rejestrowania działań. Mowa tu o formalizacji, która określa ilość dokumentów rejestrujących przebieg działań, liczbę procedur, przepisów i regulaminów precyzujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Może ona być bardziej lub mniej nasiloną, determinując przez to elastyczność, zakres swobody pracowników i poziom kontroli ze strony kierownictwa. Formalizacja jest instrumentem za pomocą którego na pewien czas utrwalone są ramy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tym niemniej, często te ramy są jedynie wyrażeniem intencji co do sposobu operowania a nie faktycznym odzwierciedleniem rzeczywistości. Tak jak wysoki stopień centralizacji jest krytykowany za ograniczanie „zwinności” organizacji tak w dużym sformalizowaniu dostrzega się hamulec innowacyjności i przeszkodę dla efektywnej komunikacji

w przedsiębiorstwie. Odnosząc parametry astońskie do dwóch skrajnie odmiennych typów organizacji przedstawionych przez Burnsa i Stalkera (1961), należy stwierdzić się, że wyższe wartości tych kryteriów cechują organizacje o strukturach mechanistycznych a niższe, organicznych. Finalny efekt procesu projektowania lub doskonalenia struktur będzie znajdował się pomiędzy tymi dwoma punktami o krańcowych wartościach. Przedsiębiorstwa będą balansowały pomiędzy „eksploracją” – elastycznym działaniem ukierunkowanym na budowanie relacji z otoczeniem, a „eksploatacją” kładącą nacisk na standaryzację działań i operacyjną wydajność.

Współcześnie postuluje się, że głównymi kierunkami zmian struktur organizacyjnych są: spłaszczanie i „odchudzanie” struktury, zwiększenie decentralizacji zarządzania, redukcja formalizacji działań oraz upowszechnienie zespołowych form pracy (Lotko i Wójtowicz, 2018; Łobos, 2003; Zander i in., 2016). Takie zmiany mają doprowadzić do zwiększenia elastyczności oraz zdolności firmy do szybkiej adaptacji i przekształceń strukturalnych, postrzeganych jako katalizatory udoskonalenia przedsiębiorstwa. W nowej gospodarce<sup>7</sup>, opartej na rozwoju technologii i coraz większym udziale wiedzy, poszukuje się źródeł wzrostu podmiotów gospodarczych w efektywnym przepływie informacji. W związku z tym, współczesne przedsiębiorstwa wprowadzają rozwiązania strukturalne, które pozwolą na lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, umożliwią rozwój wiedzy oraz zdolności indywidualnych i grupowych. W miejsce precyzyjnie określonych dróg służbowych pojawia się wolny rynek informacji gdzie rozwija się także komunikacja nieformalna. Przedsiębiorstwa coraz chętniej wdrażają pracę na zasadzie zespołów specjalistycznych, a także powołują zespoły *ad hoc*, mające zająć się okazjonalnym zadaniem (Kaczmarek, 2010). Należy jednak zaznaczyć, że wyniki badań pokazują, iż struktury przedsiębiorstw nadal są dalekie od amorficznych i wysoce elastycznych form organizacyjnych. Szczególnie w przypadku firm z branży przemysłowej, obserwuje się utrzymywanie stosunkowo dużej standaryzacji i specjalizacji działań (Lotko i Wójtowicz, 2018).

#### **1.1.4. Podstawowe czynniki strukturotwórcze**

Trudno przecenić rolę, jaką dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa pełni jego struktura organizacyjna. Tym samym, istotne jest pytanie o to, co faktycznie determinuje jej charakter (podatność na standaryzację i adaptację) i kształt (układ składników, relacji, procesów).

---

<sup>7</sup> Określeniem „nowa gospodarka” (ang. *new economy*) opisuje się zespół współczesnych zjawisk i zależności ekonomicznych, finansowych oraz kulturowych, bazujących na nowoczesnych technologiach informacyjnych i komunikacyjnych.

Szczególnie dla przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzących działalność gospodarczą na wielu, często zróżnicowanych rynkach, wskazanie najważniejszych determinant struktury organizacyjnej ma kluczowe znaczenie. Co istotne, jej postać nie jest wynikiem oddziaływania pojedynczego czynnika ale całej wiązki elementów. Pojedyncze czynniki nie mają wystarczającej wartości wyjaśniającej i nie mogą być wiarygodnym predyktorem wszystkich wymiarów struktury organizacyjnej. Wspólnie jednak, tworzą kompletny zbiór realnie kształtujący jej postać (Hopej-Kamińska, Zgrzywa-Ziemak, Hopej i Kamiński, 2014). Uwarunkowania struktury organizacyjnej można podzielić na kontekstowe, odnoszące się do sytuacji w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo oraz projektowe, będące decyzją przedsiębiorstwa o kształcie jego struktury (Daft, 2012). Pierwszą grupę czynników strukturotwórczych różnicuje się na podstawie ich źródła pochodzenia, wyodrębniając czynniki egzogeniczne, pochodzące z zewnątrz przedsiębiorstwa oraz endogeniczne będące jego wewnętrznymi charakterystykami. Zewnętrzne determinanty to przede wszystkim otoczenie rynku macierzystego i goszczącego przedsiębiorstwa międzynarodowego – otoczenie dalsze, tj. ekonomiczne, społeczne, technologiczne, kulturowe oraz otoczenie bliższe, konkurencyjne.

Zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa jest najbardziej złożonym i wielowymiarowym czynnikiem, przez co może wywierać dalece zróżnicowany wpływ na strukturę organizacyjną. Dla wielu badaczy otoczenie przedsiębiorstwa jest najistotniejszym czynnikiem strukturotwórczym (Rutka 2001). To przekonanie zaowocowało dużym zainteresowaniem i szerokim omówieniem tego wymiaru w literaturze. Od lat 50. ubiegłego stulecia dociekania z zakresu teorii organizacji zaczęły ewoluować w kierunku teorii modernistycznej, pojmującej organizację jako system otwarty (Pondy i Mitroff, 1979; Von Bertalanffy, 1950), tworząc tym samym fundament do badania otoczenia jako wyznacznika struktury organizacyjnej. Pierwsze analizy prowadzone w nurcie nowoczesnej teorii przyjmowały stanowisko, zgodnie z którym punktem różnicującym organizacje, w tym ich struktury organizacyjne jest poziom stabilności otoczenia, określanej poprzez jego złożoność, dynamikę oraz potencjał. Burns i Stalker (1961) przedstawili charakterystyki dwóch różnych struktur organizacyjnych, zależnych od otoczenia przedsiębiorstwa. Pierwszy typ, sprawdzający się w stabilnych i przewidywalnych warunkach został określony jako struktura mechanistyczna (nawiązując do budowy maszyny, która jako system o wysokim poziomie sprawności, składa się z wyspecjalizowanych części). Drugi, charakteryzujący się elastycznością i zmiennością, jako struktura organiczna (w nawiązaniu do organizmów żywych, adaptujących się do okoliczności i zmian otoczenia). Oznacza to, że nie istnieje jeden, optymalny wzorzec postępowania, który zapewniałby najwyższy poziom wydajności przedsiębiorstwa w każdych

warunkach. Takie podejście stanowi istotę nowoczesnej teorii sytuacyjnej, wzbogaconej i ostatecznie określonej przez Lawrence'a i Lorsch'a (1967). Bazując na założeniach o potrzebie odmiennych sposobów działania w różnych środowiskach oraz konieczności większego zróżnicowania wewnątrzorganizacyjnego w przypadku niestabilnego otoczenia, naukowcy potwierdzili znaczenie charakteru otoczenia dla projektowania struktury organizacyjnej. Postulowali oni także zróżnicowanie architektury organizacyjnej między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstw (dywersyfikacja) oraz zachowanie wewnętrznej spójności w przedsiębiorstwie (integracja). Przedsiębiorstwo pojmowane jako układ otwarty, jest zależne od otoczenia a stopień tej zależności jest pochodną zapotrzebowania firmy na zasoby kontrolowane przez otoczenie. Takie rozumowanie leży u podstaw odłamu nurtu zasobowego – teorii zależności zasobowej (ang. *resource-based view*). Jego przedstawiciele upatrują zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania i wygrywania walki konkurencyjnej w specyficznym układzie zasobów jakim dysponuje oraz umiejętności wykorzystania zasobów otoczenia (Pfeffer i Salancik, 2003). Od kilku lat, w dociekaniach na temat znaczenia zasobów, uwaga badawcza koncentruje się w dużej mierze na zasobach niematerialnych (kompetencjach, wiedzy i informacji). Na tej podstawie wyłonił się nurt nazwany „opartym na wiedzy”, z którego czerpią m.in. badacze zagadnienia gospodarki opartej na wiedzy (ang. *knowledge based economy*) (Kukliński, 2001; Welfe, 2007) czy organizacyjnego uczenia się (ang. *organization learning*) (Jaskanis, 2016; Olejniczak i Płoszaj, 2012). Różnice w posiadaniu lub możliwości kontrolowania zasobów kształtują stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem i determinują możliwość standaryzacji lub konieczność adaptacji do otoczenia zewnętrznej struktury organizacyjnej. Obok teorii zależności zasobowej, perspektywą która również zakłada deterministyczny charakter otoczenia jest teoria ekologii populacji i ekologii organizacji (Aldrich, 1979; Hannan i Freeman, 1977). Zgodnie z tym podejściem, otoczenie „wybiera” spośród rywalizujących o zasoby firm te podmioty, które najlepiej zaspokajają swoje potrzeby, jednocześnie eliminując jednostki „słabsze”, niedostarczenie przystosowane do warunków środowiska. Zdolności przystosowawcze pojedynczego przedsiębiorstwa, jak również całej grupy (populacji) przedsiębiorstw są według ekologów populacji ograniczane ich strukturalną inercją, która często uniemożliwia organizacjom dokonywanie zmian w reakcji na wymagania otoczenia (Morgan, 1997). Kolejnym obszarem teoretycznym, na jakim oparto rozważania w niniejszej pracy są teorie instytucjonalne, w których centralnym obszarem analizy jest stopień w jakim struktury organizacyjne przedsiębiorstw odzwierciedlają instytucje ich otoczenia (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout i Makhija, 2017; Powell i DiMaggio, 2012; Scott, 1995; Selznick, 1957). Przedsiębiorstwa dostosowują swoje praktyki i procesy organizacyjne nie tylko do wymagań

wewnętrznych ale także do norm i wartości obowiązujących w otaczającym je środowisku. Otoczenie jest źródłem poglądów na to jak powinny wyglądać i funkcjonować organizacje, aby mogły legitymizować swoje działania (Meyer i Rowan, 1977). Dla przedsiębiorstw międzynarodowych kluczowe znaczenie ma adaptacja do uwarunkowań otoczenia rynków goszczących. Im bardziej ich struktury organizacyjne upodabniają się do lokalnego otoczenia i lepiej odpowiadają na wymogi konkurencji narzucane przez dany rynek, tym silniej cementują swoją prawomocność i zwiększają możliwości skutecznego funkcjonowania. Otoczenie „nagradza” przedsiębiorstwo zasobami materialnymi w postaci np. zysków i dywidend oraz zasobami symbolicznymi jak np. prestiż przedsiębiorstwa i jego marka. Realizowanie nakazów otoczenia i przyjmowanie rozwiązań stosowanych przez inne, bardziej efektywne podmioty prowadzi do izomorfizmu, czyli upodabniania się organizacji do otoczenia i do siebie nawzajem (DiMaggio i Powell, 1983). Taka jednorodność jest wynikiem nacisków koercyjnych (narzuconych), normatywnych lub mimetycznych. Izomorfizm koercyjny może być wynikiem nacisku formalnego, wywieranego na przykład przez przepisy prawa lub wymogi branżowe, jak również oddziaływania nieformalnego, na przykład nacisków ze strony opinii publicznej. Podłożem izomorfizmu normatywnego są procesy specjalizacji i profesjonalizacji, oznaczające tworzenie ujednoliconych standardów wiedzy i kwalifikacji, definiowanie rozwiązań i metod pracy przez grupy profesjonalistów ze środowisk akademickich i zawodowych. Ostatnie źródło standaryzacji zasad działania przedsiębiorstw – izomorfizm mimetyczny wynika z reakcji na niepewność i przybiera formę naśladownictwa. Kopiowanie zachowań innych podmiotów pozwala minimalizować koszty samodzielnego poszukiwania właściwych rozwiązań, przez co może być odpowiednią taktyką radzenia sobie ze złożonymi problemami, brakiem wiedzy na temat otoczenia lub prowadzenia działalności na burzliwym i trudnym do przewidzenia rynku (Stępień, 2009).

Z punktu widzenia niniejszej pracy, otoczenie przedsiębiorstwa międzynarodowego, rozumiane zarówno jako uwarunkowania rynku macierzystego, rynków goszczących jak również po części uwarunkowania branżowe, jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na standaryzację i adaptację struktur organizacyjnych. Dlatego opisowi tych determinant poświęcono najwięcej uwagi i zaprezentowano, jak kształtowała się myśl teoretyczna oraz tendencje badawcze w tych obszarach. Przedstawione powyżej ujęcia będą przedmiotem dalszej refleksji aczkolwiek, ze względu na kryterium przydatności, nie wszystkie będą omawiane na podobnym poziomie szczegółowości. Teorie sytuacyjne zostaną wykorzystane przy wyjaśnianiu różnic w podatności struktur organizacyjnych na wpływ otoczenia. Perspektywa zależności zasobowej będzie stanowiła podstawę rozważań dotyczących standaryzacji praktyk i procesów organizacyjnych opracowanych



na gruncie rynku macierzystego oraz adaptacji zasad działania uzależnionej od znaczenia rynków goszczących. Wartość wyjaśniająca postulatów ekologii populacji i ekologii organizacji odbije się w rozważaniach na temat wpływu charakteru branży i zdolności wywierania wpływu na zewnętrzne podmioty operujące w danym środowisku. Z kolei teorie instytucjonalne zostaną wykorzystane dla wyjaśnienia charakteru relacji pomiędzy centralą i zagranicznymi filiami oraz przedstawienia możliwości transmisji praktyk organizacyjnych na rynki goszczące.

Obok zewnętrznych determinant struktury organizacyjnej, wpływ na jej kształt i charakter wywierają czynniki wewnątrzorganizacyjne. Wśród nich, naukowcy najczęściej analizują m.in. strategię przedsiębiorstwa, stopień dywersyfikacji działalności, wielkość firmy, dominującą technologię produkcji i technologie informacyjno-komunikacyjne, wielkość przedsiębiorstwa, fazę cyklu życia, kulturę organizacyjną oraz charakter dyrektora generalnego. Kompilacyjne ujęcie czynników determinujące strukturę organizacyjną, zaproponowanych przez różnych badaczy, przedstawiła Zakrzewska–Bielawska (2007a), zaznaczając jednocześnie, że wpływ zarówno czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych będzie się różnił w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa oraz branży, w której ono działa.

Jedne z pierwszych badań w obszarze wewnątrzorganizacyjnych determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstw dotyczyły jego strategii. Dyskusję zapoczątkowała praca Chandlera (1962), w której wykazano przewagę przedsiębiorstw posiadających struktury odpowiednio dostosowane do strategii. Na podstawie swoich badań Chandler (1962) stworzył określenie: „struktura podąża za strategią” (ang. *structure follows strategy*), które jest cytowane w niemalże wszystkich opracowaniach akademickich i poradnikach zarządzania. Mimo wielkiej popularności tego stwierdzenia, literatura przedmiotu dostarcza także dowody na odmienny kierunek relacji między strukturą organizacyjną i strategią (Hall i Saias, 1980). Przy braku jednoznacznego rozstrzygnięcia tej kwestii zasadne wydaje się kompromisowe stwierdzenie, zgodnie z którym „struktura podąża za strategią tak samo jak lewa stopa za prawą”. Bez względu na to jaki jest kierunek tej relacji oraz pomimo braku spójnych rekomendacji na temat struktur zapewniających najwyższy poziom realizacji strategii, należy przyjąć, że strategia przedsiębiorstwa jest istotnym elementem wpływającym na architekturę organizacyjną. Nabiera ona jeszcze większego znaczenia w przypadku projektowania kształtu struktury i zasad działania dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Większy zakres i skala aktywności, różnice kulturowe i gospodarcze generują pokaźną liczbę możliwych rozwiązań strategicznych i wariantów konfiguracji działań. Szeroko o związku strategii i struktury organizacyjnej napisano w 3. rozdziale pracy.

W rozważaniach na temat uwarunkowań struktury organizacyjnej wskazywano także na wielkość przedsiębiorstwa, rozumianą jako wielkość posiadanych zasobów i liczebność pracowników. Szczególną uwagę przywiązuje się w nich do weberowskiego poglądu na temat rozwoju struktur biurokratycznych wraz ze wzrostem zasięgu działania organizacji oraz do teorii zróżnicowania (Blau, 1970), zakładającej, że zwiększenie rozmiarów organizacji generuje zróżnicowanie jej struktury o malejącym tempie oraz, że wzrost zróżnicowania intensyfikuje problemy w obszarze komunikacji i koordynacji przez co wymusza rozbudowę komponentu administracyjnego w przedsiębiorstwie, np. w postaci sformalizowanych norm i procedur. To z kolei może prowadzić do spadku spontaniczności działań, a przede wszystkim stwarzać zagrożenie biurokratyzmem, który we współczesnym „hiperturbulentnym” otoczeniu (McCann i Selsky, 1984; Meyer, Gaba i Colwell, 2005) zdaje się być największym wrogiem skutecznego działania. Zakładając, że większa elastyczność i adaptacyjność przedsiębiorstw umożliwia szybszą reakcję na gwałtowne zmiany otoczenia, sugeruje się aby zmniejszać rozmiary firm (ang. *downsizing*), wydzielać ze struktury organizacyjnej niektóre funkcje i przenosić ich wykonanie do podmiotów zewnętrznych (ang. *outsourcing*), przeprojektować miejsca pracy a nawet gruntownie przekształcać procesy wewnątrzorganizacyjne (ang. *business proces reengineering*) (Cameron, Freeman i Mishra, 1995; DeWitt, 1993). Tendencja do upraszczania organizacji jest wynikiem przekonania, że prostota organizacyjna stanowi remedium na marnotrawstwo wynikłe ze skomplikowania i zagmatwania procesów, nadmiaru norm i reguł wymuszających rutynowe zachowania oraz braku porządku w wewnątrzorganizacyjnych przepływach (Ashkenas, 2007; Crozier, 1993; Drucker, 1992; Hopej–Kamińska i in., 2014; Pil i Holweg, 2003). W tym miejscu może nasuwać się myśl, że duże przedsiębiorstwa mają mniej efektywną strukturę a ich działania, ze względu na wysoką unifikację, są mniej skuteczne. Autorka kwestionuje takie przekonanie twierząc, że wielkie korporacje, mimo dużej standaryzacji struktur organizacyjnych, jednorodności ich praktyk i procesów, stale udowadniają, że potrafią w wydajny sposób łączyć wymóg koordynacji działalności i odpowiedni poziom autonomii jednostek organizacyjnych. Co więcej, jak stwierdza Osbert–Pociecha (2012), dążenie do prostoty w strukturach organizacyjnych nie może być narzucane jako bezwzględny wymóg i zawsze słuszny kierunek. Formalne, zestandaryzowane mechanizmy działania zapewniają przejrzystość operacji i dają pracownikom poczucie stabilności a, w połączeniu z wydajną adaptacją określonych procesów stanowią budulec sprawnego zarządzania i są gwarantem długofalowej działalności przedsiębiorstwa.

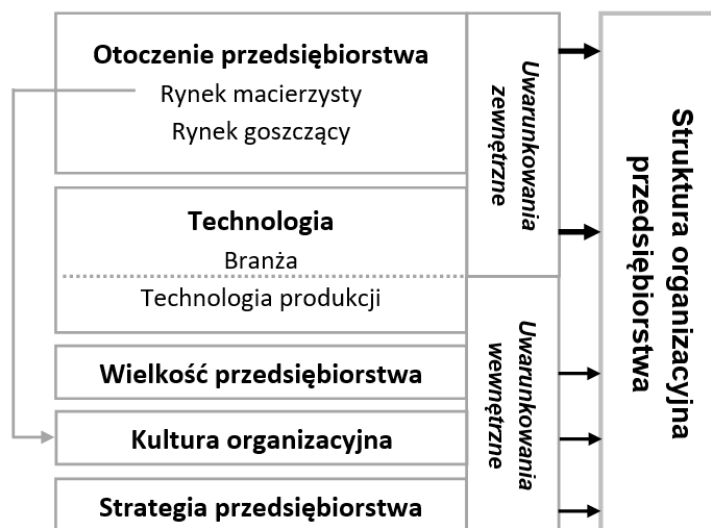
Kolejnym czynnikiem kształtującym struktury organizacyjne, ich standaryzację i adaptacyjność jest technologia. Choć przeważnie traktuje się ją w kategoriach pierwiastka

wewnątrzorganizacyjnego, w niniejszej pracy opisano ją także jako wyznacznik charakteru branży, czyli determinantę egzogeniczną. Przedstawiana jako czynnik wewnętrzny, oznacza ogół procesów przetwarzania lub wytwarzania realizowanych przez przedsiębiorstwo, który określa możliwości podziału zadań oraz sposób koordynacji pracy poszczególnych jednostek (Strategor, 2001). Protoplastą badań nad wpływem technologii na formy struktur organizacyjnych jest Woodward (1965), która w swych pracach dowodziła konieczności właściwego zespolenia tych dwóch elementów. Początkowo związek technologii ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa rozpatrywano głównie w odniesieniu do metod wykorzystywanych w procesie produkcyjnym. Z czasem punkt ciężkości przesunął się na analizy wpływu nowoczesnych technologii informacyjno–komunikacyjnych. Poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa i rozwój technologii w ogóle nakłaniają do wdrażania organicznych rozwiązań z niewielką liczbą szczebli zarządzania, promują pracę zespołową oraz swobodne relacje między pracownikami i kadrą zarządzającą. Z drugiej strony dostarczają efektywnych mechanizmów koordynacji i kontroli oraz zwiększają siłę relacji z otoczeniem zewnętrznym – klientami i kooperantami (Stroińska, 2012).

Ostatni element warunkujący kształt i charakter struktury organizacyjnej, jakiemu poświęcono uwagę w pracy to kultura organizacyjna. Naukowe zainteresowanie tym wymiarem rozpoczęło się w latach 80. ubiegłego wieku i do dnia dzisiejszego zarówno badacze akademicki, jak i menedżerowie często upatrują w nim źródła sukcesów lub porażek przedsiębiorstwa. Choć obecnie dużym zainteresowaniem cieszy się koncepcja zarządzania wiedzą, która przesuwa punkt ciężkości z norm i wartości na poznanie oraz wiedzę, kultura organizacyjna nie traci na swoim znaczeniu (Sułkowski, 2008). Poszukiwania związku pomiędzy strukturą i kulturą organizacyjną prowadzone są w kilku nurtach. Za kluczowe uznaje się orientacje funkcjonalistyczno–strukturalistyczną oraz interpretatywno–symboliczną. Pierwsza z nich przedstawiającą kulturę jako jeden z podsystemów organizacji, druga jako proces budowania społecznej rzeczywistości organizacji. Dwie najczęściej cytowane definicje kultury organizacyjnej są zbudowane na tych paradygmatach. Propozycja Scheina (2004), osadzona w podejściu funkcjonalistyczno–strukturalistycznym, przedstawia kulturę jako wzór podstawowych i podzielanych założeń i reguł postępowania, stworzony przez daną grupę w toku poszukiwania rozwiązań dla problemu wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji. Definicja Hofstede (2007), bazuje na nurcie interpretatywno–symbolicznym i opisuje kulturę organizacyjną jako „zaprogramowanie umysłów” członków przedsiębiorstwa, czyli zespół wpajanych wartości, norm i reguł organizacyjnych. W relacji do struktury organizacyjnej, znaczenie kultury odbija się w jej roli jako praktycznego

wyrazu wartości kluczowych dla danej organizacji. Leży ona u podstaw wszystkich procesów zachodzących w firmie, wpływa na realizację działań wewnątrz organizacji oraz na sposób budowania relacji z podmiotami z zewnątrz. Stanowi zatem warunek implementacji i sprawnego funkcjonowania struktury organizacyjnej (Zakrzewska–Bielawska, 2007b).

Powyższe rozważania ukazują współoddziaływanie rozmaitych czynników nadających określony kształt i charakter strukturze organizacyjnej. Decyzje o standaryzacji lub adaptacji praktyk i procesów organizacyjnych będą więc zawsze związane z poszukiwaniem optymalnego punktu styczności pomiędzy strategią przedsiębiorstwa, czynnikiem ludzkim, technologią oraz otoczeniem zewnętrznym. W działalności firm międzynarodowych, o ile sam zbiór determinant struktury organizacyjnej nie zmienia się to nabierają one większego zróżnicowania. Szczególnie otoczenie przedsiębiorstwa poszerza się o nowe rynki, często skrajnie różne w odniesieniu do poziomu rozwoju gospodarczego, systemów finansowych, kultury narodowej, itd. Znaczenie technologii, postrzeganej z perspektywy wewnętrznego procesu technologicznego jak i determinanty charakteru branży nie ogranicza się tylko do rozwiązań obowiązujących w jednym kraju ale ukazuje jej globalne połączenie i współzależność. Podobnie dywersyfikuje się kultura organizacyjna, urozmaicając jednocześnie swój wpływ na poziom standaryzacji i adaptacji struktury organizacyjnej. Na rysunku nr 2 ukazano współoddziaływanie przytoczonych elementów strukturotwórczych, a w kolejnych rozdziałach poddano je wnikliwej analizie. Uwagę skupiono na otoczeniu rynku macierzystego i goszczącego, branży oraz znaczeniu filii zagranicznych i założeń strategicznych. Z uwagi na to, że niniejsze opracowanie dotyczy dużych korporacji działających na wszystkich półkulach świata, kwestii wielkości firmy nie opisano oddzielnie, ale uwzględniono ją w dyskusji na temat pozycji i znaczenia firmy na rynku goszczącym oraz na temat zróżnicowania kulturowego pracowników klientów i partnerów biznesowych przedsiębiorstwa.



**Rysunek 2. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nalepka i Kozina, 2007; Strategor, 2001; Zakrzewska–Bielawska, 2011b.

## 1.2. Struktura organizacyjna – ustalenia systematycznego przeglądu literatury

Opisane w poprzednim punkcie czynniki strukturotwórcze stanowią ogólną ramę dla poszukiwania determinant architektury organizacyjnej. Niemniej jednak, chcąc właściwie zrealizować cel postawiony w pracy, tj. wskazać najważniejsze przyczyny adaptacji i standaryzacji struktury organizacyjnej, konieczne jest pogłębienie dociekań w tym obszarze. Kierując się tym przekonaniem, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu oraz analizę sprzężenia bibliograficznego.

### ***Systematyczny przegląd literatury***

Usystematyzowanie dorobku naukowego z danej dziedziny umożliwia diagnozę i ocenę dotychczasowych ustaleń oraz rozpoznanie obszarów wymagających dalszej eksploracji (Tranfield, Denyer i Smart, 2003). Taka praktyka pozwala także na precyzyjniejsze badanie zagadnień dotyczących wielu zróżnicowanych dziedzin naukowych. Istniejące typy przeglądów literatury, pomimo różnic proceduralnych, sprowadzają się do kilku podstawowych etapów, którymi są (Fahimnia, Sarkis i Davarzani, 2015; Xiao i Watson, 2019):

- sformułowanie problemu badawczego i zdefiniowanie słów kluczowych, opracowanie oraz weryfikacja procedury przeglądu,

- zbieranie danych, tj. przeszukiwanie literatury, włączenie wybranych publikacji, ocena jakości, analiza i synteza danych;
- sprawozdanie z przeglądu, raportowanie wyników.

W niniejszej pracy, której główny obszar zainteresowania jest ze wszech miar interdyscyplinarny, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury i uzupełniono go o analizę sprzężenia bibliograficznego, aby zidentyfikować dominujące koncepcje teoretyczne i podejścia metodologiczne stosowane w badaniach struktury organizacyjnej. Zastosowano przegląd w oparciu o metodę SALSA (ang. *Search, Appraisal, Synthesis, Analysis*) złożony z etapów wyszukiwania, oceny, syntezy i analizy (Booth, Papaioannou i Sutton, 2012).

Do zebrania publikacji naukowych dotyczących czynników wpływających na strukturę organizacyjną wykorzystano bazy: Google Scholar, JSTOR, ProQuest, EBSCO bazy, Wiley Online Library, bazę Harvard Business Review, bibliograficzno–abstraktową bazę Scopus oraz platformę Web of Science, będące jednymi z najobszerniejszych zbiorów prac z dziedziny nauk społecznych. Wyszukiwanie artykułów przeprowadzono w dwóch fazach, na początku analizowania zagadnienia struktur organizacyjnych (lipiec 2019) i w fazie przygotowania badań empirycznych (październik – listopad 2021). Opierały się one na frazie słów kluczowych, oscylujących wokół determinant struktury organizacyjnej, z wybranymi operatorami Boole’owskimi AND oraz OR. Były to hasła takie jak: *organizational structure, organizational design, organizational practices, multinationals, multinational corporations, foreign subsidiaries, subsidiaries’ autonomy, organizational structure determinants, factors*.

Ze względu na to, że naukowe zainteresowanie strukturą organizacyjną rozpoczęło się wraz z publikacją ustaleń Burnsa i Stalkera (1961), Lawrensa i Lorsa oraz Chandlera (1962), w przeszukiwaniu literatury nie ograniczono zakresu czasowego. Zawężono je jednak do następujących obszarów badawczych: biznes, ekonomia, zarządzanie, finanse, stosunki międzynarodowe, teoria decyzji, nauki społeczne, zachowanie organizacyjne. W pierwszym etapie zidentyfikowano 5 621 publikacji. Zweryfikowano ich tytuły i wyeliminowano te, które nie korespondowały z celem przeglądu. Pominięto m.in. prace traktujące o strukturach organizacyjnych instytucji publicznych, placówek medycznych i naukowych, organizacji wojskowych i organizacji pozarządowych jak również przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą tylko w jednym kraju. W dalszej kolejności sprawdzono abstrakty prac i finalnie pozostawiono grupę 297 publikacji. Przeanalizowano ich treść (ang. *content analysis*), a na podstawie odwołań w wyselekcjonowanych artykułach do bazy włączono kilkanaście prac.

Podstawowe informacje na temat przeglądu przedstawiono w tabeli nr 1. Na tak przygotowanym materiale naukowym, wraz z wiedzą autorki i publikacjach popularnonaukowych oparto rozważania teoretyczne niniejszej rozprawy.

Miara	Wynik	
Zakres czasowy	1960 - 2022	
Liczba artykułów	297	
Liczba autorów	576	
Średnia liczba autorów	1,95	
Średnia liczba artykułów na autora	0,52	
Liczba artykułów z jednym autorem	112	
Liczba artykułów z wieloma autorami	185	
Średnia liczba cytowań (Google Scholar)	952	
Najwyższa liczba cytowań	DiMaggio i Powell (1983)	57221
	Meyer i Rowan (1977)	38986
	Chandler (1962)	27216
	Miles i in. (1978)	18093
	Cohen i in. (1972)	13266
	Burns i Stalker (1961)	21461

**Tabela 1. Podstawowe charakterystyki systematycznego przeglądu literatury**

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wyselekcjonowanych pozycji przeważały artykuły naukowe z czasopism skupionych na zarządzaniu i biznesie międzynarodowym, szczególnie *Journal of International Business Studies*, uznawanym za światową elitę czasopism akademickich. Co ciekawe, jedna z najczęściej cytowanych prac opublikowana w tym periodyku dotyczy zależności pomiędzy kulturą narodową rynku macierzystego i goszczącego oraz formą ekspansji zagranicznej, przekładającej się na podatność struktur organizacyjnych na zmianę (Kogut i Singh, 1988). Ze względu na dużą popularność dociekań na temat związku kształtu prowadzenia biznesu z uwarunkowaniami narodowymi, wiele z przeanalizowanych artykułów było opublikowanych w regionalnych czasopismach naukowych (np. *Asia Pacific Journal of Management*, *European Management Journal* lub *African Journal of Business Management*). Czasopisma, w których najczęściej publikowano artykuły naukowe wybrane podczas systematycznego przeglądu literatury podsumowuje tabela 2.

Czasopismo naukowe	Liczba artykułów	% artykułów
<b>Journal of International Business Studies</b>	38	12.8
<b>Strategic Management Journal</b>	24	8.1
<b>Academy of Management Review</b>	15	5.1
<b>Harvard Business Review</b>	14	4.7
<b>Academy of Management Journal</b>	11	3.7
Journal of International Management	10	3.4
Przegląd organizacji	9	3.0
<b>Administrative Science Quarterly</b>	9	3.0
<b>Human Resource Management</b>	8	2.7
International Business Review	8	2.7
Journal of Organization Design	7	2.4
Journal of Business Research	7	2.4
Management International Review	7	2.4
Asia Pacific Journal of Management	7	2.4
<b>Journal of Management Studies</b>	6	2.0
Organization Science	6	2.0
Sloan Management Review	5	1.7
<b>Management Science</b>	4	1.3
Journal of World Business	4	1.3

**Tabela 2. Dominujące czasopisma naukowe z publikacjami z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych**

Źródło: opracowanie własne.

\* pogrubiona czcionka wskazuje czasopisma, w których opublikowano artykuły z największą liczbą cytowań.

Poza periodykami uwzględnionymi w powyższej tabeli, najczęściej cytowane artykuły (pozycje posiadające powyżej 1000 cytowań na platformie Google Scholar) były opublikowane w: Journal of International Business Studies, American Economic Review, American Sociological Review, American Journal of Sociology, Sociology, International Business Review, Journal of Management, Strategic Management Journal, The Management of Organization, Journal of Marketing.

Podstawowym spostrzeżeniem z przeglądu dorobku naukowego w temacie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych było to, że dociekania w tym temacie rozwijają się dwutorowo: na gruncie teorii organizacji i zarządzania oraz na polu badań biznesu międzynarodowego (Benabdallah i in., 2016). W pierwszej grupie, zainteresowanie kształtem struktury i jej determinantami zaczęło rosnąć od momentu rozwoju perspektywy systemów otwartych i nowoczesnej teorii sytuacyjnej (Burns i Stalker, 1961; Lawrence i Lorsch, 1967).



Badania oscylowały głównie wokół deskryptorów struktury wyszczególnionych przez grupą astońską oraz jej ogólnych determinant wskazanych w poprzednim punkcie pracy, tj.:

- otoczenia firmy (Burns i Stalker, 1961; DiMaggio i Powell, 1983; Hrebiniak i Joyce, 1985);
- technologii i branży (Lotko i Wójtowicz, 2018; Marsh i Mannari, 1981; Roberts i Grabowski, 1999; Singh, 1986; Woodward, 1965);
- wielkości przedsiębiorstwa (Blau, 1970; Mintzberg, 1979; Mintzberg i Quinn, 1992; Singh, 1986);
- strategii (Ansoff, 1985; Chandler, 1961; Galan i Sanchez-Bueno, 2009; Hall i Saias, 1980; Kavale, 2012; Marx, 2016; Mintzberg, 1990; O Reilly i Tushman, 2004; Zakrzewska–Bielawska, 2011b).

Wraz z pojawieniem się Internetu i nowoczesnych systemów informacyjno-komunikacyjnych badania przesunęły się w kierunku projektowania nowych form struktur organizacyjnych, mających być właściwym rozwiązaniem dla usieciowionego i niestabilnego świata biznesu (Binsztok, 2005; Doz, Santos i Williamson, 2003; Fołtyn, 2007; Hedlund, 1986; Mrówka, 2013; Najda–Janoszka, 2010; Stocki, 1996; Warner i Witzel, 2005). Co ważne, po okresie silnego rozkwitu publikacji dostarczających coraz to nowsze propozycje kształtu struktur organizacyjnych zaczęły pojawiać się opinie o rozmijaniu się proponowanych konstruktów teoretycznych z ich praktycznym zastosowaniem. Na początku drugiej dekady XXI wieku coraz głośniej wybrzmiewało niezadowolenie z braku form, które byłyby odpowiednim narzędziem zarządzania (Galbraith, 2012; Hamel, 2008; Puranam i in., 2014; Van de Ven i in., 2013).

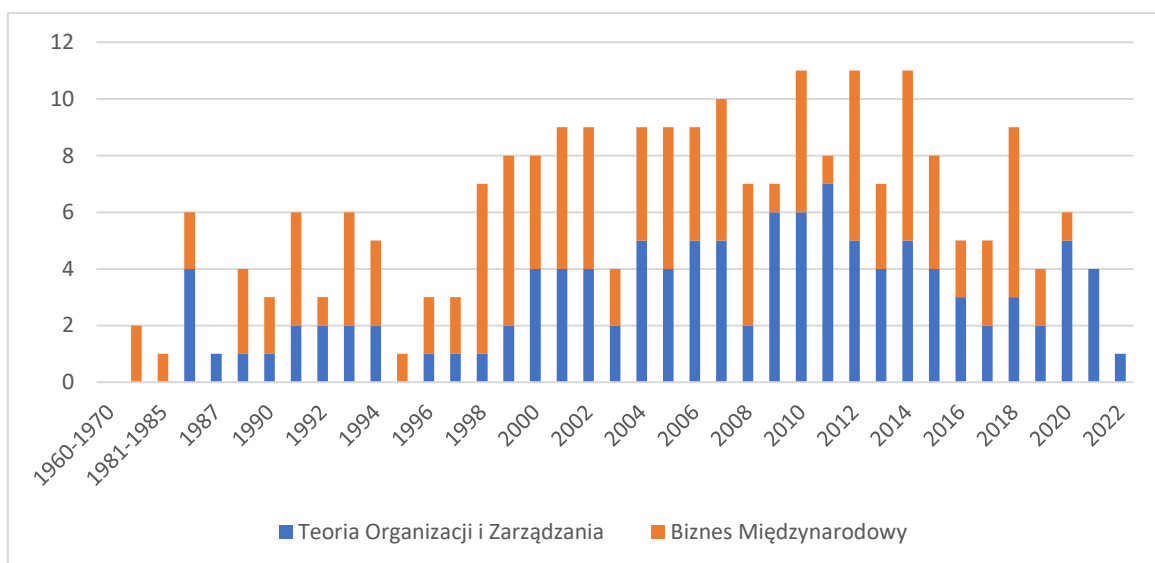
Drugi obszar badawczy, skoncentrowany na strukturach organizacyjnych w kontekście międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, począł rozwijać się wraz z intensyfikacją procesu globalizacji, na przełomie XX i XXI wieku i utrzymuje się na stosunkowo stałym poziomie zainteresowania. Poszukiwania odpowiedzi na pytania o uwarunkowania kształtu organizacyjnego korporacji pozostają aktualne i dotyczą szerokiej gamy zagadnień. Wśród nich można wymienić badania nad oddziaływaniem:

- gospodarczych uwarunkowań rynków macierzystych i zagranicznych (Bartlett, 1986; Hennart, 2009; Madhok i Keyhani, 2012; Meyer, Mudambi i Narula, 2011; Mudambi i in., 2014; Nohria i Ghoshal, 1994; O’Cass, Ngo i Heirati, 2012; Prahalad i Doz, 1987; Song, 2017);
- różnic kulturowych i instytucjonalnych (Azumi, Hickson, Horvath i McMillan, 2010; Bartlett i Ghoshal, 2002; Cho i Padmanabhan, 1995; Doh i in., 2017; Doremus i in., 1999; Erramilli,

1996; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Geary i Aguzzoli, 2016; Harzing i Pudelko, 2016; Kogut i Singh, 1988; Kostova, Beugelsdijk, Scott, Kunst, Chua i van Essen, 2020; Kostova i Roth, 2002; Makino i Neupert, 2000; Shenkar i in., 2020; Stępień, 2009; Zhou, 2015) w tym charakterystyk dyrektora generalnego (Herrmann i Datta, 2006; Laufs i in., 2016; Lewin i Stephens, 1994; Pedyash i in., 2014);

- sposobu ekspansji zagranicznej (Anderson i Sutherland, 2015; Brouthers i Brouthers, 2000; Harzing, 2000, 2002; Hennart i Park, 1993, Moalla i Mayrhofer, 2020; Sharpe, 2001; Xie i Li, 2017);
- roli i znaczenia filii zagranicznej (Benabdallah i in., 2016; Birkinshaw i Hood, 1998; Birkinshaw i Morrison, 1995; Bouquet i Birkinshaw, 2008; Gillmore, Andersson i Dellestrand, 2022; Jakobsen i Rusten, 2003; Luo, 2003; Mudambi i Navarra, 2015; Murray i in., 2014);
- charakteru branży i natężenia konkurencji (Auster, 1992; Brouthers i Brouthers, 2003; Ghoshal i Nohria, 1993; Marin i in., 2021).

Dystrybucja publikacji na przestrzeni czasu, przedstawiona na wykresie nr 1, pokazuje jak kształtowało się naukowe zainteresowanie strukturami organizacyjnymi w dwóch opisanych powyżej obszarach badawczych.



**Wykres 1. Publikacje z zakresu struktur organizacyjnych na przestrzeni czasu**

Źródło: opracowanie własne.

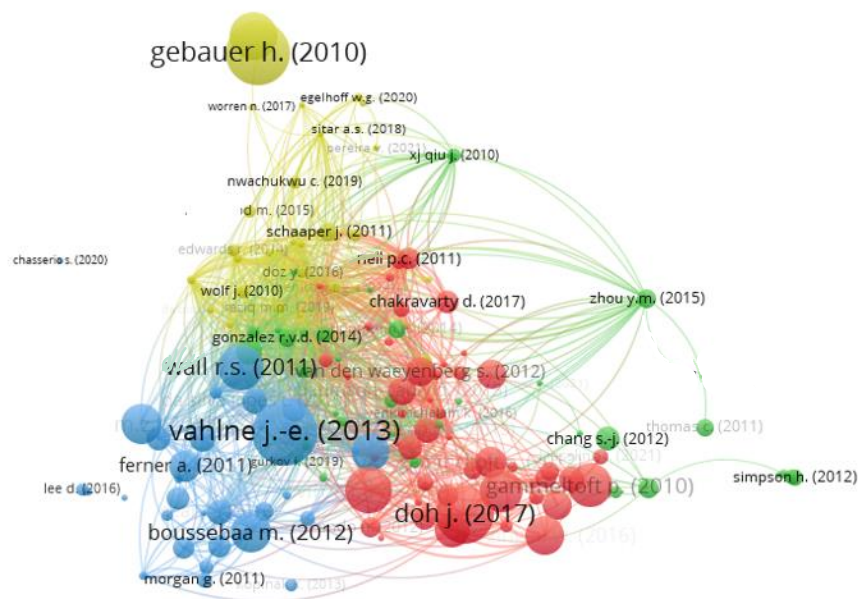
W przeważającej większości prac, struktura organizacyjna nie stanowiła jedyne­go przedmiotu analizy. Najczęściej była opisywana razem ze strategią przedsiębiorstwa, kulturą organizacyjną, wielkością podmiotu gospodarczego, otoczeniem kraju macierzystego i goszczącego oraz technologią. Dodatkowo, w prawie 76% artykułów wnioski dotyczące wpływu określonych zmiennych na strukturę były wynikiem badań pośrednich. Na przykład, wnioskowano o charakterze struktury na podstawie sposobów wejścia na rynki zagraniczne (Birkinshaw, Hood i Jonsson 1998; Birkinshaw i Morrison 1995; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Kogut i Singh, 1988; Mayrhofer, 2004).

Co warto podkreślić, w znacznej części publikacji poddawano analizie odwrotny kierunek zależności, poszukując w jaki sposób określona forma struktury organizacyjnej oddziałuje na wybraną zmienną. Sprawdzano m.in. jak warunkuje ona wyniki przedsiębiorstwa (Andrews, 2010; Burn i Stalker, 1961; Furrer, Krug, Sudharshan i Thomas, 2004; Nahm, Vonderembse i Koufteros, 2003; Olson i in., 2005; Xu i in., 2006; Zheng, Yang i McLean, 2010), jego innowacyjność (Grevesen i Damanpour, 2007; Jantan, Nasuridin i Fadzil, 2008; Tushman i in., 2010), kreatywność pracowników i organizacyjne uczenie się (Sitar, Pahor i Škerlavaj, 2018), tworzenie, dzielenie się i dyfuzję wiedzy wewnątrz firmy (Gonzalez i in., 2014; Lupton i Beamish, 2014) oraz kwestie z obszaru zasobów ludzkich – styl zarządzania, komunikację i relacje międzyludzkie, wydajność pracowników, ich zaangażowanie i zadowolenie z pracy (Sablynski, 2012; Shivers-Blackwell, 2006).

### ***Analiza sprzężenia bibliograficznego***

W celu usystematyzowania wiedzy zawartej w publikacjach naukowych na temat struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych wzbogacono przegląd literatury o mapowanie aktualnych obszarów badawczych (klastrów) w tej dziedzinie. Do poszukiwania współcześnie najważniejszych nurtów w badaniach wykorzystano jedną z metod analizy bibliometrycznej – sprzężenie bibliograficzne. Metoda ta polega na wyszukiwaniu i grupowaniu publikacji posiadających wspólne referencje w spisie literatury. Im więcej wspólnych odniesień, tym większa siła sprzężenia pomiędzy parą artykułów (Zupic i Čater, 2015). Na potrzeby tej analizy przygotowano bazę publikacji dotyczących bezpośrednio struktur organizacyjnych korporacji międzynarodowych. Ponieważ celem badania sprzężenia bibliograficznego jest wyłonienie najbardziej aktualnych wątków badawczych, należy stosować ograniczony zakres czasowy (Zupic i Čater, 2015). W związku z tym zawężono zbiór artykułów do publikacji wydanych po roku 2010. Dodatkowo, aby wyeliminować małe klastry, utożsamiane z niewielkim zainteresowaniem badawczym, jako minimalną liczbę artykułów w klastrze przyjęto 10. Analizę skupień

przeprowadzono wykorzystując oprogramowanie VosViewer, a graficzną prezentację jej wyników ukazuje rysunek nr 3.



**Rysunek 3. Sieć sprzężeń bibliograficznych i klastry badawcze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie oprogramowania VOSviewer.

Otrzymało 4 grupy artykułów, których treść poddano wnikliwej analizie. Pierwsza z wyodrębnionych grup publikacji (klastry niebieski) była najbardziej zróżnicowana pod względem poruszanych tematów. Przekrojowo, koncentrowała uwagę na szeroko pojętym procesie internacjonalizacji, jego przesłankach i uwarunkowaniach. Dominowały w niej prace dotyczące problemu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wpływu przedsiębiorstw międzynarodowych na politykę i gospodarkę rynków przyjmujących, przenoszenie praktyk korporacji do ich zagranicznych filii, itp. (Ferner i in., 2011; Geary i Aguzzoli, 2016; Murray i in, 2014; Vahlne I Johanson, 2013). Pojawiły się także wątki dotyczące podstawowych charakterystyk struktury organizacyjnej, zmian roli oraz znaczenia centrali przedsiębiorstwa i jego spółek zagranicznych (Chasserio i Botte, 2020). Drugi klaster (kolor czerwony) zawierał publikacje traktujące o uwarunkowaniach kulturowych i instytucjonalnych. Opisywano m.in. jak dystans kulturowy i instytucjonalny wpływa na sposób wejścia na obcy rynek, jak oddziałuje na sposób funkcjonowania całej korporacji i jego poszczególnych filii (Boussebaa, Morgan i Sturdy, 2012; Doh i in., 2017). Co charakterystyczne, znaczna część publikacji dotyczyła rynków wschodzących, ze

szczególnym naciskiem na Państwo Środka. W kolejnym wyznaczonym obszarze (kolor żółty) naukowe zainteresowanie skierowane było na aspekty technologiczne, innowacyjność przedsiębiorstwa, tworzenie i zarządzanie wiedzą oraz różnice w charakterze dziedziny gospodarowania, w której firma prowadziła działalność (Gaspary, Moura i Wegner, 2020; Gebauer, Edvardsson, Gustafsson i Witell, 2010;). Ostatni klaster (kolor zielony) dotyczył roli i znaczenia filii zagranicznych. Omawiano w nich temat strategii jednostek zagranicznych, osiąganych przez nie wyników, kreowania innowacji w jednostkach zagranicznych, wpływu relacji i więzi społecznych na przepływ informacji i wiedzy (Gonzalez, Martins i Toledo, 2014; Lupton i Beamish, 2014; Zammel i Najar, 2021).

W poniższej tabeli nr 3, zaprezentowano kompilację najważniejszych wniosków z systematycznego przeglądu literatury i analizy treści wybranych publikacji pod kątem zidentyfikowania przesłanek standaryzacji struktur organizacyjnych oraz zmiennych wymuszających jej adaptację. Wątki ujęto w 4 obszarach, wyszczególnionych na podstawie klastrów z analizy sprzężenia bibliograficznego oraz pól badawczych zidentyfikowanych na bazie analizy treści.

Źródło standaryzacji i adaptacji	Główne ustalenia
<b>Uwarunkowania rynków macierzystych i zagranicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom rozwoju rynku macierzystego i goszczącego, obfitość strategicznych zasobów i motywy podejmowania inwestycji na rynku zagranicznym rzutują na skłonność przedsiębiorstwa do adaptacji do lokalnych uwarunkowań (Luo, 2003 <i>(GS:466)</i>; Marin i in., 2021 <i>(GS: 23)</i>; Mayrhofer, 2004 <i>(GS: 110)</i>; O’Cass i in., 2012 <i>(GS: 18)</i>)</li> <li>▪ Wielkość rynku macierzystego i goszczącego kształtuje podatność przedsiębiorstwa na dostosowanie do lokalnych warunków (Hedlund, 1984 <i>(GS: 81)</i>; Marin i in., 2021 <i>(GS: 23)</i>) oraz na siłę efektu kraju pochodzenia (Noorderhaven i Harzing, 2003 <i>(GS: 199)</i>)</li> <li>▪ Kultura i instytucje rynków macierzystych determinują kształt, procesy i praktyki organizacyjne w przedsiębiorstwach (Bartlett i Ghoshal, 2002 <i>(GS: 12323)</i>; Bloom i in., 2012 <i>(GS: 864)</i>; Bloom i Van Reenen, 2010 <i>(GS: 1736)</i>; Erramilli, 1996 <i>(GS:452)</i>; Hofstede, 2001 <i>(GS: 44401)</i>; Makino i Neupert, 2000 <i>(GS:473)</i>; Mayrhofer, 2004 <i>(GS: 110)</i>; Noorderhaven i Harzing, 2003 <i>(GS: 199)</i>; Walsh, 2004 <i>(GS: 66)</i>)</li> </ul>
<b>Uwarunkowania branżowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom zaawansowania technologicznego domeny biznesu znajduje swoje odbicie w standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. (Hennart i Park, 1993 <i>(GS:1150)</i>; Marin i in., 2021 <i>(GS: 23)</i>; Ghoshal i Nohria, 1993 <i>(GS: 759)</i>; Rosenzweig i Singh, 1991 <i>GS: 1353)</i>; Singh, 1986 <i>(GS: 44)</i>;</li> <li>▪ Działania dostosowawcze do otoczenia lokalnego w wymiarze procesów i praktyk organizacyjnych są kształtowane przez stopień integracji łańcucha dostaw. (Porter, 1986a <i>(GS: 1511)</i>; Rosenzweig i Singh, 1991 <i>(GS: 1353)</i>; Yip, 1989 <i>(GS:952)</i>)</li> <li>▪ Siła przetargowa odbiorców (charakter relacji handlowych – B2B i B2C) oraz struktura konkurencji w branży warunkują siłę i kierunek zmian struktur organizacyjnych. (Ghoshal i Nohria, 1993 <i>(GS: 759)</i>; Marin i in., 2021 <i>(GS: 23)</i>)</li> </ul>
<b>Znaczenie filii zagranicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rola nadana spółce zagranicznej przez centralę korporacji jest priorytetowym wyznacznikiem jej zdolności do wymuszania na przedsiębiorstwie zmian w procesach i</li> </ul>

	<p>praktykach organizacyjnych. (Birkinshaw i Morrison 1995 (GS: 1345); Mudambi i Navarra, 2015 (GS:1040))</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zdolności adaptacyjne zależą od sposobu utworzenia filii zagranicznej. (Birkinshaw i Morrison 1995 (GS: 1345); Harzing, 2002 (GS: 811); Sharpe, 2001 (GS:48))</li> <li>▪ Integracja pomiędzy centralą przedsiębiorstwa i filiami zagranicznymi (kontrola, obecności expatriantów) determinuje standaryzację struktury organizacyjnej. (Gamble, 2003 (GS: 274); Lord i Ranft, 2000 (GS: 558); Luo, 2003 (GS: 466); Rosenzweig i Singh, 1991 (GS:1353); Schaaper, Mizoguchi, Nakamura i Yamashita, 2011 (GS: 36))</li> </ul>
<b>Strategia korporacji oraz jednostek zagranicznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Właściwe dopasowanie strategii i struktury organizacyjnej przekłada się na wyniki działalności przedsiębiorstw. (Gebauer i in., 2010; Olson, Slater i Hult, 2005 (GS: 1254); Xu, Cavusgil i White, 2006 (GS: 212))</li> <li>▪ Strategie dywersyfikacji i wzrostu wymagają organicznych układów strukturalnych, a strategie kosztowe rozwiązań mechanistycznych. (Chandler, 1962 (GS: 27216); Rajapakshe, 2002 (GS: 30); Gupta 2011 (GS: 121); Miles i in., 1978 (GS: 18093))</li> </ul>

**Tabela 3. Najważniejsze ustalenia z systematycznego przeglądu literatury dotyczące standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.

\*GS – Google Scholar

### 1.3. Struktura organizacyjna w świetle wybranych paradygmatów nauki o zarządzaniu

Aparat naukowy, z jakiego może korzystać badacz organizacji i zarządzania obfituje w bogaty zbiór paradygmatów i koncepcji proponowanych przez ekspertów w tej dziedzinie. Co jakiś czas, wraz z rozwojem gospodarczym i zmianą form zarządzania pojawia się dysonans między teorią a naturą rzeczy, a to z kolei popycha naukowców do poszukiwania nowych paradygmatów, mogących trafniej wyjaśnić zmiany zachodzące w organizacjach. Zdaje się jednak, że przy dzisiejszym tempie zmian, rozbieżność pomiędzy naukowymi założeniami a praktyką jest wyjątkowo duża. Dotychczasowe teorie organizacji zdają się być zbyt mocno zakorzenione w kontekście, który nie odpowiada już dzisiejszej rzeczywistości. Zatem potrzeba stworzenia aktualnych zasad teoretycznych, na których mogliby bazować przedsiębiorcy jest szczególnie paląca. O kryzysie w naukach o zarządzaniu, pod koniec XX wieku, alarmowały światowe autorytety w tej dziedzinie. Daft i Lewin (1990) zwrócili uwagę na odległość dzielącą badania akademickie i realnie występujące w biznesie formy organizacyjne. Drucker (2010) podkreślał potrzebę zbadania i stworzenia nowych fundamentalnych zasad, umożliwiających rozwój teorii i praktyki zarządzania. Z kolei Hamel (2008) posunął się do stwierdzenia, że dotarliśmy do końca zarządzania. Puranam i in. (2014), powołując się na szereg naukowych publikacji, nakreślili jak powszechne w środowisku akademickim jest ubolewanie nad faktem, że istniejące teorie organizacji mają niewielką wartość wyjaśniającą dla nowych i stale pojawiających się form organizacyjnych.

Na gruncie nauk o zarządzaniu wypracowano szereg klasyfikacji paradygmatów (Bielski, 1996; Burrell i Morgan, 1979; Hatch, 2002; Bolman i Deal, 2003; Morgan, 1997 za: Sułkowski, 2013), jednak z punktu widzenia niniejszej rozprawy najbardziej adekwatną jest typologia w ujęciu Burrella i Morgana (1979) i jej modyfikacja uwzględniająca perspektywę historyczną opracowana przez Hatch'a (2002). Pierwsza z nich, uznawana za jedną z najbardziej użytecznych poznawczo (Sułkowski, 2013), wskazuje cztery paradygmaty właściwe dla nauk społecznych i bazuje na dwóch kryteriach – orientacji społecznej i założeniach dotyczących poznania<sup>8</sup>. Druga, uwzględniająca rozwój nauki o organizacji i zarządzaniu, proponuje nurty: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno–symboliczny i postmodernistyczny. Wybrane typologie autorka uzupełniła o jeden z najnowszych nurtów, przez niektórych naukowców nazywany wręcz megaparadygmatem, *sustainability* (Grudzewski i Hejduk, 2011). W swych bazowych założeniach dotyczy on elastyczności i podtrzymywania życia organizacji i bazuje na zasadach holistycznego i ciągle rozwijającego się spojrzenia na rzeczywistość, ścisłej współpracy i zaufaniu, otwartości na zmiany i uczenia się. Przedstawiając ewolucję teorii organizacji i zarządzania za pomocą metaforycznych obrazów można stwierdzić, że nastąpiło przejście w sposobach postrzegania organizacji od maszyny (myśl charakterystyczna dla teorii klasycznych) poprzez organizm (teorie modernistyczne), kulturę (teorie interpretatywistyczne) aż do kolażu – zestawienia zróżnicowanych wycinków, niekoniecznie do siebie pasujących (teorie postmodernistyczne) (Hatch, 2002).

### ***Przedsiębiorstwo w klasycznej perspektywie teorii organizacji - organizacja hierarchiczna***

W klasycznej teorii organizacji, wykształconej na podstawie obserwacji zmian zachodzących pod koniec XVIII wieku, dążono do niemalże matematycznego modelowania rzeczywistości. Podobnie w jej późniejszych rozwinięciach – w klasycznym i naukowym zarządzaniu oraz teorii biurokracji, koncentrowano się na poszukiwaniu najbardziej wydajnych i skutecznych sposobów postępowania wewnątrz organizacji. Struktura organizacyjna miała gwarantować optymalne rozmieszczenie zasobów, w tym jednostek pracy, gwarantujące precyzyjne działanie i możliwie najwyższy poziom wydajności. Teoretycy tych nurtów zakładali dominację rutynowych zadań, co umożliwiało wprowadzenie ścisłego podziału pracy oraz wysokiego stopnia standaryzacji działań. Kompetencje zarządcze w przedsiębiorstwach mechanistycznych są przeważnie skupione na wyższych szczeblach organizacji, a władza wynika głównie z pozycji zajmowanej w strukturze

---

<sup>8</sup> Są to paradygmaty: funkcjonalistyczny, radykalny strukturalizm, interpretatywny i radykalny humanizm.

organizacyjnej i wiąże się ze ścisłą kontrolą nad pracownikami oraz przejmowaniem odpowiedzialności za ich pracę. Zasada jedności rozkazodawstwa<sup>9</sup> ogranicza komunikację do jednego kanału – bezpośredni przełożony i bezpośredni podwładni, zapewniając uporządkowany i precyzyjny przepływ informacji i ograniczając prawdopodobieństwo pojawienia się sprzecznych poleceń, nieporozumień czy konfliktu interesów. Zalety struktur organizacyjnych uwidaczniają się przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych, kiedy konieczna jest skuteczna i natychmiastowa reakcja na zaistniałe zagrożenie. Korzystnymi cechami są także jasny podział pracy i odpowiedzialności, dający pracownikom poczucie stabilności i względnego bezpieczeństwa oraz możliwość motywowania i rozwoju kariery wynikające z dużej liczby poziomów hierarchicznych. Wadami przedsiębiorstw zaprojektowanych na podstawie klasycznych postulatów jest dążenie do osiągnięcia odgórnie wyznaczonych celów, a tym samym hamowanie innowacyjności i twórczego działania pracowników. Wykonywanie powtarzalnych czynności skutkuje zinstytucjonalizowaną biernością i ujawnia nieudolność organizacji w sytuacjach wymagających elastyczności i kreatywności w działaniu. Logika i efektywność standaryzacji, wysokiej specjalizacji, rutynizacji, jednotorowych kanałów komunikacji załamują się nie tylko w przypadku zwiększonej dynamiki otoczenia, ale także w sytuacjach gdy klient oczekuje produktów dostosowanych do jego potrzeb. Zmiany zachodzące w społeczeństwie – afirmacja jednostki oraz swobodnego definiowania i wyrażania siebie, wymuszają *customizację* produkcji oraz większą elastyczność organizacyjną. Statyczność obrazu przedsiębiorstwa, jego ułomność przy zmiennych warunkach otoczenia, skrajna i często wręcz bezmyślna biurokracja oraz brak uwzględnienia potrzeb jednostki i błędne założenie o jej hiperracjonalności są głównymi obszarami krytyki klasycznej szkoły zarządzania. Negacja i odrzucenie tych założeń jako niemających potwierdzenia w rzeczywistości pchnęły badania nad organizacją w kierunku rozwoju teorii uwzględniających wpływ otoczenia oraz samej jednostki na działanie przedsiębiorstwa.

### ***Ujęcie modernistyczne – przedsiębiorstwo jako system otwarty***

Podstawą dla rozwoju nurtów zwracających uwagę na rolę otoczenia w formowaniu struktur organizacyjnych był paradygmat systemowy, zakładający, że systemy jako całość są artefaktem o większej wartości niż suma jego części (Pondy i Mitroff, 1979; Von Bertalanffy, 1950). Zerwano z wcześniejszym stanowiskiem traktującym organizację jako układ zamknięty, który może

---

<sup>9</sup> Jedność rozkazodawstwa jest jedną z 14 zasad zarządzania stworzonych przez H. Fayola, przedstawiciela klasycznej szkoły zarządzania.



sprawnie funkcjonować w oparciu o mechaniczną i zestandaryzowaną działalność. Od tego momentu, wszystkie kolejne perspektywy teoretyczne zakładają *explicite*, wpływ otoczenia na organizację. Wybrane teorie dotyczące wpływu otoczenia na strukturę organizacyjną zostały przedstawione w rozdziale 1.1.2, natomiast w tym miejscu uzupełniono analizę dorobku naukowego, istotnego dla niższej pracy, a pominiętego przy opisie samego otoczenia. Istotą modernistycznego rozumienia przedsiębiorstwa jest traktowanie go jako zbiór elementów wzajemnie powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących, wspólnie tworzących nową, wyróżniającą się w otoczeniu całość<sup>10</sup>. Wszystkie czynniki są od siebie zależne, więc zmiany w którymkolwiek z nich znajdują swoje odzwierciedlenie w pozostałych (Leavitt i March, 1962). Oznacza to, że struktura organizacyjna, będąca jednym ze składników przedsiębiorstwa, powinna być modyfikowana, jeśli dokonuje się zmian w innych komponentach organizacji. To właśnie w tym nurcie powstały wspomniane wcześniej badania nad współzależnością pomiędzy strukturą organizacyjną a strategią przedsiębiorstwa i jego otoczeniem. Moderniści przenieśli punkt ciężkości z determinizmu otoczenia zewnętrznego na rolę czynników wewnątrzorganizacyjnych. Na przykład Child (1972), w teorii wyboru strategicznego (ang. *strategic choice*) wskazywał na możliwość kształtowania struktury organizacyjnej przez głównych decydentów organizacji. Aldrich (1979) zakładał, że funkcjonowanie wewnątrz organizacji różnych grup interesów o rozbieżnych celach ogranicza możliwość wprowadzania zmian organizacyjnych, uzasadnionych z punktu widzenia zmian następujących w otoczeniu. Poza sprzecznością celów, powodem dysonansu pomiędzy formą struktury wynikającą z pełnej racjonalności, a jej rzeczywistą postacią jest także ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) jednostek podejmujących decyzje. W myśl tej teorii, opracowanej przez Simona (1976), przy poszukiwaniu odpowiednich form strukturalnych nie są wybierane rozwiązania optymalne ale te, które są łatwiejsze do wdrożenia.

### ***Interpretatywno-symboliczne spojrzenie na strukturę organizacyjną***

Wpływ czynnika ludzkiego na organizację, na który zwrócono uwagę m.in. w teorii organicznej racjonalności, stał się dominującym obiektem badań w nurcie interpretatywno-symbolicznym. W myśl tego paradygmatu należy odrzucić istnienie obiektywnego ładu organizacyjnego i przyjąć, że zarządzanie przedsiębiorstwem odbywa się w oparciu o decyzje

---

<sup>10</sup> Jedną z najbardziej znanych propozycji modelu organizacji wywodzącym się z ujęcia systemowego jest tzw. diament Leavitta. Jako podstawowe atrybuty organizacji wyszczególniono w nim elementy o wymiarze społecznym: cele i zadania, ludzie oraz elementy o wymiarze technicznym: technologia i struktura.

jednostek i grup osadzonych w danej kulturze i wyznających określone wartości. Przedsiębiorstwa nie są postrzegane jako „bezosobowe biurokracje” ale jako konstrukcje pozostające pod silnym wpływem subiektywnych odczuć i przekonań (Fineman, Gabriel i Sims, 2009). Co więcej czynnik ludzki nie tylko kreuje przedsiębiorstwo ale także aktywnie tworzy otoczenie, które przestaje być zewnętrzną zmienną niezależną. Ważnym dorobkiem nawiązującym do interpretacji i symboliki są prace Selznicka (1957), głównego przedstawiciela teorii instytucjonalnej. Według jego optyki, przedsiębiorstwo jak każda organizacja jest wytworem procesu adaptacji społecznej, przyjęcia ogólnie akceptowanych norm oraz działań ludzi wewnątrz organizacji, opartych o ich system wartości. W konsekwencji, w każdym przedsiębiorstwie poza formalnymi wzorcami postępowania (regulaminy, wewnętrzne kodeksy postępowania) występują również wzorce nieformalne, tworzone przez czynniki jak wartości, wzorce postaw i interakcji społecznych. W połączeniu, te dwa elementy przedstawiają rzeczywistą strukturę przedsiębiorstwa. Według instytucjonalistów, dla wydajnego funkcjonowania ważne jest stworzenie warunków pozwalających na utrzymanie zgodności celów i zadań przedsiębiorstwa z celami jego poszczególnych jednostek czy komórek organizacyjnych. Kontrola i decyzyjność powinny być delegowane na niższe szczeble, doprowadzając do wzrostu poziomu kompetencji i podniesienia kwalifikacji. W szerszej perspektywie takie zabiegi mają redukować dysproporcję między założonymi celami a ich realizacją oraz zwiększyć stopień realizacji celów w ramach formalnych struktur hierarchicznych. Optyka interpretatywno–symboliczna ma zatem szczególne znaczenie dla projektowania procesów kierowania, zarządzania zasobami ludzkimi, czy zarządzania zmianami.

### ***Postmodernizm i neowolucjonizm w odniesieniu do struktury organizacyjnej***

Załamaniem się głównych postulatów myśli nowożytnej – wiary w postęp i możliwość dojścia do uniwersalnych rozwiązań stały się podstawą dla postmodernistycznego spojrzenia na organizację. Zakłada ono współwystępowanie wielu równorzędnych i alternatywnych podejść do organizacji bez potrzeby poszukiwania ogólnej prawdy i jednolitych standardów (Klincewicz, 2016, s. 41). Postulatami typowymi dla ponowoczesnego paradygmatu są: relatywizm poznawczy, fragmentaryczność poznania, programowa niespójność, nieufność wobec nauki. Postmoderniści obserwując przedsiębiorstwa widzą konstrukt chaotyczny, zmienny, o zamazanych i pulsujących granicach, niemający wyraźnie określonych celów i zasad, będący siatką trudno czytelnych powiązań i koalicji (Kostera, 1996). Do zobrazowania charakteru przedsiębiorstwa widzianego z perspektywy postmodernistycznej często wykorzystuje się kolaż – obiekt łączący przypadkowe

elementy, bez wewnętrznego uporządkowania (Giddens, 2001, s. 38). Postmodernistyczna organizacja zastępuje hierarchiczne relacje dynamicznymi i heterarchicznymi układami z przechodnimi ośrodkami władzy. Eliminuje sztywne granice, a nawet granice w ogóle, przybierając postać amorficzną, nieustannie adaptującą się do warunków otoczenia. W nowych formach struktur organizacyjnych funkcje planowania, organizowania i kontrolowania są zdecentralizowane. Planowanie przyjmuje horyzontalną perspektywę, skupioną na kliencie. Organizowanie opiera się na ścisłej współpracy heterogenicznych elementów o szerokich kompetencjach, a kontrola ma postać samodyscypliny, nadzoru społecznego i wzajemnego zaufania. Postmodernizm odrzuca nadrzędność racjonalności i postrzega przedsiębiorstwa jako obiekty społecznie skonstruowane. Istotą działalności gospodarczej jest przede wszystkim koordynacja relacji z dostawcami, podwykonawcami i klientami, projektowanie i sprzedawanie produktów, zamiast ich wytwarzania, prowadzenie otwartego dialogu z konsumentami oraz zrzeczanie ludzi – pracowników – na podstawie ich zainteresowań, umiejętności generowania nowych pomysłów oraz zdolności adaptacyjnych (Domański, 2018).

### ***Przedsiębiorstwo „równoważone” – nurt sustainability***

Wykształcanie się „nowej gospodarki” z trzema zasadniczymi atrybutami – globalnością, dematerializacją (faworyzacją wartości niematerialnych, takich jak informacja, wiedza, samopoczucie, relacje, pomysły, itp.) oraz silnymi połączeniami sieciowymi sprawiło, że dotychczasowe zasady zarządzania i struktury organizacyjne znajdują coraz mniejsze zastosowanie we współczesnych przedsiębiorstwach (Kelly, 2001). Naukowcy proponują dwa odmienne sposoby reagowania i radzenia sobie z nieprzewidywalnością i burzliwością otoczenia – wdrażanie coraz to większego uporządkowania formalnego, lub przeciwnie – pozwolenie na większy nieporządek, w myśl zasady reagowania chaosem na chaos (Krupski, 2003). Pierwsza propozycja jest spójna z koncepcją *sustainability*, w której zrównoważenie jest finalną postacią wszelkich zależności. Przedsiębiorstwo rozumiane z perspektywy „równoważenia” (*sustainability*) jest zdolne do utrzymywania skutecznej działalności nawet w hiperdynamicznym otoczeniu oraz do ciągłej odnowy i wykorzystywania warunków stwarzanych przez otoczenie (Grudzewski i Hejduk, 2011). Zdolność do podtrzymywania, a nawet odradzania swojej aktywności oraz pozycji na rynku jest efektem ciągłego kreowania nowych sposobów radzenia sobie ze zmianami otoczenia przy równoważnym uwzględnianiu interesów różnych grup. Przedsiębiorstwo potrafi stale się uczyć, adaptować i rekonstruować, rozwijać, rewitalizować oraz redefiniować swoją podstawową

działalność, co może wiązać się z przeniesieniem obszaru aktywności gospodarczej na inny segment (Zook i Allen, 2005, za: Grudzewski i Hejduk, 2011). Zasada kreatywnej destrukcji postulowana przez Schumpetera już w latach 40. XX wieku znajduje tutaj swoje zastosowanie. Przedsiębiorstwa „odnawialne” holistycznie analizują rzeczywistość, myślą perspektywicznie, skupiają uwagę na monitorowaniu peryferyjnych obszarów działalności, jako głównych źródłach innowacji.

#### **1.4. Współczesne trendy kształtujące struktury organizacyjne**

Jednym z „gorących” tematów nurtujących dzisiaj badaczy i praktyków jest sposób projektowania organizacji na przyszłość (Burton i in., 2020). Tworzenie nowych form architektury organizacyjnej przeżywa swoisty renesans, gdyż tempo zmian współczesnego świata szybko dezaktualizuje dotychczasowe rozwiązania, a przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać lub rozwijać swoją pozycję na rynku, muszą poszukiwać narzędzi, które im w tym pomogą. Wspomniani badacze, pytani o kształt organizacji przyszłości twierdzili, że będzie ona zależała od tego, co przyniesie przyszłość. Choć takie stwierdzenie może brzmieć jak truizm to, dla „projektantów” struktur organizacyjnych jest ona wskazówką aby przyjrzeć się dominującym i najnowszym trendom, kształtującym krajobraz biznesowy.

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, prowadzenie biznesu zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym jest wieloaspektowe a konkurowanie wybitnie zaciekle. Dzisiejsze realia gospodarcze często opisuje się akronimem „VUCA”, przedstawiającym następujące charakterystyki: niestabilność, ulotność (ang. *volatile*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*) (Bennett i Lemoine, 2014). Aby wydajnie działać w takich warunkach przedsiębiorstwa muszą szybko identyfikować ruchy rynku i skutecznie na nie reagować. Rozpoznanie potrzeb i wymagań docelowych odbiorców, czyli zorientowanie na klienta jest jednym z podstawowych trendów w współczesnym zarządzaniu i istotną determinantą struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Świat „VUCA” wymaga od przedsiębiorstw stałego rozwijania kompetencji i coraz większej elastyczności. Skłania tym samym do współpracy wiele odrębnych podmiotów, a w konsekwencji zwiększa zakres, zasięg i częstotliwość kooperacji między uczestnikami rynku. Aby współpraca oparta na luźnej sieciowości była efektywna potrzebny jest wspólny cel działania, odwołujący się do zgodnie przyjętego zestawu wartości. Dopasowanie wartości ma kardynalne znaczenie nie tylko dla kooperacji międzyorganizacyjnej ale także w odniesieniu do wewnętrznego charakteru przedsiębiorstwa. Uważne przyglądanie się oraz

implementowanie sygnałów społecznych do praktyk organizacyjnych staje się inherentną charakterystyką większości firm. Wyczerpanie na uwarunkowania kulturowe oraz zadbanie o dywersyfikację w środowisku pracy mają pomagać w stworzeniu klimatu akceptacji i przynależności, a tym samym umożliwić pracownikom pełną i swobodną realizację osobistego potencjału. Dodatkowo, obserwacja trendów społecznych wskazuje na coraz większą niechęć pracowników, szczególnie tych z pokolenia wchodzącego na rynek pracy, względem władzy zinstytucjonalizowanej w tradycyjnych strukturach hierarchicznych. Zamiast sztywnych hierarchii, w architekturze dzisiejszych i przyszłych organizacji dominować będą horyzontalne formy współpracy, władza oraz uprawnienia decyzyjne będą częściej delegowane do jednostek wyposażonych w odpowiednie zdolności i kompetencje, a realizacja zadań będzie odbywała się w ramach samzarządzających się zespołów. Warunkami samodzielności zespołów są pełne zaangażowanie pracowników na wszystkich poziomach, duża samokontrola i przede wszystkim cementująca rola zaufania. Znaczenie zaufania staje się kluczowe przy trwałym zmniejszaniu częstotliwości kontaktów bezpośrednich i zastępowaniu ich interakcjami za pośrednictwem narzędzi telekomunikacyjnych.

Zaznaczone powyżej trendy wpływają na kształt i charakter struktur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Determinują możliwości standaryzacji zasad działania i procesów wewnątrzorganizacyjnych jak również skłonność przedsiębiorstw do adaptacji przyjętych praktyk. Można przypuszczać, że ich oddziaływanie czyni struktury organizacyjne bardziej elastycznymi i dostosowującymi się do uwarunkowań otoczenia zewnętrznego. W następnym punkcie pracy przedstawiono wybrane typy struktur organizacyjnych, odpowiadających na zaobserwowane trendy i realizujących postulaty dzisiejszego środowiska biznesowego.

### **1.5. Adaptacyjne formy struktur organizacyjnych i ich charakterystyki**

Przedstawiona w rozdziale 1.3. ewolucja poglądów na temat struktury organizacyjnej ukazała jak od głębokiej wiary w determinizm struktury naukowcy doszli do postmodernistycznych twierdzeń o przypadkowości, kontekstualności i subiektywności interakcji pomiędzy architekturą przedsiębiorstwa i jego otoczeniem. Pierwsi badacze organizacji dowodzili prymatu sztywnych i zestandaryzowanych struktur organizacyjnych. Jednak obserwacje realiów i praktyka przedsiębiorstw nie zawsze potwierdzały ich postulaty. Nieślusne zdaje się być także opisywanie organizacji jako kosza na śmieci, w którym elementy wchodzą ze sobą w przypadkowe interakcje oraz opinie o całkowitym braku możliwości opracowania rozwiązań strukturalnych, które mają

praktyczne zastosowanie (Cohen, March i Olsen, 1972; Lomi i Harrison, 2012). Można przypuszczać, że właściwa odpowiedź dla tych poszukiwań znajduje się na *continuum* w punkcie pomiędzy tworzeniem stabilnych mechanizmów pozwalających korzystać z dotychczasowych osiągnięć, a koniecznością zapewnienia pola dla kreatywności i twórczego chaosu. Co ważne, w badaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych nie należy ograniczać się do określania wartości klasycznych charakterystyk struktury. Konieczne jest aby rozpatrywać ją jako układ wielowymiarowy, którego przestrzeń może być parametryzowana szeroką gamą zmiennych. Jak twierdzi Tobolska (2006) struktury wielowymiarowe stanowią kolejny etap ewolucji układów organizacyjnych, który odpowiada rosnącej niestabilności otoczenia i pozwala na dalszy wzrost przedsiębiorstwa. Jednowymiarowe rozwiązania strukturalne<sup>11</sup> nie są w stanie uwzględnić pełnej złożoności uwarunkowań z jakimi mierzy się przedsiębiorstwo międzynarodowe, prowadzące działalność w burzliwym środowisku gospodarczym, społecznym i politycznym, aktywne na wielu, często wysoce odmiennych rynkach, angażujące kapitał finansowy i ludzki na różnych kontynentach. Tak złożony obraz lepiej opisują układy wielowymiarowe, uwzględniające większą liczbę równorzędnych kryteriów strukturyzacji (dwa wymiary w przypadku struktur macierzowych i trzy lub więcej w strukturach tensorowych) (Worren, 2017). Wymiary mogą występować w różnych kombinacjach, tworząc np. układy funkcjonalno–produktowe, funkcjonalno–regionalne, regionalno–produktowe czy też funkcjonalno–produktowo–regionalne (Tobolska, 2006). Konfiguracja na podstawie kilku kryteriów oznacza, że jednostki organizacyjne są zarządzane i kontrolowane przez wiele jednostek nadrzędnych, reprezentujących różne wymiary organizacyjne. W takich realiach nietrudno o konflikty i problemy z wyznaczeniem odpowiedzialności, dlatego kardynalną rolę w tensorowej organizacji odgrywają zasada równości, partnerstwa, jednolitość celów oraz kultura współpracy.

### **1.5.1. Struktura organizacyjna jako konstrukt społeczny oraz system interpretacyjny**

Już na początku XX wieku, w rozważaniach ekonomicznych na dobre odrzucono klasyczną koncepcję człowieka ekonomicznego (łac. *homo oeconomicus*), racjonalnie dążącego do maksymalizacji zysków. Zastąpiono ją przekonaniem o istotnym znaczeniu czynników społecznych i kulturowych w działaniach ludzi i organizacji (Fineman i in., 2009). Dla przedsiębiorstw oznacza

---

<sup>11</sup> Do takich rozwiązań zalicza się struktury, w których wyodrębnienie i grupowanie komórek organizacyjnych dokonywane jest na podstawie jednego wymiaru, np. pełnionych funkcji, produktów, terytorium (np. struktury regionalne) lub kluczowych klientów.

to, że aktywność ludzi, zajmujących stanowiska ujęte w schemacie organizacyjnym jest kulturowo i instytucjonalnie zakorzeniona i należy uwzględnić te uwarunkowania tworząc praktyki i projektując przebieg procesów organizacyjnych. O wzroście zainteresowania kulturowym aspektem działalności przedsiębiorstw świadczyć może m.in. pojawienie się i popularyzacja pojęcia „inteligencji kulturowej”, definiowanej jako zdolność do efektywnej adaptacji w różnych kulturach narodowych, organizacyjnych i zawodowych (Earley, Ang i Tan, 2005; Kożuch, 2020). Jak ujął Hofstede (2007), ludzkie umysły są „kulturowo zaprogramowane”, a źródłem tego zaprogramowania są kanony postępowania, normy i zasady obowiązujące na danym terytorium (instytucje nieformalne). W połączeniu z formalnymi przepisami, owe instytucje wyznaczają obszar akceptowanych w danym środowisku i możliwych do zastosowania form struktur organizacyjnych. Jednocześnie, jak stwierdza Stępień (2009, s. 67), „reguły gry” obowiązujące w społeczeństwie przenikają do wnętrza organizacji za pośrednictwem jej uczestników. Potwierdzeniem na to, że instytucje rodzimego otoczenia odbijają się w strukturach i praktykach organizacyjnych są przykłady firm wywodzących się z krajów kulturowo i instytucjonalnie różnych. Naukowcy zestawiają ze sobą i wnikliwie analizują podmioty gospodarcze z państw z „Zachodniego kręgu cywilizacyjnego” (Huntington, 1993) i krajów azjatyckich, postrzeganych jako obszary o skrajnie odmiennych zasadach działania wskazując, że różnice w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw wynikają m.in z odmienności instytucjonalnej ich rynków macierzystych (Bartlett i Ghoshal, 2002; Doremus, Keller, Pauly i Reich, 1999; Stępień, 2009). Kultura, stanowiąca bazę dla tworzenia społecznych zasad postępowania (instytucji) jest postrzegana jako jedna z czołowych determinant struktury organizacyjnej. Morgan (1997) przedstawił organizację właśnie jako metaforę kultury, dostrzegając analogię pomiędzy kreowaniem wspólnej rzeczywistości przez kulturę i organizację. Tak jak kultura staje się atrybutem określonego społeczeństwa, tak samo organizacja tworzy wspólny system wartości i swoisty kodeks postępowania dla jej członków. Spójność przekonań i utożsamianie się pracowników z filozofią firmy mogą stać się jednym z najważniejszych czynników przesądzających o jej sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa. Szeroko cytowane stwierdzenie Nalepki (2001, s. 137) mówiącego, że organizacja może być tylko tak dobra jak ludzie wchodzący w jej skład, wyraźnie wskazuje na znaczenie składnika ludzkiego dla funkcjonowania firmy. O jego roli świadczy chociażby wzrastające zainteresowanie koncepcją ED&I (*Equity* – równość, *Diversity* – różnorodność oraz *Inclusion* – inkluzję, włączenie do wspólnoty), która staje się jednym z istotniejszych wyznaczników architektury i kierunków działania przedsiębiorstw międzynarodowych. Pierwotnie utożsamiana głównie z dążeniami do stworzenia przyjaznego środowiska pracy dla osób „mniej uprzywilejowanych”, na przykład osób niepełnosprawnych czy

mniejszości narodowych. Obecnie, termin rozumie się znacznie szerzej, jako holistyczne podejście przedsiębiorstwa do zapewnienia pracownikom poczucia pełnej przynależności do miejsca pracy (Ideal, 2021). Podejmowanie działań prowadzących do zapewnienia dywersyfikacji w strukturze zatrudnienia oraz mających na celu wykreować środowisko akceptacji i wsparcia dla pracowników przybrało na sile po opublikowaniu raportów z badań firmy Boston Consulting Group oraz McKinsey, w których wykazano m.in. związek między różnorodnością zespołów zarządzających a przychodami generowanymi z innowacyjnych produktów i usług oraz większe prawdopodobieństwo uzyskania wyższej rentowności niż konkurencja (Hunt, Prince, Dixon–Fyle i Yee, 2018; Lorenzo i in., 2017). W ślad za tymi opracowaniami pojawiły się kolejne badania potwierdzające dodatnią korelację pomiędzy kulturowym i etnicznym zróżnicowaniem kadry menadżerskiej a wyższą produktywnością, zwiększoną zdolnością przyciągania i utrzymywania utalentowanych pracowników czy lepszą reputacją firmy (International Labour Office, 2019). Jak stwierdza Skilbeck (2021) kultura nastawiona na zróżnicowanie i integrację, nie tylko sprzyja budowaniu zaufania, cementuje więzi międzyludzkie i poprawia morale w firmie ale także może prowadzić do lepszych wyników finansowych i tworzenia długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Jedną z form struktury organizacyjnej ujmujących przedsiębiorstwo przez pryzmat wymiaru społecznego jest hierarchiczno–społeczna struktura fenotypowa (ang. *hierarchy-community phenotype model*) (Lim, Griffiths i Sambrook, 2010). Odwołując się do pojęcia fenotypu z genetyki, autorzy postrzegają przedsiębiorstwo jako konstrukt o dwóch krańcowych cechach – wąskiej hierarchii i horyzontalnych połączeniach społecznościowych (wspólnotowych)<sup>12</sup>. Tak jak fenotyp jest zespołem widocznych cech, wynikającym z układu genów i wpływu środowiska, struktura organizacyjna jest pochodną ułożenia jednostek organizacyjnych oraz oddziaływania otoczenia zewnętrznego. Tak jak układ genów jest przeważnie determinowany przez pary alleli, układ jednostek organizacyjnych jest wyznaczony przez ich jednoczesne formalne umiejscowienie w hierarchii firmy oraz nieformalny udział w społecznościach w organizacji, na które oddziałuje środowisko (Lim, 2017). Ze względu na ogromną ilość potencjalnych kombinacji umiejscowienia pracowników w formalnej hierarchii i ich uczestnictwa w nieformalnych grupach, każda organizacja jest unikalnym tworem, znajdującym się pomiędzy czystą hierarchią oznaczającą maksymalną standaryzację praktyk i procesów, a pełną sieciowością przedstawiającą całkowitą adaptacyjność struktury organizacyjnej. Formalna hierarchia jest wyrazem roli i autorytetu

---

<sup>12</sup> Zagadnienie „pogodzenia” dwóch konkurencyjnych koncepcji struktury wewnątrzorganizacyjnej w interesujący sposób przedstawiają także Hunter, Bentzen i Taug (2020). W swoim opracowaniu rozważają relacje pomiędzy „formalną” strukturą, opartą na oficjalnie zdefiniowanych rolach i obowiązkach oraz nieformalną strukturą, opartą na powtarzających się wzorcach interakcji, często określaną jako struktura społeczna lub sieciowa.



poszczególnych osób w wyznaczonej przestrzeni w miejscu pracy, natomiast sieć społecznościowa mapuje relacje, wartości i przekonania kształtowane poza organizacją i transmitowane do jej wnętrza przez pracowników. Mając świadomość istnienia w firmie „ukrytej”, wewnętrznej społeczności, kształtowanej przez bodźce kulturowe i instytucjonalne, menadżerowie mogą dążyć do maksymalizacji zysków jednocześnie umożliwiając pracownikom realizację ich potencjału i rozwijania talentów przy zachowaniu ich kulturowej spójności.

Strukturę organizacyjną jako konstrukt społeczny, o zróżnicowanej skłonności do standaryzacji lub adaptacji względem uwarunkowań zewnętrznych można dostrzec także w koncepcji organizacji w kształcie koniczyny (Handy, 1998). W tym ujęciu przedsiębiorstwo składa się z trzech typów pracowników, sklasyfikowanych pod względem siły ich powiązań z przedsiębiorstwem. Pierwszy „liść koniczyny” tworzony jest przez kadre kierowniczą, zatrudnionych na stałe, wysoko wykwalifikowanych menadżerów i specjalistów. Ta grupa najsilniej utożsamia się z kulturą organizacyjną firmy i można twierdzić, że sposób w jaki realizuje powierzone jej funkcje jest najbardziej zbliżony z wytycznymi opracowanymi przez firmę. Druga grupa to pracownicy kontraktowi, wynajmowani z zewnątrz w miarę potrzeb przedsiębiorstwa, oceniani i wynagradzani za wyniki ich pracy. Ostatnia, najbardziej elastyczna grupa to tymczasowa siła robocza, zatrudniona do wykonywania zadań pomocniczych, mających mniejsze znaczenie dla organizacji. Nie wymaga się od nich wiernego podzielania filozofii firmy przez co mogą być silnym „przekaznikiem” wartości dominujących w otoczeniu zewnętrznym. Aby zapewnić efektywne działanie pracowników o różnej sile „powiązania” z firmą, kluczowe jest budowanie zaufania między nimi oraz akcentowanie wizji i wartości przedsiębiorstwa, uwzględniających system wartości otoczenia (Czarnecka i Słocińska, 2010).

Uwarunkowania społeczno–kulturowe kształtują nie tylko postawy pracowników względem przedsiębiorstwa ale determinują również konstrukty myślowe i sposoby interpretacji dominujące w organizacji. Choć o postrzeganiu podmiotów gospodarczych przez pryzmat ich interpretacyjnej natury i wpływu interpretacji na kształt formalnej i faktycznej struktury organizacyjnej pisali już Daft i Weick (1984), to dzisiaj nabiera ono szczególnego znaczenia. Prowadzenie biznesu w czasie trwałego trendu destabilizacji, nasycenie praktyki gospodarczej wirtualną współpracą i redukcja bezpośrednich kontaktów dają bowiem dużą swobodę dla indywidualnych interpretacji. Przedsiębiorstwa poddają „obróbce” surowe informacje jakie do niego docierają, nadając im sens i znaczenie (Kowalczyk, 2016). Nadawanie sensu (ang. *sensemaking*) umożliwia zrozumienie skomplikowanych konstruktów i idei oraz pozwala na redukcję niepewności w wyniku interakcji z otoczeniem zewnętrznym (Weick, 1979, 1995).

Umiejętność trafnej interpretacji i właściwe nadawanie sensu są fundamentem prowadzenia działalności w warunkach gwałtownych zmian, wymagających dynamicznej adaptacji do nowego stanu rzeczy oraz w kulturowo zróżnicowanych środowiskach. Lepsze rozumienie tego co dzieje się w otoczeniu daje większe szanse na prawidłową reakcję na zachodzące zmiany. Interpretacja informacji i budowany na jej podstawie schemat dalszych działań są zależne od wcześniejszych doświadczeń i przekonań, tym samym, są uwarunkowane przez czynniki kulturowe danego rynku. Obok nasycenia kulturą narodową i organizacyjną, interpretacja i podejmowanie decyzji są kształtowane również przez osobiste przekonania i cele uczestników organizacji. W związku z tym, struktura organizacyjna wyznaczająca oficjalne kanały komunikacji w przedsiębiorstwie, odgrywa kluczową rolę w determinowaniu zakresu swobody pojmowania poszczególnych zjawisk. W organicznych przedsiębiorstwach posiadających zdecentralizowaną strukturę i niewielką liczbę formalnych procedur, pole dla subiektywnych interpretacji jest relatywnie duże. Z kolei w firmach o ściśle zestandaryzowanych praktykach i procesach możliwości indywidualnego pojmowania i definiowania działań są znacznie mniejsze.

### **1.5.2. Struktura jako dynamiczna konstrukcja**

Dynamiczny charakter struktury organizacyjnej jest wbudowany w jej definicję przyjętą w niniejszej pracy. Struktura rozumiana jako wzorzec relacji i przebiegu procesów uwydatnia jej dynamiczny wymiar. Na tę dynamikę nakłada się dynamika i niestabilność świata w jakim funkcjonują dzisiejsze przedsiębiorstwa, określanego wręcz jako świat hiperturbulentny (McCann i Selsky, 1984; Meyer, Gaba i Colwell, 2005). Takie realia wymuszają elastyczność struktur oraz nieustanne dostosowywanie praktyk i procesów organizacyjnych do warunków otoczenia. Adaptacyjny charakter struktury organizacyjnej zaznacza się wyraźnie w organizacjach działających na krawędzi chaosu, organizacjach w ruchu, w organizacjach sieciowych i wirtualnych, organizacjach bez granic oraz uczących się.

Zdolność dostosowania do uwarunkowań zewnętrznych powinna charakteryzować przedsiębiorstwa znajdujące się w stanie rozdarcia pomiędzy klasycznym uporządkowaniem a niestabilnością, czyli „balansujące na krawędzi chaosu” (Brown i Eisenhardt, 1998, za: Krupski, 2014). Sposobami na osiągnięcie takiej umiejętności mogą być: wbudowanie w organizację funkcji zarządzania zmianą, stawianie sobie „wysoko elastycznych”, niekoniecznie spójnych i kompletnych celów, eksperymentalne działanie generujące krótkoterminową nieefektywność i wzrost kosztów, duża aktywność w antycypowaniu zmian oraz dywersyfikacja działania, oznaczająca

podejmowanie zróżnicowanych posunięć w celu nieustannego weryfikowania wielu możliwości biznesowych (Krupski, 2014). Chaos i brak ostrości dają możliwość nieskrępowanego wyznaczania kanałów przebiegu procesów, a mniej sprecyzowane schematy postępowania czynią ją bardziej kreatywną. Z drugiej strony, taka organizacja boryka się z utrudnioną współpracą i skomplikowanym procesem komunikowania. Przyglądając się właściwościom takiej organizacji klasyczne (astońskie) wymiary struktury, jeśli w ogóle się pojawiają, przybierają najniższy możliwy poziom. Podział pracy (konfiguracja), koordynacja i kontrola mają charakter samoistny, a standaryzacja jest postrzegana jako wróg kreatywności i czynnik utrudniający generowanie innowacyjnych pomysłów. Dynamiczny charakter struktury organizacyjnej wpisany jest również w model organizacji w ruchu (Mastyk–Musiał, 2003). Pojawił się on jako efekt kompilacji koncepcji organizacji opartej na okazjach z koncepcją skrajnej elastyczności zasobów i procesów. Zgodnie z ujęciem zaproponowanym przez Krupskiego (2005), główną charakterystyką organizacji w ruchu jest to, że zmienia się ona (drga) adekwatnie do amplitud otoczenia, a nakładanie się odchyleń wzmacnia ich potencjał. Burzliwe zmiany w środowisku zewnętrznym są traktowane jako potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej. Struktura przedsiębiorstwa w ruchu, podobnie jak przedsiębiorstwa działającego na krawędzi chaosu jest bliska formie organizacji organicznej, maksymalnie elastyczna i adaptacyjna, przez co sprawiająca wrażenie nieuporządkowania i przypadkowości. Zdolność szybkiej absorpcji impulsów płynących z otoczenia zewnętrznego i wprowadzania adekwatnych zmian sprawia, że standaryzacja działań jest prawie niemożliwa. Daje to możliwość włączania wszystkich pracowników w aktywne definiowanie i rozwiązywanie problemów na wszystkich etapach procesu zmian.

Kolejnym rozwiązaniem organizacyjnym, bazującym na atrybutach struktur adaptacyjnych jest sieć. Katalizatorem dla rozwoju organizacji sieciowych był rozwój technologii informacyjnych i choć takie formy działania początkowo były utożsamiane z przedsiębiorstwami z nowoczesnego sektora teleinformatycznego to obecnie można je odnaleźć w firmach nawet z dojrzałych, relatywnie stabilnych i homogenicznych branżach. Powodów wzrostu popularności struktur sieciowych doszukiwano się m.in. w atomizacji życia gospodarczego i społecznego, globalizacji, wirtualizacji działalności biznesowej, szerokim i swobodnym dostępem do informacji, szybkiej dyfuzji wiedzy (Kozuch, 2007). Struktura sieciowa może być rozpatrywana jako powiązania jednostek wewnątrz organizacji (intrasieciowa) oraz jako relacje między przedsiębiorstwem i podmiotami zewnętrznymi (intersieciowa). Niezależnie od formy, są one systemem połączeń utworzonym po to, aby każdy z uczestników mógł koncentrować się na swoich kluczowych

kompetencjach<sup>13</sup> i wspólnie osiągać efekt synergii (Mikuła, 2006). Działanie w sieci opiera się na wzajemnej wymianie informacji i świadczeniu usług oraz ponoszeniu przez uczestników sieci pełnej odpowiedzialności za swoje działanie. Struktura sieciowa cechuje się rozbudowanym systemem komunikacji, rozproszeniem geograficznym, brakiem członu kierowniczego (istniejący ośrodek zarządczy pełni jedynie rolę koordynatora i inicjatora), specjalizacją bazującą na osobistych kompetencjach i zainteresowaniach jednostek, tymczasowością obowiązujących zasad i norm postępowania, minimalnym poziomem formalizacji i standaryzacji działań (Fołtyn, 2007; Macias, 2011). Są to charakterystyki typowe dla struktur organicznych, silnie adaptujących się do otoczenia zewnętrznego. Szczególną formą organizacji sieciowej jest organizacja wirtualna. Tym co je odróżnia jest brak trwałości więzi organizacyjnych w przypadku organizacji wirtualnych oraz konieczność wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych przez organizacje wirtualne, która nie jest warunkiem *sine qua non* dla funkcjonowania sieci (Warner i Witzel, 2005). Struktury wirtualne są doraźną i krótkotrwałą formą kooperacji niezależnych podmiotów, które występują względem otoczenia jako jeden system. Są tworzone w celu realizacji konkretnych zadań i wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych<sup>14</sup>. Często inicjatorami ich powstania są działania klienta i zgłaszane przez niego potrzeby (Najda–Janoszka, 2010). Dla organizacji wirtualnych, z założenia nieposiadających zasobów materialnych, rdzeniem działalności jest kapitał intelektualny, wiedza i zarządzanie wiedzą. Podstawowymi atrybutami struktury organizacyjnej przedsiębiorstw wirtualnych są: niski stopień hierarchizacji, asymetryczność podziału władzy, uzależnionego od posiadania kompetencji istotnych w określonym przedsięwzięciu, niewielka formalizacja, swoboda wyboru metod realizacji zadań powierzonych danej jednostce organizacyjnej, rozbudowany system komunikacji i koordynacja procesów wewnętrznych oparta na zaufaniu. Organizacje wirtualne mają zdolność do samoorganizacji i samoadaptacji. Ich granice są niejasne i rozmyte, przez co model organizacji wirtualnej zawiera się w koncepcji organizacji bez granic (Śliwa, 2000). Zmienność celów, skutkująca nietrwałością relacji oraz nikłe mechanizmy koordynacji i kontroli utrudniają spójność działań. Dlatego tak ważną rolę w przypadku tej wirtualnej współpracy odgrywa zaufanie i sprecyzowanie wspólnego celu, które będą utrzymywać elementy organizacji w spójnej całości. Zaufanie jest substytutem tradycyjnych mechanizmów kontroli, musi opierać się na znajomości partnerów, ich lojalności, szacunku oraz dojrzałości. Gdy spełnione są te warunki, uczestnikom organizacji łatwiej dzielić się

---

<sup>13</sup> Pojęcie kluczowych kompetencji wprowadzili do teorii zarządzania Hamel i Prahalad (1990) Definiuje się je jako zharmonizowaną kombinację różnych zasobów i umiejętności, które wyróżniają firmę na rynku.

<sup>14</sup> Nastawienie na natychmiastową reakcję i wykorzystanie zaistniałych na rynku szans poprzez konfigurację uczestników organizacji wirtualnej zależną od zadań nazywa się zasadą *switching* (Sankowska, 2009).

kluczowymi informacjami i kompetencjami. W przypadku współpracy w formie wirtualnej pomiędzy podmiotami z różnych krajów fundamentalną rolę odgrywa spójność wartości kulturowych oraz norm i zasad etycznych, wzmacniających zaufanie (Fukuyama, 1997, za: Mrówka, 2013, s. 85).

Adaptacyjne właściwości struktury organizacyjnej występują także w organizacji uczącej się (Senge, 2006). W takim przedsiębiorstwie, wewnętrzne procesy powinny być zaprojektowane w taki sposób, aby zapewnić możliwość uczenia się na wszystkich poziomach (indywidualne uczenie się), czyli umożliwić organizacyjne uczenie się. W tym celu decentralizuje się władzę i poszerza uprawnienia na szczeblach wykonawczych, wyodrębnia się autonomiczne zespoły robocze, minimalizuje biurokrację i formalizację oraz ogranicza się specjalizację doprowadzając do wysokiej różnorodności zadań i pokrywania się ról w przedsiębiorstwie (Hopej, 2004). Organizacja ucząca się potrafi tworzyć, pozyskiwać i transferować wiedzę oraz dostosowywać swoje zachowania do wniosków płynących z nowej wiedzy (zespołowe uczenie się). Podobnie jak inne modele strukturalne niemające rozbudowanych aparatów kontroli, spoiwem dla jej członków jest wspólna wizja, często współtworzona przez nich samych.

Obfitość koncepcji struktur organizacyjnych uwydatniających ich dynamiczny charakter świadczy o tym jak silne jest przekonanie, że adaptacyjność struktury jest właściwą odpowiedzią na dzisiejsze warunki prowadzenia biznesu. Potrzeba dynamizmu struktury uwydatnia się jeszcze bardziej w przedsiębiorstwach międzynarodowych, na które oddziałuje szersza wiązka bodźców z otoczenia zewnętrznego niż ma to miejsce w przypadku firm krajowych. W poniższej tabeli nr 4 podsumowano opisane struktury i wskazano w jaki sposób w każdej nich realizowana jest zasada elastyczności organizacyjnej.

<b>Cechy struktury jako dynamicznej konstrukcji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmienność celów i kierunków działania</li> <li>• Dynamiczna adaptacja do zmian otoczenia</li> <li>• Brak wyraźnych granic organizacji</li> <li>• Luźne powiązania między uczestnikami organizacji</li> <li>• Wielokierunkowy przepływ informacji i nieformalny przebieg procesów</li> </ul>
<b>Typ struktury</b>	<b>Kluczowe właściwości poszczególnych struktur dynamicznych</b>
Struktura hierarchiczno-społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dualny charakter jednostek organizacyjnych, wyrażony w jednoczesnym umiejscowieniu ich w formalnej hierarchii oraz uczestnictwie w nieformalnych społecznościach w ramach organizacji</li> <li>▪ odzwierciedlenie charakteru kultury i instytucji otoczenia w nieformalnych społecznościach organizacji</li> </ul>
Struktura sieciowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ forma pośrednia między rynkiem a zorganizowanym podmiotem - luźno związane organizacje lub ich działy</li> <li>▪ ograniczenie znaczenia hierarchii organizacyjnej i wzajemna koordynacja działań w ramach sieci</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dobrowolność uczestnictwa i wymiany międzyorganizacyjnej oraz wzajemny dostęp do informacji (otwarta komunikacja)</li> <li>▪ działalność oparta o zróżnicowany potencjał synergiczny partnerów</li> </ul>
Struktura wirtualna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zmienność celów i tymczasowość współpracy</li> <li>▪ brak formalnej struktury, płynność granic, duże rozproszenie geograficzne</li> <li>▪ koncentracja na tworzeniu wartości niematerialnych</li> <li>▪ wspólny cel, wizja i zaufanie jako podstawa funkcjonowania</li> <li>▪ technologia informacyjna stanowi najważniejszy komponent warunkujący istnienie organizacji</li> </ul>
Struktura organizacji na krawędzi chaosu i dynamicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wysoka zmienność adekwatna do amplitud otoczenia</li> <li>▪ niestabilność otoczenia jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej</li> <li>▪ wysoko elastyczne, niekiedy nawet niespójne cele</li> <li>▪ eksperymentalność działań i aktywne poszukiwanie nowych kierunków rozwoju</li> <li>▪ swobodne wyznaczanie przebiegu procesów</li> </ul>
Struktura organizacji uczącej się	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wiedza i umiejętność jej wykorzystania stanowią fundament przewagi konkurencyjnej</li> <li>▪ myślenie systemowe, wspólna i współtworzona wizja</li> <li>▪ doskonalenie osobiste (mistrzostwo osobiste)</li> <li>▪ zespołowe uczenie się</li> </ul>

**Tabela 4. Dynamiczne struktury organizacyjne i ich charakterystyki**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fołtyn, 2007; Koźuch, 2007; Krupski, 2005, 2014; Mrówka, 2013; Najda–Janoszka, 2010; Senge, 2006.

### 1.5.3. Struktura bez hierarchii

Kolejnym obszarem, w którym ujawnia się adaptacyjny charakter struktur organizacyjnych jest maksymalne ograniczenie hierarchii i wzmocnienie autonomii poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych. Idea eliminacji hierarchii zaczęła nabierać realnych kształtów wraz z pojawieniem się Internetu, oferującego swobodny dostęp do ogromnego zbioru informacji. W miarę rozwoju ery informacyjnej pojawiały się propozycje struktur zakłócające hierarchiczną konstrukcję i burzące fundamentalną zasadę limitowanego dostępu do wiedzy (możliwego tylko dla wysoko postawionych jednostek posiadających władzę). Zjawisko to nazwano mianem „*wirearchy*<sup>15</sup>”, definiowanym jako „dynamiczny przepływ władzy i autorytetu oparty na wiedzy, zaufaniu, wiarygodności, skoncentrowany na wynikach i możliwy dzięki połączeniu technologii i ludzi” (Husband, 2013). W przedsiębiorstwach bez hierarchii specjalizację zastąpiono interdyscyplinarnymi zespołami, powoływanymi do istnienia gdy zachodzi potrzeba realizacji określonego zadania. Przykładami struktur organizacyjnych, w których zdolność do dostosowania się do otoczenia zewnętrznego wynika z redukcji hierarchii to opisane wcześniej struktury sieciowe

<sup>15</sup> Określenie „*wirearch*” składa się z dwóch słów: angielskiego *wire*, oznaczającego przewód, kabel łączący oraz wywodzącego się z greki słowa *-archy*, określającego władzę, zasadę lub przyczynę.

oraz struktury heterarchiczne, holarchiczne, hiperarchiczne, fraktalne bądź procesowe (Hopej, 2009; Mrówka, 2013).

Pojęcie heterarchii zostało wprowadzone do nauk społecznych, przez Ogilvy'ego (1979) dla opisu zjawiska przenoszenia władzy do jednostek posiadających wiedzę najbardziej potrzebną w danej sytuacji. Sjöstrand (1985, za: Hedlund, 1986) przedstawił je jako pojęcie kontrastowe dla hierarchii, a w kontekście zarządzania korporacjami międzynarodowymi, najszerzej rozwinął je Hedlund (1986), opisując przedsiębiorstwo policentryczne, o równoległych związkach między jednostkami, zdecentralizowanej kontroli i przerzucające na poszczególne jednostki odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie ich samych jak i całej organizacji. Heterarchia to forma struktury umiejscowiona pomiędzy hierarchią a siecią (Stephenson, 2009). Jest ona dynamicznie regulowana przez różne elementy wchodzące w jej skład, lub częściej przez sieć oddziaływań między tymi elementami, w różnych momentach czasowych (Ogilvy, 2002). W takiej organizacji z reguły nie istnieją stałe szczeble zarządzania, za to w obfitości występują poziome kanały komunikacji, które w skrajnym przypadku oznaczają połączenie wszystkich jednostek ze sobą nawzajem („każdy z każdym”, ang. *peer-to-peer*). Ta mnogość relacji, podobnie jak w strukturach sieciowych, uwydatnia priorytetową rolę zaufania. Kierując się zasadą, że im mniej zestandaryzowana struktura organizacji, tym większe znaczenie zaufania, w przypadku organizacji heterarchicznych jest ono koniecznym warunkiem do ich powstania i efektywnego funkcjonowania. W przedsiębiorstwach stosujących rozwiązania heterarchiczne władza opiera się na płynnych i zmiennych wartościach, a jednostki organizacyjne posiadają dużą dowolność w określaniu swoich celów, kryteriów sukcesu oraz stylu działania. Są one właścicielami swojej pracy, co oznacza, że same planują, organizują i kontrolują swoje działania, przyjmując pełną odpowiedzialność za wyniki. Dodatkowo, władza w takiej organizacji jest rozmieszczona w różnych punktach, tworząc tym samym model dynamicznego przywództwa, zmieniającego się wraz z zaistniałymi potrzebami (Płoszajski, 2000). Duża swoboda decyzyjna i koordynacja działalności na drodze samouzgodnień sprawiają, że formalizacja i standaryzacja praktyk i procesów organizacyjnych są znikome. Wszystkie te charakterystyki mają czynić heterarchię samoorganizującym się systemem, mogącymi optymalnie wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności oraz trafnie adaptować się do warunków w których działa przedsiębiorstwo.

Eliminacja hierarchiczności jest także właściwością organizacji holarchicznych, o cechach hologramu, uznawanych za szczególny przypadek heterarchii (Hedlund, 1986). W najprostszy sposób można je scharakteryzować jako układy, w których każda część składowa zawiera informacje o całości. Jak opisał Morgan (1997, s. 107–119) w systemach holograficznych wszystko

zawiera się ze wszystkim. Zdolności adaptacyjne w takiej organizacji wynikają z tego, że całość informacji na temat jej funkcjonowania jest zakodowana we wszystkich budujących ją elementach (zasada minimalnej specyfikacji). Równoczesna specjalizacja i generalizacja oraz możliwość uczenia się i samoorganizowania pozwalają na niezakłócone działanie nawet w warunkach ciągłych zmian, utraty lub usunięcia pewnych części organizacji. Organizacja o takich charakterystykach nosi znamiona systemu *autopojetycznego*, zdolnego do autokreacji, rekonstrukcji i odtwarzania się przy udziale jedynie własnych elementów (Luhmann, 1995; Ulrich i Probst, 1984, za: Morgan, 1997). Zdolność samoodtwarzania w reakcji na bodźce zmieniającego się środowiska daje większe szanse na przetrwanie i dalszy rozwój organizacji. Jednostki organizacyjne tworzące strukturę holarchiczną posiadają dwoistą naturę – są samodzielną całością oraz częścią składową większej całości. Mają zdolność przetrwania niezależnie od pozostałych jednostek a jednocześnie integrują się z nimi poprzez wzajemną komunikację, koordynację zadań i rozwiązywanie konfliktów. Autonomicznie wyznaczają swoje cele, projektują i realizują działania oraz reagują na zmiany zachodzące w otoczeniu, zachowując przy tym wysoki stopień interaktywności i tendencje integracyjne. Sumarycznie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości, którą tworzą (Koestler, 1967; Mella, 2009). Holarchiczna struktura organizacyjna ma niewielki stopień formalizacji, specjalizacji i standaryzacji oraz silną decentralizację, zapewniającą swobodę działania. Jej podstawowym mechanizmem koordynacji są samoorganizujące się procesy (samouzgodnienia), a dostęp do informacji jest łatwy i szeroko otwarty (Hopej, 2004; Mrówka, 2013). Dzięki tym właściwościom przedsiębiorstwo jest wysoce elastyczne, może stale się doskonalić i „samodostosowywać” do zmian zachodzących w jego otoczeniu zewnętrznym.

Podobne cechy w zakresie samopodobieństwa, samoorganizacji i elastyczności wykazuje struktura fraktalna, czyli nieregularna, poszarpana struktura, złożona z części mogących stanowić pomniejszoną kopię całości, powiązanych systemem komunikacyjnym i informacyjnym (Bryja i Martan, 2011; Warnecke, 1999). Wspomniane samopodobieństwo może oznaczać równopostaciowość (izomorfizm) oraz równoważność części i całości (Binsztok, 2005) jako również podobieństwo celów organizacyjnych (Tharumarajah, 2003 za: Mrówka, 2013, s. 99). Ma ono gwarantować lepszą współpracę wewnątrz organizacji oraz odpowiednią spójność z otoczeniem zewnętrznym. Zasada samoorganizacji (autonomizacji) przejawia się w swobodzie decydowania o zadaniach, odpowiedzialnościach, kierunkach rozwoju i wdrażanych zmianach. Uczestnik organizacji jest ograniczany jedynie celami ustalonymi wspólnie z jednostkami najwyższego szczebla oraz uwarunkowaniami zewnętrznymi. Dynamika i zdolność adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu bez uszczerbku na sprawnym działaniu to kolejna charakterystyka



przedsiębiorstwa fraktalnego. Dąży ono do samooptymalizowania zasobów i procesów, dlatego realizację każdego zadania powierza innej, najbardziej odpowiedniej jednostce lub komórce organizacyjnej. Wymusza to pracę zespołową i dystrybucję władzy oraz pobudza kreatywność. Przedsiębiorstwo fraktalne przedstawia zatem podmiot zbudowany z samodzielnych jednostek, które potrafią automatycznie dostosowywać się do warunków narzucanych przez otoczenie, zachowując przy tym wspólnie przyjęte zasady i kryteria oceny. Co ważne, aby zapewnić skuteczne działanie, cele w takiej firmie są jednoznacznie określone a utrzymanie ich spójności pomiędzy fraktalami odbywa się poprzez samokontrolę i podporządkowanie własnych interesów interesowi całej organizacji (Binsztok, 2005; Hopej, 2001; Stańda, 2000).

Strukturami organizacyjnymi, które wzmacniają swoje zdolności adaptacyjne poprzez redukcję hierarchii i równość wszystkich komórek organizacyjnych są także struktury procesowe (Cyfert, 2006; Grajewski, 2004), orbitalne (Lehr i Rodriguez, 1987, za: Hopej, 2004), gronowe (Stocki, 1996) oraz model pizzy<sup>16</sup> (Byrne, 1994; Lipnack i Stamps, 2000). Typowe dla struktury gronowej, orbitalnej i modelu pizzy jest przekrojowe podejście do strukturyzacji, komunikacja horyzontalna zamiast wertykalnej, praca zespołowa oraz jasno określony cel każdego z zespołów. Jedyny hierarchiczny element to centralna i pierwszoplanowa pozycja dyrektora generalnego, którego władza jest jedynie dopełnieniem władzy jednostek z pozostałych poziomów. Członkowie organizacji zbudowanych na podstawie takich struktur mają szerokie uprawnienia decyzyjne i swobodę działania oraz uczestniczą w realizacji kilku funkcji jednocześnie. Z kolei w przypadku konstrukcji procesowej, jak sama nazwa sugeruje, praca jest podzielona na procesy lub ich podprocesy i rozdystrybuowana pomiędzy wielofunkcyjne zespoły zadaniowe. Wszystkie wykonywane czynności mają zmierzać do tworzenia wartości dodanej i zaspokojenia konkretnej potrzeby klienta, zarówno wewnętrznego jaki i zewnętrznego. Każdy proces posiada swojego właściciela, który z kolei jest odpowiedzialny za dobór członków zespołu, stworzenie warunków do realizacji procesu oraz kontrolę i korektę jego przebiegu. Specjalizacja jest zastępowana uniwersalizacją pracy, dlatego poszczególni pracownicy mogą równolegle realizować kilka procesów. Rezultatem tego jest niewielka formalizacja, wyrażająca się w minimalnej ilości dokumentów definiujących cele, zasady i formy działania, przeważnie ujętych w formie map procesów (Cyfert i Krzakiewicz, 2006).

---

<sup>16</sup> Modelem pizzy (ang. *pizza pie*) nazwała swoją strukturę organizacyjną firma Eastman Chemical, spółka wydzielona z Eastman Kodak. Autorzy określili środek pizzy jako centralną jednostkę zarządzającą a za pomocą rozrzuconych na okręgu pizzy plastrów salami zobrazowali samodzielne komórki organizacyjne.

Ciekawym przykładem elastycznej architektury organizacyjnej jest struktura hiperarchiczna. Choć jest to forma samoorganizującej się wspólnoty, a nie struktura typowa dla podmiotu gospodarczego, warto o niej wspomnieć ze względu na jej maksymalnie wysokie zdolności adaptacyjne. Jej istnienie warunkują nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne. Jest przeważnie powoływana do istnienia w celu realizacji wspólnego projektu lub idei, które mogą ewoluować na skutek działań wspólnoty. Szeroka i wnikliwa weryfikacja realizowanych projektów, wynikająca z dużego zaangażowania jednostek swobodnie wymieniających informacje i konfrontujących swoje opinie, pozwala nie tylko na dynamiczną reakcję na zewnętrzne wymagania ale także na przewidywanie i wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu (Khan i Azmi, 2005, za: Mrówka, 2013).

Na pierwszy rzut oka właściwości przedsiębiorstwa bez hierarchii mogą wydawać się futurystyczne i niemożliwe do zrealizowania w praktyce ale należy zauważyć, że w korporacjach międzynarodowych coraz częściej można odnaleźć elementy wykazujące takie cechy. Stały dostęp do informacji wewnątrzorganizacyjnych, globalnie zintegrowana praca zespołowa i pełna odpowiedzialność zespołów za wyniki ich pracy, przenoszenie kompetencji decyzyjnych do „najwłaściwszych”, często lokalnych jednostek zależnych przedsiębiorstwa to tylko niektóre przykłady wskazujące na możliwość istnienia organizacji mimo braku jasno zdefiniowanej hierarchii i ścisłej kontroli (Schwer i Hitz, 2018). Poniższa tabela stanowi syntezę opisanych przykładów struktur organizacyjnych w których maksymalnie zredukowano centralizację władzy i standaryzację zasad działania.

<b>Cechy struktury bez hierarchii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przechodniość władzy, zdolności decyzyjne uzależnione od posiadanych kompetencji</li> <li>• Umiejętność autokreacji i samodzielnej rekonstrukcji</li> <li>• Pełen dostęp do informacji i obfitość poziomych kanałów komunikacji</li> <li>• Silne zaangażowanie członków organizacji, posiadających dużą swobodę działania pełną odpowiedzialność</li> </ul>
<b>Typ struktury</b>	<b>Kluczowe właściwości poszczególnych struktur bez hierarchii</b>
Struktura heterarchiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ horyzontalna współpraca równoważnych elementów, otwarta komunikacja</li> <li>▪ samoorganizacja i samouzgodnienia jako instrumentu koordynacji</li> <li>▪ przechodniość władzy i czasowe zlokalizowanie jej w najbardziej kompetentnym obszarze struktury</li> <li>▪ ogromna liczebność poziomych kanałów komunikacji, skrajnym przypadku komunikacja każdego z każdym (<i>peer-to-peer</i>)</li> </ul>
Struktura holarchiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wbudowanie całości w części (redundancja połączeń)</li> <li>▪ jednoczesna specjalizacja i generalizacja</li> <li>▪ zdolność samoodtwarzania, rekonstruowania</li> <li>▪ uczenie się na zasadzie pętli podwójnej</li> <li>▪ równoczesna autonomia i zależność (wchodzenie w skład części nadrzędnej)</li> <li>▪ indywidualna odpowiedzialność za wyniki działań</li> </ul>

Struktura fraktalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ samopodobieństwo i ciągła transformacja</li> <li>▪ autonomiczne i samoorganizujące się zespoły</li> <li>▪ samooptymalizowanie zasobów oraz procesów</li> <li>▪ pełna dostępność do środków i metod organizacyjno-zarządczych</li> <li>▪ podporządkowanie interesu jednostek ogólnemu interesowi organizacji</li> </ul>
Struktura procesowa i gromowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ przekrojowa, horyzontalna komunikacja</li> <li>▪ równość komórek organizacyjnych – zespołów powołanych do obsługi konkretnych procesów (jasno określony cel każdego zespołu)</li> <li>▪ tylko jeden centralny (hierarchiczny) element w organizacji</li> <li>▪ realizacji procesów zmierzających do zaspokajania konkretnej potrzeby klientów</li> </ul>
Struktura hiperarchiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ integracja wokół wspólnej misji, celu, idei</li> <li>▪ symetria informacyjna – pełny i równomierny dostęp do informacji bez względu na lokalizację; Brak wyłączności posiadania informacji</li> <li>▪ bezpośredni kontakt ze wszystkimi jednostkami organizacji</li> <li>▪ rzeczywisty czas działania</li> <li>▪ dobrowolność uczestnictwa i samoorganizacja</li> <li>▪ wysoki poziom wewnętrznej przedsiębiorczości i innowacyjność</li> <li>▪ rozproszenie geograficzne</li> </ul>

**Tabela 5. Struktury bez hierarchii i ich charakterystyki**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cyfert, 2006; Binsztok, 2005; Grajewski, 2004; Hedlund, 1986; Hopej, 2004; Morgan, 1997; Mrówka, 2013; Stańda, 2000; Stocki, 1996.

Przedstawione modelowe układy organizacyjne należy traktować jako wzajemnie się przenikające i często uzupełniające. Z pewnością nie stanowią one konkurencyjnych czy wykluczających się rozwiązań. Wszystkie one w pewnym stopniu odpowiadają na postulaty zgłaszane przez współczesne środowisko biznesowe i ilustrują priorytetowe kierunki myślenia o rozwoju organizacji. Należy również zaznaczyć, że opisane formy organizacji nie wyczerpują listy nowoczesnych koncepcji na jakich mogą opierać swoją architekturę dzisiejsze przedsiębiorstwa. Jak stwierdza Mrówka (2013, s. 113), taka lista nie może też być zamknięta ponieważ nieustannie pojawiają się nowe koncepcje teoretyczne, które przedstawiają rozwiązania strukturalne trafniej odpowiadające na zjawiska i zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu.

### **1.6. Struktura „T” jako odpowiedź na wymogi współczesnego biznesu – własna koncepcja analityczna**

Przyglądając się propozycjom wysoce elastycznych struktur organizacyjnych może pojawić się wątpliwość czy współistnienie tak licznych modeli, typologii, sposobów przedstawiania struktur organizacyjnych wytrzyma test brzytwy Ockhama. Nasuwa się pytanie, czy wprowadzanie kolejnych rozwiązań strukturalnych nie jest przystawowym „mnożeniem bytów ponad potrzebę” i czy doprowadzi ono do lepszego zrozumienia organizacji oraz pozwoli na skuteczniejsze nią zarządzanie. Czy proponowane struktury o maksymalnych zdolnościach adaptacyjnych

wyposażają przedsiębiorstwa międzynarodowe w narzędzia do trafnej odpowiedzi na sprzeczne wymagania standaryzacji i adaptacji? Krytycznie o usilnym opisywaniu i uzasadnianiu nowych form struktur organizacyjnych dla korporacji międzynarodowych pisali Griffin i O'Toole (2010). Z kolei sam Drucker (2010, s. 101), uznawany za jednego z najwybitniejszych na świecie teoretyków zarządzania, pisząc o błędach popełnianych przez organizacje, przestrzegał przed podążaniem za modami i nowinkami, które prowadzą do niepotrzebnych reorganizacji oraz przed wprowadzaniem innowacji, które nie przystają do celów przedsiębiorstwa. Rekomendował, aby nowe formy organizacyjne posiadały nie tylko mechanizmy gwarantujące sprawne wychwytywanie zmian i ich wydajne implementowanie, ale także mechanizmy umożliwiające utrzymanie zasad zapewniających odpowiednią równowagę pomiędzy zmianami a ciągłością działań. Podobne postulaty względem architektury organizacyjnej wysuwają Benito i in. (2014). Sugerują oni, że struktury przedsiębiorstw międzynarodowych o skrajnych charakterystykach, nastawione na całkowitą adaptację do lokalnych warunków lub maksymalną standaryzację i integrację, nie są w stanie uchwycić niuansów niezbędnych do wydajnego funkcjonowania. W związku z tym, należy poszukiwać form strukturalnych odzwierciedlających właściwą kombinację działań o odmiennych poziomach wrażliwości na wpływ rynków goszczących. Jak bezkompromisowo twierdzą Burton i Obel (2018), postęp w zakresie projektowania organizacji może być osiągnięty tylko poprzez eksperymentowanie oparte o dotychczasową wiedzę i potwierdzone zasady. Nie należy zatem kategorycznie odrzucać stabilnych i sprawdzonych mechanizmów, które cementują funkcjonowanie organizacji, umożliwiając jej przetrwanie oraz rozwój w dłuższym czasie. Zgadzając się z powyższymi uwagami, w niniejszej pracy zaproponowano rozwiązanie strukturalne bazujące na pozornie sprzecznych charakterystykach – standaryzacji oraz adaptacyjności. Takiej strukturze, łączącej w sobie duże zdolności przystosowawcze i wydajną standaryzację, nadano postać litery „T”<sup>17</sup>. Występujące w niej dwie linie, pionowa i pozioma, symbolizują konkretne obszary przedsiębiorstwa, różniące się stopniem podatności na zmianę. Podstawą decyzji o wyborze i umieszczeniu poszczególnych funkcji czy komórek organizacyjnych w konkretnej linii jest ich styczność z zewnętrznym klientem przedsiębiorstwa. Obszary będące „twarzą firmy”, które w realizacji swoich zadań wchodzi w kontakt z odbiorcami i interesariuszami, otrzymują cechy organizacji organicznych (duża autonomia działania, swoboda decyzyjna, bezpośrednia komunikacja, itp.). Natomiast podmiotom

---

<sup>17</sup> Podobny, hybrydowy charakter wykazuje hipertekstowa struktura organizacyjna, zaproponowana przez Nonaka i Takeuchi'ego (2000). Jest ona zbudowana z układu hierarchicznego, stabilizującego funkcjonowanie przedsiębiorstwa i z niesformalizowanych zespołów projektowych stymulujących tworzenie nowej wiedzy i pobudzających kreatywność członków organizacji.

powołanym do realizacji procesów wewnętrznych nadaje się cechy mechanistyczne, mające gwarantować wysoką skuteczność i wydajność. Spoiwem dla obu linii jest głęboko zakorzeniona i silnie akcentowana kultura organizacyjna.

Do opracowania struktury w kształcie litery „T” autorka zaczerpnęła z koncepcji „przedsiębiorstwa oburęcznego” (ang. *ambidextrous approach*)<sup>18</sup>, którego podstawowym atrybutem jest jednoczesne poszukiwanie nowych rozwiązań i wysokiej efektywności bieżących działań operacyjnych. Takie organizacje w symultaniczny sposób realizują procesy, które wymagają odmiennych cech strukturalnych. Proces eksploatacji potrzebuje warunków właściwych strukturom mechanistycznym, a proces eksploracji, cech charakteryzujących organizacje organiczne (Zakrzewska–Bielawska, 2015). Jak zaznaczają O’Reilly i Tushman (2004), dyrektorzy generalni i menadżerowie piastujący stanowiska wyższego szczebla mogą utożsamiać się z takimi sytuacjami, gdyż muszą stale przyglądać się procesom i produktom wyprowadzonym w przeszłości i jednocześnie poszukiwać innowacji do wdrożenia w przyszłości. Takie balansowanie jest jednym z najtrudniejszych wyzwań menedżerskich, ale pozwala osiągnąć biegłość w doskonaleniu obecnej oferty oraz w kreowaniu nowych, pionierskich rozwiązań (Tushman, Smith, Woody, Westermanz i O’Reilly, 2010). Na takiej samej zasadzie w strukturze organizacyjnej „T” realizowany jest postulat ciągłego aktualizowania procesów i wdrażania praktyk dostosowanych do potrzeb rynków goszczących, przy zapewnieniu trwałej efektywności działania. Tym co odróżnia strukturę „T” od podejścia „oburęcznego” jest zespolenie sprzecznych aktywności za pomocą kultury organizacyjnej a nie dążenie do znalezienia jednego punktu równowagi pomiędzy nimi. W pełni wdrożona i intensywnie komunikowana w każdym miejscu przedsiębiorstwa kultura organizacyjna tworzy właściwy kontekst organizacyjny i jest podstawowym budulcem wspólnych wartości. Dzięki temu minimalizuje prawdopodobieństwo dysonansu między jednostkami organizacyjnymi realizującymi funkcje o odmiennym poziomie standaryzacji i adaptacji.

W strukturze „T” wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie podlegają podziałowi i dystrybucji przestrzennej, co minimalizuje ryzyko dublowania funkcji i blokowania informacji w jednym punkcie oraz chroni przed utratą płynności w realizacji procesów na skutek nieprzewidzianych zmian. Wymogiem dla efektywności takiego rozwiązania jest bezprecedensowy poziom koordynacji działań oraz standaryzacji procesów i praktyk wewnątrzorganizacyjnych. Najwyższy stopień standaryzacji występuje w komórkach odpowiedzialnych za wewnątrz procesy

---

<sup>18</sup> Termin organizacyjnej oburęczności (ang. *organizational ambidexterity*) został po raz pierwszy użyty przez Duncana (1976), jednak rozwój tej koncepcji przypisuje się March’owi (1991), a spopularyzowanie O’Reilly’emu i Tushmanowi (2004).

przedsiębiorstwa, czyli funkcje umieszczone na pionowej linii w strukturze „T”. Postulat usztywniania struktur organizacyjnych poprzez wprowadzanie jednorodnych zasad działania zdaje się stać w opozycji do powszechnego przekonania o konieczności odrzucenia sztywnych, mechanistycznych struktur (Daft, 2012; Gaspary i in, 2020; Strategor, 2001; Zander i in., 2016). Niemniej jednak choć proliferacja rozwiązań strukturalnych, opierających się o typowo organiczne zasady (patrz rozdz. 1.5), świadczy o popularności tego poglądu, wnikliwe oko badacza zauważy głęboką dychotomię pomiędzy forsowanymi propozycjami, a rzeczywistą praktyką korporacji. Mimo, że elastyczność jest najczęściej podkreślanym wymaganiem względem współczesnych struktur organizacyjnych, nie oznacza to, że standaryzacja praktyk i procesów traci na znaczeniu (Thomas, 2011; Campbell i Strikwerda, 2013). Jednorodność zasad postępowania, wysoki poziom kontroli czy ścisła koordynacja mogą być „niemodne” w badaniach nad organizacjami, ale nie zmienia to faktu, że nadal pozostają one kardynalnymi zasadami wydajnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych (Hopej, 2006). Zwłaszcza że natężenie konkurencji i kurczenie się realizowanych marż wymuszają jeszcze większą dyscyplinę w obszarze kosztów i precyzję działania. Przedsiębiorstwa dążą do coraz bardziej szczegółowego pomiaru i kontroli ich funkcjonowania. Poszukują nowych metod penetrowania dużej ilości informacji w celu identyfikacji rodzących się trendów. Inwestują w rozwój infrastruktury proceduralnej i technicznej, gromadzącej i analizującej dane generowane przez firmę. Wykorzystują cyfrowe systemy analityki biznesowej (ang. *business intelligence*) jako podstawowe narzędzie w procesach decyzyjnych. Przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi analitycznych przedsiębiorstwa mogą śledzić, a nawet przewidywać preferencje i zachowania swoich odbiorców. Ponieważ biznes odwraca się od masowego produktu i klienta w kierunku precyzyjniejszej reakcji na potrzeby rynku, w firmach namnażają się wewnętrzne komórki organizacyjne i poszerza się zakres współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Takie wzajemne oddziaływanie rosnącej złożoności i współzależności stwarza zapotrzebowanie na wydajniejszą koordynację i integrację procesów wewnątrzorganizacyjnych (Galbraith, 2012). Co więcej, mimo popularności struktur szybko adaptujących się do otoczenia, nadal pojawiają się wątpliwości natury praktycznej – czy możliwe jest zarządzanie firmą i prowadzenie zyskowego biznesu bez zunifikowanych i stabilnych norm oraz zasad postępowania. Najczęściej krytykowanymi mankamentami elastycznych struktur jest niedopasowanie własnych możliwości do zamierzonych celów, fragmentacja i niespójność systemu informacyjnego oraz nieadekwatna egzekucja działań (Thomas, 2011; Campbell i Strikwerda, 2013). To zdaje się potwierdzać ujętą kolokwialnie prawdę, że żadne chcące wydajnie działać przedsiębiorstwo, a tym bardziej przedsiębiorstwo międzynarodowe, nie może pozwolić sobie na to, by każda jego

jednostka organizacyjna była przysłowiowym sterem, żeglarzem i okrętem. Kiedy w reakcji na potrzeby zgłaszane przez otoczenie najbardziej liczy się czas, każdy pracownik firmy powinien dokładnie wiedzieć, co i jak ma robić, a to może być zagwarantowane głównie dzięki klarownym procedurom i niezakłóconym przepływem informacji. Badania wykazują, że sztywność strukturalna, rozumiana jako obowiązywanie wielu standardów pracy, będących zbiorem najlepszych praktyk czy sprecyzowanych zasad postępowania, nie zawsze stanowi barierę dla kreatywności, a czasem wręcz sprzyja generowaniu innowacyjnych pomysłów, wspiera organizacyjne uczenie się i tworzy warunki do samorealizacji pracowników (Hopej–Kamińska i Hopej, 2008; Wu, Chang i Or, 2019). Patrząc jak postęp technologiczny zmienia współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe, można dojść do wniosku, że coraz więcej z nich funkcjonuje jak organizacje o strukturach mechanistycznych. Nowoczesne rozwiązania technologiczne, robotyzacja procesów produkcyjnych, *lean management*, itp., umożliwiają precyzję działania na niespotykanym wcześniej poziomie (Kidschun i in., 2019, Menz i in., 2021). Dodatkowo, rozwój sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence*, AI) i narzędzi zarządzania na niej bazujących stwarza możliwości kontroli pracy i działań każdej jednostki organizacyjnej na taką skalę, która, jak stwierdza Petriglieri (2020), przewyższa najśmielsze oczekiwania Taylora.

Korzyści płynące z koordynacji działań i wdrożenia zunifikowanych praktyk oraz procesów organizacyjnych nie mogą jednak skłaniać przedsiębiorstwa do całkowitego odrzucenia elastyczności w strukturach organizacyjnych. Nadmierne usztywnienie zasad działania i nieumiejętność dostosowania się do wymagań rynku byłoby brzemienne w skutki i prawdopodobnie tożsame z eliminacją firmy z walki konkurencyjnej. Dlatego w zaproponowanym ujęciu struktury organizacyjnej „T” linię pionową, odzwierciedlającą zestandaryzowane, sztywne obszary organizacji, balansuje linia pozioma, która symbolizuje wszystkie funkcje i komórki wchodzące w bezpośrednie interakcje z odbiorcami - klientami i interesariuszami firmy. Te jednostki powinny być wyposażone w dużą swobodę działania, szerokie uprawnienia decyzyjne z pełną odpowiedzialnością za ich rezultaty. Dzięki temu ich reakcja na bodźce rynku będzie trafniejsza, a czas rozwiązania problemów krótszy. W warunkach zacieklej walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa muszą zwiększać swoją zdolność do adaptacji względem otoczenia zewnętrznego. W swojej orientacji na klienta powinny pójść o krok dalej i zwrócić uwagę na tzw. słabe sygnały rynku, które mogą błyskawicznie przerodzić się w dominujący trend, presję rynku lub kluczowe wymaganie klientów. Dodatkowo, głównym obiektem zainteresowania musi stać się pojedynczy odbiorca (hiperpersonalizacja) lub wąska grupa odbiorców, ponieważ oczekiwanie produktów skrojonych na miarę staje się atrybutem niemalże każdego klienta i każdej branży.

Popularność zasady "sprzedawaj mniej, ale więcej" (ang. *selling less of more*) (Bourreau, Gensollen, Moreau i Waelbroeck, 2013) w działaniach marketingowych świadczy o tym, jak mikrosegmentacja i kastomizacja stały się priorytetami wymogami w działaniach przedsiębiorstw. W wymiarze biznesu międzynarodowego potrzeba dopasowania do oczekiwań klienta jest najczęściej omawiana w kontekście dynamicznego zwiększania się chłonności popytowej krajów rozwijających się, kulturowo i instytucjonalnie różnych od macierzystych środowisk największych firm międzynarodowych (Demir i Hancioğlu, 2019; Levenson, 2014). Przesuwanie punktu ciężkości z „zastygłych”, wysoko rozwiniętych gospodarek do ambitnych, żądnych sukcesu i rozwoju rynków wschodzących nie pozostawia złudzeń, co do konieczności podejmowania działań adaptacyjnych, zarówno w zakresie produktowym jak i organizacyjnym. Dotychczas kraje rozwijające się były postrzegane jako obszary peryferyjne i dostawcy tanich czynników produkcji. Teraz stają się ważnym źródłem popytu, z klientami o odmiennych potrzebach i preferencjach. Dawniej przypadki firm z państw rozwiniętych, które opracowywały produkty z myślą o klientach i konsumentach (zwłaszcza z klasy średniej i niższych) z rynków wschodzących, należały do rzadkości. Mimo, że są to segmenty społeczeństwa powiększające się w zawrotnym tempie, globalne korporacje raczej niechętnie dostosowywały swoją ofertę do lokalnych preferencji, zadowolając się zbieraniem profitów wygenerowanych na grupie zamożnych klientów i zaniedbując potencjał niższych, najliczniejszych warstw społecznych (Court i Narasimhan, 2010). Taka sztywność, o ile nie skazuje zagranicznych przedsiębiorstw na porażkę, to z pewnością utrudnia rywalizację z lokalnymi konkurentami, lepiej zaznajomionymi i dostosowanymi do miejscowych uwarunkowań. Opisano to szczegółowo w dalszej części pracy, w rozdziale 2.2. Argumentem na rzecz rozbudowania zdolności adaptacji struktur organizacyjnych są również zmiany zachodzące w obszarze kapitału ludzkiego (Doz, 2016; Zammel i Najjar, 2021). O ile jeszcze kilka lat temu, zmiany w strukturze zatrudnienia dotyczyły głównie procesu azjatyzacji zespołów zarządzających, o tyle obecnie jest to proces znacznie szerszy. W warstwie personelu kierowniczego widać, jak dużym zainteresowaniem cieszy się trend dywersyfikacji (ang. *diversity*) i dobieranie składu zespołów kierowniczych w taki sposób, aby znajdowali się w nich przedstawiciele różnych narodowości, ras czy płci. Z kolei w ogólnej strukturze zatrudnienia wspiera się praktyki urozmaicania środowisk pracy i zmieniania ich w miejsca, gdzie każdy, niezależnie od przekonań i wyznawanych wartości, może się realizować (trend ED&I opisano w rozdziale 1.5.1). W konsekwencji przedsiębiorstwa stają się „wielobarwną mozaiką”, która musi umiejętnie absorbować i spajać odmienną pracowników. Dywersyfikacja kadrowa, choć niesie ze sobą szereg niekwestionowanych korzyści, m.in. w postaci większej kreatywności oraz szerszego spojrzenia na procesy i zadania, ma też swoje



wady. Do podstawowych utrudnień zalicza się niewydolność komunikacyjną, trudności z osiągnięciem konsensusu, wdrożeniem podjętych decyzji, itp. Zarządzanie heterogenicznymi organizacjami jest więc wyzwaniem dla kierownictwa, ale jednocześnie jest to kierunek, w którym muszą podążać współczesne firmy chcące dotrzymać kroku konkurencji.

Aby zapewnić odpowiedni poziom adaptacyjności, dyktowany oczekiwaniami klientów i dywersyfikacją pracowników, a jednocześnie uchronić się od rozpadu wywołanego brakiem wewnętrznej spójności, przedsiębiorstwa powinny budować swoje struktury na zasadzie zespolonych linii, adaptacyjnej i stabilnej. Tym co powinno spajać obie płaszczyzny jest kultura organizacyjna. Jak stwierdził Morgan (1997, s. 155), kultura organizacyjna jest „normatywnym klejem”. W przypadku struktury „T” jest ona najważniejszym łącznikiem obszarów organizacyjnych oraz kluczowym elementem ukierunkowującym działania każdego pracownika. Dzięki zakorzenieniu kultury i wizji organizacyjnej w świadomości pracowników, przedsiębiorstwa mogą w wydajny sposób koordynować działalność, zapewniając jednocześnie odpowiedni poziom autonomii jednostkom organizacyjnym. Silnie akcentowana kultura i cele przedsiębiorstwa wzmacniają spójność działań i tym samym obniżają koszty autonomii. Stworzenie kultury wzajemności i otwartości, w której wszystkie zespoły, niezależnie czy wykonują prace w obszarze linii elastycznej czy sztywnej, traktuje się w taki sam sposób, pomaga w wypracowaniu „wspólnego języka”. Wówczas pracownikom działów mechanistycznych łatwiej zrozumieć i zaakceptować oczekiwania „adaptacyjnych” zespołów współpracujących z klientami zewnętrznymi. Klamrą dla tak wykształconej kultury organizacyjnej, która scala rozbieżne charakterystyki działów, powinna być silna orientacja na klienta. Jej głębokie zakorzenienie w kulturowym DNA firmy będzie ułatwiać współpracę pomiędzy komórkami organizacyjnymi o odmiennych zasadach działania i pozwoli na skuteczniejszą realizację zadań.

### **1.7. Podsumowanie**

Powyższe, rozbudowane rozważania świadczą o tym jak wielowątkowe jest zagadnienie struktur organizacyjnych, ukazują z jak wielu perspektyw można je rozpatrywać i jak trudno dojść do jednoznacznych wniosków w tym zakresie. Brak precyzyjnych konkluzji i zgodnych rekomendacji mimo tak bogatego dorobku naukowego jest konsekwencją dużej trudności w badaniu struktur organizacyjnych. Jednak takie przeszkody nie powinny zniechęcać do dalszej eksploracji, gdyż tylko nieustanne dociekania mogą doprowadzić do dostrzeżenia praw rządzących

badanym zjawiskiem i pomóc w dostarczeniu praktycznych wskazówek (Burton i Obel; 2018; Burton, Obel i Håkonsson, 2020).

Odpowiadając na sugestie naukowców, twierdzących że przyszłe kierunki badań nad strukturami organizacyjnymi powinny zmierzać do poszukiwania eklektycznych, hybrydowych sposobów organizowania działalności (Benito i in., 2014; Brock i Siscovick, 2007; Mainela, Puhakka i Servais, 2015; Wolf i Egelhoff, 2010; Zakrzewska–Bielawska, 2011b) zaproponowano strukturę w kształcie litery „T”, spełniającą wymóg standaryzacji działań i adaptacyjności względem oczekiwań środowiska zewnętrznego. Opierając się o analizę dotychczasowego dorobku naukowego i obserwację środowiska biznesowego uznano, że kryterium „umieszczenia” poszczególnych komórek organizacyjnych na linii pionowej (o wysokim poziomie standaryzacji) lub linii poziomej (o dużych zdolnościach adaptacyjnych) powinien być ich zakres współpracy z zewnętrznym klientem przedsiębiorstwa. Jednostki organizacyjne będące „twarzą firmy”, wobec klienta powinny dysponować dużą elastycznością działania, natomiast w jednostkach odpowiedzialnych za procesy wewnątrzorganizacyjne powinno się dążyć do standaryzacji zasad działania.

Przyjmując, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych są kształtowane przez dychotomiczne naciski (z jednej strony na unifikację, z drugiej na dostosowanie do lokalnych uwarunkowań) przeprowadzono przegląd literatury na podstawie którego wskazano obszary, w których należy poszukiwać determinant standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych. Sugeruje się, że:

**Propozycja 1.** Rynek macierzysty, z którego pochodzi korporacja międzynarodowa wywiera presję na standaryzację jej praktyk i procesów organizacyjnych;

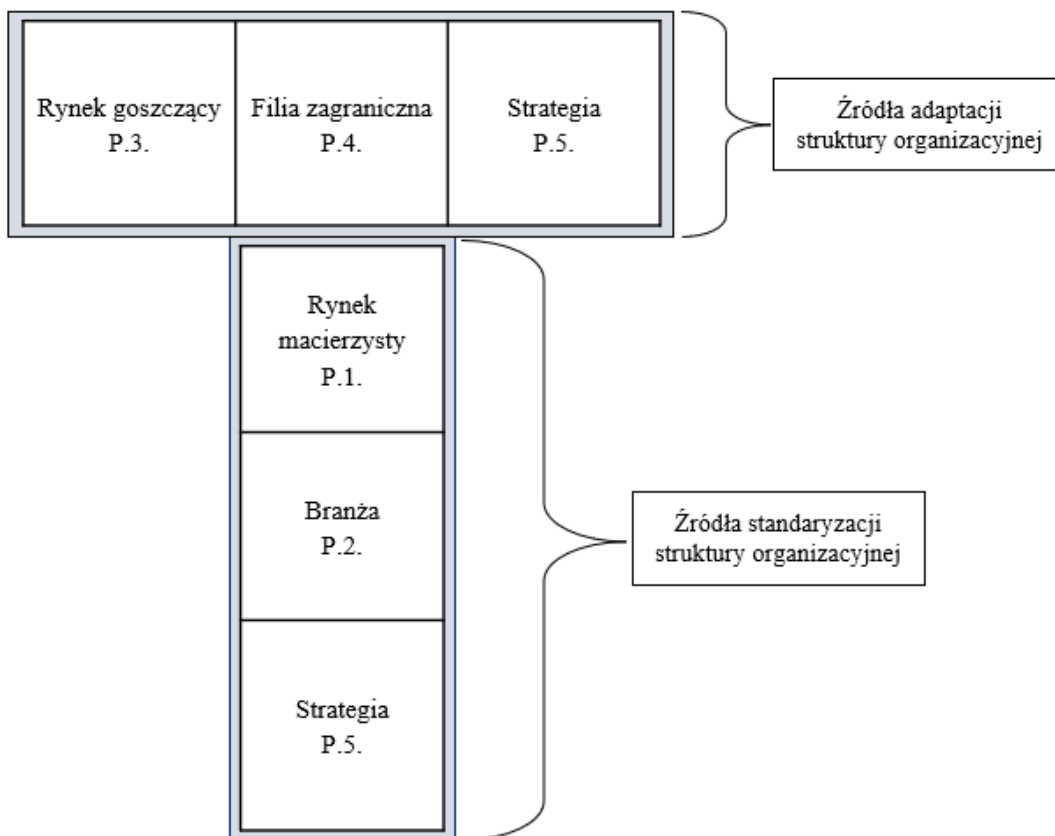
**Propozycja 2.** Specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo międzynarodowe jest źródłem presji na utrzymanie zestandaryzowanej struktury organizacyjnej i jednorodnych zasad działania;

**Propozycja 3.** Rynki goszczące są źródłem pochodzenia czynników wymuszających adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

**Propozycja 4.** Zagraniczne jednostki zależne (filie) wywierają wpływ na korporację, skłaniając ją do dostosowania zasad i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynku lokalnego;

**Propozycja 5.** Kierunek wpływu strategii na struktury organizacyjne jest uzależniony od jej charakteru - strategię ofensywne są przesłanką do adaptacji struktur, a strategię defensywne źródłem jej standaryzacji.

Graficzne ujęcie tych postulatów przedstawia rysunek nr 4, a w dwóch kolejnych rozdziałach pracy poddano te refleksje szczegółowej analizie.



**Rysunek 4. Źródła bodźców skłaniających do standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych**

Źródło: opracowanie własne.

## **Rozdział 2. Wpływ rynku macierzystego i rynków goszczących na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych**

Przyjęcie założenia, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest systemem otwartym, ukierunkowuje poszukiwania determinant jego struktury organizacyjnej na bodźce zewnętrzne, w tym na charakter otoczenia, w jakim przedsiębiorstwo rozpoczyna i prowadzi swoją działalność. W tym rozdziale pracy przedstawiono ustalenia z analizy literatury dotyczącej determinant struktur mających swoje źródło w rynku macierzystym i rynkach goszczących.

### **2.1. Rynek macierzysty korporacji jako przesłanka standaryzacji struktur organizacyjnych**

Dorobek naukowy na temat znaczenia kraju macierzystego dla działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego jest pokaźny i dotyka szerokiej gamy zagadnień. W literaturze z zakresu internacjonalizacji wykorzystuje się z reguły dwie drogi identyfikacji cech charakteryzujących rynek pochodzenia firmy. Jedną z nich jest badanie czynników psychologicznych i kulturowych, mogących determinować zachowania przedsiębiorstw, druga polega na analizie czynników ekonomicznych, które tworzą przewagi konkurencyjne dla firm mających siedzibę w danym kraju (Mayrhofer, 2004). Jednakże, mimo bogactwa badań i analiz, porównanie ich wyników pokazuje, że wpływ czynników wyjaśniających nie zawsze jest identyczny. Ukazuje to zatem trudność wielowymiarowej oceny otoczenia krajowego i podtrzymuje aktualność pytania o jego oddziaływanie na wywodzące się z niego podmioty gospodarcze. W niniejszym podrozdziale przeanalizowano priorytetowe obszary i omówiono zarówno elementy ekonomiczne jak i kulturowe oraz instytucjonalne, spajające się w całość rozumianą jako rodzime środowisko korporacji międzynarodowej.

Rynkiem macierzystym dla przedsiębiorstwa międzynarodowego jest ten rynek, na którym rozpoczęło ono swoją działalność gospodarczą i z którego podjęło ekspansję na rynki zagraniczne. Poza przypadkiem przedsiębiorstw globalnych, rynek macierzysty często pozostaje ważnym obszarem działalności firmy (Oczkowska, 2007). Przez to, że są na nim przeważnie usytuowane ważne aktywa podmiotu, w tym zazwyczaj główna siedziba korporacji, stanowi on swoisty fundament biznesowy i organizacyjny. Na jego postawie opiera się stabilność struktury organizacyjnej, określane są strategiczne kierunki i cele rozwoju, prowadzona jest rekrutacja i szkolenie personelu czy rozwiązywane są konflikty dotyczące całej organizacji. Przyjęte i z

sukcesem praktykowane zasady, zakorzenione w środowisku rodzimym, dają poczucie pewności i stabilności działania, co z kolei może przekładać się na konserwatyzm kierownictwa w podejściu do ewentualnych zmian, także zmian w strukturach organizacyjnych. W taki właśnie sposób postrzegany jest najczęściej rynek macierzysty – jako fundament, element cementujący i standaryzujący zasady działania korporacji międzynarodowej.

### **2.1.1. Poziom rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego rynku macierzystego a skłonność przedsiębiorstw do standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych**

Krajowe środowisko wpływa na międzynarodową działalność przedsiębiorstw za pośrednictwem szeregu bezpośrednich i pośrednich narzędzi. Hobdari, Gammeltoft, Li i Meyer (2017) identyfikują trzy obszary takiego oddziaływania. Jako pierwszy wymieniają kształtowanie efektywności mechanizmu rynkowego poprzez zwiększenie przejrzystości obowiązujących norm i reguł. Cuervo-Cazurra (2011, za: Hobdari i in., 2017, s. 3) twierdzi, że panujące w kraju określone reguły skłaniają firmy do rozwijania wybranych zasobów, dzięki którym mogą lepiej współdziałać z innymi graczami na rynku macierzystym oraz które mogą wykorzystać, podejmując aktywność na rynkach zagranicznych. Stabilność tych reguł może stwarzać korzystne warunki do inwestowania i rozwijania innowacyjnych rozwiązań, które, jeśli staną się silną przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa, mogą być jego kluczem do sukcesu na rynkach zagranicznych. Drugą dziedziną, w której odzwierciedla się wpływ kraju macierzystego, są struktury władzy w społeczeństwie oraz przyjmowane formy własności. Mimo że w większości gospodarek funkcjonują podmioty prywatne, publiczne bądź państwowe, ich znaczenie oraz kształt organizacyjny różnią się w zależności od kraju i jego ram instytucjonalnych. Dla przedsiębiorstw międzynarodowych ma to istotne znaczenie przy nawiązywaniu współpracy z partnerami biznesowymi pochodzącymi z zagranicy. Ostatni wymiar oddziaływania kraju na przedsiębiorstwo w nim wzrastające dotyczy uwarunkowań kulturowych i socjologicznych. Rynek macierzysty wyznacza wspólne przekonania, zasady i normy, które legitymizują określone zachowania, a funkcjonujące na jego terytorium jednostki gospodarcze, chcąc zyskać aprobatę rynku, wykazują tendencję do zachowań izomorficznych (DiMaggio i Powell, 2012). Te zasady stanowią dla przedsiębiorstw „narodowe dziedzictwo administracyjne” i w pewnym stopniu determinują ich wewnętrzne praktyki i procesy. Przyjęte normy organizacyjne są „wdrukowane” w istotę firmy i w związku z tym stosowane w każdym miejscu, w którym prowadzi ona działalność (Bartlett i Ghoshal, 2002; Noorderhaven i Harzing, 2003). Mówiąc inaczej, charakter kraju pochodzenia

rozprzestrzenia się na arenę międzynarodową, na przykład za pośrednictwem korporacyjnych kodeksów postępowania czy procedur mających gwarantować zgodność działania z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi (ang. *compliance procedures*).

Ekonomiczny komponent otoczenia macierzystego stanowi jedną z podstawowych determinant aktywności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwa poza granicami kraju. Szereg teorii i paradygmatów poszukuje przyczyn międzynarodowej wymiany handlowej oraz internacjonalizacji firm właśnie w bogactwie gospodarek i ich zasobności w określone czynniki produkcji<sup>19</sup>. Przedsiębiorstwa, w realizacji swojego elementarnego zadania – łączenia i przekształcania czynników produkcji w produkty o wyższej wartości, korzystają z zasobów dostępnych w ich otoczeniu. Rynek czynników produkcji (kapitału, pracy i zasobów) podlega takim samym mechanizmom jak inne rynki produktowe, co oznacza, że na jego efektywność wpływają koszty transakcyjne i asymetria informacji, a tym samym poziom rozwoju instytucjonalnego w kraju. Prowadzenie działalności gospodarczej w gospodarkach bogatych w zasoby i ze sprawnie funkcjonującym rynkiem czynników produkcji umożliwia lepsze zabezpieczenie strategicznych aktywów, niezbędnych przedsiębiorstwom do realizacji strategii i generowania przewagi konkurencyjnej. Wśród powszechnie wymienianych zasobów o czołowym znaczeniu dla praktyki firm w skali międzynarodowej pojawiają się technologia, kapitał ludzki oraz zasoby finansowe. Obecność wszystkich z nich charakteryzuje państwa wysoko rozwinięte, czyniąc je doskonałym miejscem dla rozwoju przedsiębiorstw. Zaawansowana technologia to domena czołowych gospodarek świata. Wiodą one prym w generowaniu innowacyjnych rozwiązań, dysponują najlepszymi na świecie uniwersytetami i instytutami badawczymi, w których prowadzone są najnowocześniejsze badania podstawowe oraz stosowane. Wysoka ochrona praw własności intelektualnej ułatwia wymianę technologii między firmami. Podmioty gospodarcze wywodzące się z takich środowisk często są globalnymi liderami w swoich branżach i wytyczają decydujące trendy w dziedzinie zarządzania. Kraje wysoko rozwinięte są też atrakcyjną destynacją dla uzdolnionych i kreatywnych jednostek co, w połączeniu z obecnością wiodących uczelni, gwarantuje przedsiębiorstwom dostęp do wyszkolonych zasobów ludzkich i wysokiego poziomu kompetencji menadżerskich. Z kolei bezpieczeństwo i wydajność rynków finansowych w dojrzałych gospodarkach ułatwiają pozyskiwanie kapitału i podejmowanie inwestycji zagranicznych na szeroką skalę (Wan i Hoskisson, 2003). Dzięki pozycji gospodarczego benchmarku, stabilności oraz renomie rynku macierzystego, pochodzące z niego korporacje mają

---

<sup>19</sup> Wśród najczęściej omawianych teorii wyjaśniających motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw podaje się m.in. teorię przewagi komparatywnej D. Ricardo, eklektyczny paradygmat Dunninga.

ułatwione zadanie przy wdrażaniu swoich zestandaryzowanych systemów i praktyk zarządczych w zagranicznych jednostkach. Taka prawidłowość zaznaczyła się szczególnie mocno w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach amerykańskich. Stworzone w nich zasady polityki kadrowej są z reguły uznawane za dominujące, przez co są silnie transplantowane do spółek zagranicznych i często kopiowane przez korporacje pochodzące z innych państw (Ferner, Quintanilla i Varul, 2001; Pudelko i Harzing, 2007).

Obfitość zasobów często koreluje z rozmiarem terytorialnym państwa. Co za tym idzie, charakter działalności przedsiębiorstw, w tym jego skłonność do utrzymywania zestandaryzowanych praktyk i procesów organizacyjnych, jest również determinowany przez wielkość rynku macierzystego. Duże rynki są z reguły bogatsze w czynniki produkcji i oferują przedsiębiorstwom większe możliwości wypracowania swych przewag konkurencyjnych, a w procesie internacjonalizacji wzmacniają ich pozycję na arenie międzynarodowej. Pokażne środki finansowe, lepiej wyszkolona kadra i rozwinięte kompetencje zarządcze dają większą dowolność w działaniu na rynkach zagranicznych. Mając swobodny dostęp do szerokiej palety dóbr w swoim środowisku macierzystym, przedsiębiorstwa są mniej zależne od zasobów rynku goszczącego i odczuwają mniejszą presję na dostosowanie swej działalności do zasad panujących na jego terenie. Firmy międzynarodowe, pochodzące z większych krajów, wykazują większą skłonność do angażowania się w formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych, gwarantujące im większościową lub pełną własność (np. *greenfield*<sup>20</sup> lub przejęcia<sup>21</sup>) (Erramilli, 1996). Dodatkowo, aby wydajnie działać na większych i mniej homogenicznych rynkach krajowych, przedsiębiorstwa wdrażają przeważnie bardziej sformalizowane procesy, precyzyjniej określne i skodyfikowane praktyki oraz zasady działania, zcentralizowane zarządzanie oraz rozbudowane systemy kontroli. Skutkuje to sztywniejszymi strukturami organizacyjnymi i mniejszą podatnością na zmiany pod wpływem bodźców z rynków goszczących (Marin, Rousova i Verdier, 2021). Z kolei rynki narodowe o mniejszej rozpiętości terytorialnej, z natury dostarczają rodzimym przedsiębiorstwom mniejszą ilość zasobów. Często to właśnie konieczność pozyskania niezbędnych do konkurowania aktywów zmusza firmy do rozszerzania działalności poza granice kraju (ang. *asset-seeking*). Czyni to

---

<sup>20</sup> Inwestycje typu *greenfield* to bezpośrednie inwestycje podejmowane przez przedsiębiorstwa, które finansują utworzenie w kraju docelowym zupełnie nowego podmiotu gospodarczego. Stworzenie nowej jednostki wiąże się zwykle z koniecznością budowy niezbędnych obiektów i wyposażeniu ich w potrzebne maszyny i urządzenia (Gorynia, Bartosik–Purgat, Jankowska i Owczarzak, 2006, s. 176).

<sup>21</sup> Przejęcie (*acquisition*) polega na zakupie przez zagranicznego inwestora istniejącej firmy w kraju docelowym. Szczególną formą przejęcia jest inwestycja nazywana *brownfield*, polegająca na stopniowym przekształceniu początkowo nabytej firmy w zupełnie nową jednostkę gospodarczą. Wykorzystanie istniejącej już infrastruktury, budynków, technologii lub zasobów ludzkich pozwala na szybsze rozpoczęcie działalności i wymaga mniejszych nakładów inwestycyjnych. (Gorynia i in., 2006, s. 177).

przedsiębiorstwa z mniejszych rynków macierzystych bardziej „międzynarodowymi” pod względem proporcji operacji wykonywanych za granicą (Ferner, 1997 za: Noorderhaven i Harzing, 2003, s. 58). Ponadto, ze względu na ich relatywnie szybkie nasycanie, małe rynki macierzyste w pewien sposób wymuszają na przedsiębiorstwach wcześniejsze podjęcie ścieżki ekspansji zagranicznej. Internacjonalizacja we wczesnym stadium rozwoju, kiedy firmy nie mają jeszcze solidnie zakorzenionych i usztywnionych procesów oraz praktyk organizacyjnych, daje im większą zdolność dopasowania operacji do uwarunkowań lokalnych na rynku zagranicznym (Noorderhaven i Harzing, 2003). Wielkość rynku macierzystego przekłada się także na charakter relacji między podmiotami gospodarczymi. Jak stwierdza Hedlund (1984), analizujący zachowania korporacji wywodzących się z rynku szwedzkiego, charakterystyczny dla relatywnie małych krajów spersonalizowany styl zarządzania znajduje swoje odbicie w większej bezpośredniości relacji biznesowych, niewielkiej formalizacji i niskiej hierarchiczności struktur organizacyjnych. To natomiast oddziałuje na kształt relacji między centralą a filiami zagranicznymi, czyniąc je bardziej „organicznymi”, z większą autonomią tych drugich.

Poziom rozwoju gospodarki macierzystej rzutuje na warunki konkurowania i kształtuje oczekiwania klientów. Efektywne rynki zapewniają możliwość przetrwania i rozwoju najlepszych firm, eliminując te podmioty, których działania są niewydajne. Opierając się na solidnym gruncie gospodarki macierzystej, przedsiębiorstwa z tych środowisk zajmują lepszą pozycję wyjściową w globalnym wyścigu konkurencyjnym. Dzięki intensywnej rywalizacji, a także wyrafinowanemu popytowi w kraju, nabywają umiejętności, które wzmacniają ich przewagę konkurencyjną podczas ekspansji zagranicznej (Porter, 1990). Analizy empiryczne wykazują na ogół dodatnią relację między warunkami ekonomicznymi w kraju pochodzenia a zaangażowaniem przedsiębiorstwa w internacjonalizację. Firmy międzynarodowe z dynamicznych rynków, gdzie technologie, preferencje klientów, zasady dystrybucji produktów i usług szybko się zmieniają, a klienci są bardzo wymagający, mają tendencję do wykorzystywania swojej przewagi konkurencyjnej poprzez inwestycje zagraniczne wymagające większego zaangażowania, ale i gwarantujące większe możliwości wzrostu oraz większą swobodę w transplacowaniu swoich zasad organizacyjnych (O’Cass, Ngo i Heirati, 2012). Na podstawie tych argumentów, można przypuszczać, że wyższy poziom rozwoju rynków macierzystych i jego wyposażenie w strategiczne zasoby będą standaryzowały architekturę organizacyjną wywodzących się z nich korporacji i czyniły ją mniej podatną na adaptację względem norm i zasady obowiązujących na rynkach goszczących.

Prawidłowości powyżej zarysowane dotyczą przedsiębiorstw międzynarodowych, których rynki macierzyste pozycjonowane są jako dominujące w wymiarze globalnym. Są one głęboko



zbadane w dociekaniach naukowych. Z kolei zrozumienie reguł ekspansji i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw z rynków wschodzących, zwanych także rynkami wyłaniającymi się (ang. *emerging markets* – EM), stało się jednym z głównych obszarów zainteresowania w badaniach nad biznesem międzynarodowym w ostatnim dziesięcioleciu. Zainteresowanie to ma podwójne źródło. Po pierwsze, wynika z faktu, że obecnie korporacje pochodzące z tych gospodarek generują jedną trzecią bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie i stają się biznesowymi graczami, których nie sposób pominąć w analizach naukowych (UN, 2020). Po drugie, w dużej mierze rodzi się z przekonania, że klasyczne teorie umiędzynarodowienia (np. paradygmat eklektyczny, nazywany paradygmatem OLI (Dunning, 1991), model uppsalski, zakładający inkrementalną ekspansję międzynarodową, czyli stopniowe przechodzenie od etapu sporadycznego eksportu, poprzez utworzenie filii handlowej aż do najbardziej zaawansowanej formy działalności tj. utworzenia za granicą filii produkcyjnej (Johanson i Vahlne, 2013) mają niewielkie zastosowanie w przypadku firm wywodzących się z krajów słabiej rozwiniętych, uważanych za niedostatecznie wyposażone w zasoby technologiczne i finansowe<sup>22</sup> (Anderson i Sutherland, 2015; Cuervo–Cazurra i Ramamurti, 2014; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Hobdari i in, 2017). Kluczową rozbieżnością jest wzmożone dążenie przedsiębiorstw do zwiększania swoich aktywów (ang. *asset augmentation*), w porównaniu z eksploatacją zasobów, które posiadają. Jest to działanie mające odwrotny kierunek, niż zakłada się w modelu OLI. W literaturze takie zjawisko otrzymało własne ramy teoretyczne i opisane zostało m.in. modelem LLL (ang. *Linkage, Leverage, Learning*), zaproponowanym przez Mathewsa (2006). Rozwinięto je później jako perspektywę trampoliny (ang. *a springboard perspective* – ASP). Polega ona na wykorzystywaniu ekspansji międzynarodowej jako swoistej trampoliny do uzyskania strategicznych zasobów, niezbędnych do skutecznego konkurencyjnego rywalizowania z rywalami globalnymi, tak na rynku macierzystym, jak i rynkach goszczących. Zazwyczaj pogoń za strategicznie ważnymi aktywami, często wspierana finansowo przez państwo, przyjmuje postać sieciowej współpracy lub agresywnych przejęć, dokonywanych głównie na rynkach rozwiniętych. Poprzez uczestnictwo w sieci relacji biznesowych, przedsiębiorstwa mogą eksploatować zasoby, do których nie mają dostępu na rynku krajowym, a przejmując podmioty wyposażone w technologię lub wiedzę, pozyskują czynniki będące podstawą wygrywania walki konkurencyjnej. Takim działaniem bohaterowie trzeciej fali globalizacji, czyli podmioty międzynarodowe pochodzące ze „słabszych” gospodarek, kompensują ciężar

---

<sup>22</sup> Dysonans względem założeń istniejących teorii zarysowuje się szczególnie wyraźnie w chińskich korporacjach, w których własność państwowa odgrywa dużą rolę w decyzjach dotyczących ich internacjonalizacji (Cui i Jiang, 2012).

„wyłaniania się” (ang. *liability of emergingness*) i ograniczenia instytucjonalne oraz ekonomiczne swojego otoczenia macierzystego<sup>23</sup> (Kedia, Gaffney i Clampit, 2012; Luo i Tung, 2007; Madhok i Keyhani, 2012).

Przedsiębiorstwa międzynarodowe pochodzące z rynków wschodzących traktują ekspansję zagraniczną przede wszystkim jako szansę pozyskania kompetencji organizacyjnych, doświadczenia w konkuroowaniu na gruncie ponadnarodowym oraz zdobycia nieposiadanych dotąd strategicznych zasobów, koniecznych do skutecznego rywalizowania w globalnym wymiarze. Przedsiębiorstwa te nadal pozostają na etapie dochodzenia do pełnego uczestnictwa w globalnej grze rynkowej, tj. do celu, który korporacje z rynków wysoko rozwiniętych już wcześniej osiągnęły. W związku z tym, można przypuszczać, że przedsiębiorstwa międzynarodowe z gorzej rozwiniętych gospodarek powinny wykazywać większą skłonność do absorpcji wzorców postępowania z rynków goszczących, zwłaszcza gdy są to rynki krajów wiodących w rozwoju. Poprzez dostosowanie swoich praktyk organizacyjnych do lokalnych zasad mogą one bowiem skuteczniej legitymizować swoją działalność. Jednak obserwacja międzynarodowej działalności podmiotów nie zawsze potwierdza to przekonanie, niekiedy wręcz ukazuje zupełnie inną prawidłowość. Na przykład, Geary i Aguzzoli (2016) opisali jak brazylijskie korporacje narzucają swoje praktyki organizacyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przejmowanych filiach, zlokalizowanych w krajach wysoko rozwiniętych (Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Norwegii). Beamish i Inkpen (1995) wykazali, że przedsiębiorstwa podejmujące inwestycje *joint venture*<sup>24</sup> na rynkach wysoko rozwiniętych mają tendencję do stopniowego przejmowania pakietu kontrolnego i, gdy z powodzeniem wchłoną strategiczne aktywa, w tym wiedzę o rynku lokalnym, rozwiązują współpracę z lokalnym partnerem. Takie działanie może zatem oznaczać, że po zdobyciu doświadczenia lub zasobów, korporacje niejako uszczelniają swoje struktury organizacyjne na wpływ rynku goszczącego. Podobnie dzieje się w przypadku zajmowania niekorzystnej pozycji „spóźnialskich” na arenie międzynarodowej. Firmy z rynków słabiej rozwiniętych dokonują

---

23 Obok zmniejszenia wpływu niesprzyjających warunków w kraju pochodzenia, firmy międzynarodowe rekursywnie wykorzystują ekspansję międzynarodową do: zniwelowania swoich słabości konkurencyjnych, przezwyciężenia niekorzystnej pozycji „spóźnialskich” (ang. *latecomers*), kontraktacji wobec globalnych konkurentów, ominięcia barier handlowych na rynkach wysoko rozwiniętych, zapewnienia sobie preferencyjnego traktowania na rynkach goszczących oraz do wykorzystania przewagi na konkurencyjnych innych rynkach wschodzących, będących dla nich rynkami goszczącymi (Luo i Tung, 2007).

24 Inwestycja *joint venture* oznacza wspólne przedsięwzięcie co najmniej dwóch przedsiębiorstw, podejmowane w celu realizacji określonego zadania lub wspólnego prowadzenia działalności gospodarczej. Partnerstwo w ramach spółki *joint venture* dostarcza zagranicznemu inwestorowi wiedzę na temat specyfiki rynku lokalnego (np. lokalnych praktyk biznesowych i administracyjnych, relacji biznesu z rządzającymi, potencjalnych dostawców i odbiorców) (Gorynia i in., 2006). Dzięki tej formie ekspansji przedsiębiorstwo międzynarodowe może zredukować „ciężar obcości” (ang. *liability of foreignness*) (Zaheer 1995), obniżyć koszty pozyskania informacji, zredukować poziom postrzeganego ryzyka, a w konsekwencji obniżyć koszty transakcyjne.

internacjonalizacji w zawrotnym tempie, aby w ten sposób pozyskać brakujące zasoby i dogonić rynkowych liderów. Przeważnie poszukują one możliwości inwestycyjnych na wielu rynkach zagranicznych jednocześnie ryzykownie angażując kapitał, wchodząc na nowe terytoria za pośrednictwem przejęć i inwestycji od podstaw (*greenfield*) (Anderson i Sutherland, 2015; Kedia i in, 2012, s. 158-159; Luo i Tung, 2007, s. 490; Xie i Li, 2017). Jak opisano w rozdziale 3.2.1., ekspansja w formie inwestycji *greenfield* charakteryzuje się stosunkowo niewielką skłonnością firmy do adaptacji praktyk i procesów organizacyjnych. Przejęcia, choć zazwyczaj wymagają większej elastyczności struktury, w przypadku firm z gospodarek wschodzących również nie wykazują silnego dostosowania do lokalnych zasad działania. Znaczący temat tłumaczy takie zjawisko brakiem zdolności operacyjnych do efektywnego kierowania przejętym podmiotem. To z kolei prowadzi do zjawiska tzw. „lekkiej integracji” (ang. *light touch integration*), w ramach której oba podmioty działają z dużą dozą autonomii i nie integrują w wysokim stopniu swoich zasad funkcjonowania (Liu i Woywode, 2013).

Kończąc rozważania o wpływie gospodarczych uwarunkowań rynku macierzystego na struktury organizacyjne przedsiębiorstw sugeruje się, że zarówno korporacje pochodzące z krajów wysoko rozwiniętych jak i wschodzących wykazują preferencję do zachowania właściwych sobie kanonów postępowania i przenoszenia dotychczasowych cech organizacyjnych do oddziałów zagranicznych<sup>25</sup>. Jednakże, naciski na standaryzację pochodzące z rynku macierzystego są osłabiane przez presję na lokalne dostosowanie, mającą swoje źródło w rynku goszczącym. Wówczas, standaryzacja praktyk w korporacji międzynarodowej dotyczy tylko obszarów zidentyfikowanych jako te, w których utrzymanie dotychczasowych zasad działania jest ekonomicznie uzasadnione. Skłonność do adaptacji i czerpania z rozwiązań występujących na rynkach goszczących mają miejsce, gdy obce rozwiązania są efektywniejsze i przyczyniają się do lepszej realizacji celów przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji firmy międzynarodowe ograniczają „eksport” rodzimych praktyk tylko do obszarów stanowiących ich kluczowe kompetencje, a w pozostałych dziedzinach implementują rozwiązania bliższe najlepszym praktykom (ang. *best practices*) lub zbieżne z wymaganiami rynku lokalnego. Taka postawa odpowiada zasadom charakteryzującym strukturę organizacyjną o kształcie litery „T”. Jak omówiono w pierwszym rozdziale pracy, jest to forma dająca przedsiębiorstwom możliwość adaptowania się i reagowania

---

<sup>25</sup> Podobieństwo między centralą i filiami zagranicznymi, wynikające z wdrożenia tych samych struktur i procesów organizacyjnych, nazwa się efektem lustra (ang. *mirror effect*). W skrajnym przypadku, gdy decydenci korporacji kierują się przekonaniem, że wdrożenie zasad i procedur, które sprawdziły się na rynku macierzystym zagwarantuje sukces za granicą, oddziały zagraniczne funkcjonują jako dokładna replika organizacji macierzystej (Rosenzweig i Singh, 1991).

na głos lokalnych klientów oraz partnerów biznesowych przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej spójności i wydajności procesów wewnętrznych.

### 2.1.2. Uwarunkowania kulturowe i narodowy system gospodarowania

Kulturowe zakorzenienie organizacji w jej rynku macierzystym jest zagadnieniem, co do którego panuje względna zgodność wśród teoretyków i praktyków biznesu. Jak pisze B. Stępień (2004), wielu autorów jest przekonanych, że największy wpływ kulturowy na działalność przedsiębiorstwa międzynarodowego ma rynek macierzysty, a szereg badań potwierdza rozbieżności w sposobach prowadzenia biznesu przez firmy o relatywnie podobnych profilach strategicznych, wywodzących się z różnych krajów. Wpływowi kultur narodowych najsilniej podlegają takie obszary biznesu, jak handel, marketing czy zarządzanie międzynarodowe. W handlu międzynarodowym uwidaczniają się one m.in. w sposobie prowadzenia negocjacji i zwyczajach handlowych, w obszarze marketingu znajdują wydzźwięk w akceptowanych przez dane społeczeństwo zachowaniach organizacji i stosowanych przez nią instrumentach marketingowych a w zarządzaniu międzynarodowym determinują sposób organizowania pracy, sprawowania władzy, stopnia jej decentralizacji, itp. (Azumi i in., 2010; Bloom i Van Reenen, 2010; Danik, 2017; Danik i Duliniec, 2014; Rozkwitalska, 2008a; Stępień, 2004).

Cechy kultur narodowych krystalizują się na przestrzeni wielu lat oraz w kontekście uwarunkowań geograficznych, historycznych i ekonomicznych, dlatego ich identyfikacja jest procesem wysoce złożonym. Wśród licznych modeli, za pomocą których teoretycy i praktycy zarządzania starali się zobrazować kulturę narodową, na szczególną uwagę zasługują koncepcje Hofstede (2001), prekursora badań nad wymiarami kultury narodowej Gestelanda (2002) oraz Trompenaarsa i Hampden–Turnera (2002), którzy opracowali tzw. „model siedmiu kultur kapitalizmu”. Są to koncepcje, które zyskały najszerszą aprobatę w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego<sup>26</sup>. Charakteryzują one społeczeństwa na podstawie ich stosunku do czasu, otoczenia (środowiska), jednostki, zadań, władzy. W tych typologiach pojawia się szereg zbieżnych elementów. Na przykład, zarówno Hofstede, jak i Trompenaars i Hampden–Turner zwracają uwagę na znaczenie jednostki i zbiorowości (indywidualizm – kolektywizm) co, pod względem wagi

---

<sup>26</sup> Pomimo dużej liczby badań opartych o wymiary kulturowe Hofstede, ramy te są coraz częściej krytykowane, przede wszystkim w odniesieniu do przestarzałych danych empirycznych. W odpowiedzi na krytykę w literaturze proponuje się m.in. wymiary kulturowe stworzone w projekcie GLOBE czy też opracowane przez Schwartza (1999) w trzech dwubiegunowych płaszczyznach: „zakorzenienie *versus* autonomia”, „egalitaryzm *versus* hierarchia” i „harmonia *versus* panowanie” (Moalla i Mayrhofer, 2020).

jaką przypisuje się stosunkom grupowym, jest analogiczne z wymiarem protransakcyjności – propartnerskości w typologii Gestelanda. W krajach propartnerskich kolektywizm uwidacznia się w tym, że na partnerów biznesowych wybiera się głównie członków „swojej” grupy i aby uznać kontrahenta za „swojego” niezbędne jest dobre jego poznanie. Ten wymiar częściowo pokrywa się również z niskokontekstowością i wysokokontekstowością, czyli zakresem, w jakim dopuszcza się innych ludzi do różnych obszarów swojego życia, opisanym w typologii Trompenaarsa i Hampdena–Turnera (Rozkwitalska, 2008b). Społeczeństwa indywidualistyczne hołdują jednostce, jej sile i samodzielności (np. Stany Zjednoczone). W krajach kolektywnych wartość i siłę stanowi zespół, a podejmowanie decyzji jest wynikiem konsultacji z grupą menadżerów zajmujących najwyższe stanowiska (typowe dla społeczeństw azjatyckich, szczególnie Japonii). Gesteland oraz Trompenaars i Hampden–Turner również porównywalnie ujmują wymiar kultury narodowej dotyczący stosunku do czasu. Kraje monochroniczne cechuje sekwencyjność, oznaczająca krótkookresową orientację oraz postrzeganie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości jako następujących po sobie. Świadomość i zauważanie trzech różnych wymiarów czasu leży u podstaw punktualności, przestrzegania wyznaczonych terminów spotkań i realizacji zadań oraz niskiej tolerancji dla niezaplanowanych zdarzeń. Jest to szczególnie widoczne w relacjach biznesowych firm pochodzących z rynku amerykańskiego (Stanów Zjednoczonych) oraz niemieckiego. Natomiast w krajach polichronicznych dominuje synchroniczność czasowa wyrażająca brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy wymiarami czasu i wynikający z tego elastyczny stosunek do planowania czy przestrzegania harmonogramów, spotykane najczęściej w kulturze krajów basenu Morza Śródziemnego, np. Włochy, Grecja, Hiszpania. W modelu Hofstede, ta charakterystyka jest zawarta w odniesieniu do czasu i postrzegania niepewności. Wymiarem, na który jednomyślnie zwrócili uwagę badacze, a który po części łączy się z podejściem do czasu, jest stopień zaangażowania emocjonalnego w kontaktach biznesowych. Kolejnym gremialnie opisywanym elementem różnicującym kultury narodowe to stosunek do władzy (w modelu Hofstede), ceremonialność i nieceremonialność u Gestelanda oraz status osiągnięty *versus* status przypisany u Trompenaarsa i Hampden–Turnera.

Uwzględniając wszystkie proponowane wymiary kultury rynków macierzystych, trudno jednoznacznie wnioskować o kierunku ich wpływu na struktury organizacyjne przedsiębiorstw wyrastających na danym gruncie kulturowym. Należy jednak zgodzić się z tym, że taki wpływ istnieje i został potwierdzony szeregiem badań empirycznych. Na przykład, przedsiębiorstwa japońskie oraz chińskie (kraje charakteryzujące się dużym dystansem władzy, awersją od ryzyka, kolektywnym zarządzaniem) wprowadzają wysoce zhierarchizowane i sformalizowane struktury

organizacyjne z silną rutynizacją komunikacji i pionowym rozkazodawstwem, podczas gdy np. przedsiębiorstwa holenderskie cechują płaskie struktury z mniej sformalizowanymi kanałami komunikacyjnymi (Azumi i in., 2010; Makino i Neupert, 2000; Ren, 2010; Rozkwitalska, 2008b; Stępień 2004).

Rozważania nad kulturą narodową, choć dostarczają szeregu trafnych spostrzeżeń, są często krytykowane za niewielką moc wyjaśniającą. Próby analizy systemu narodowego w kategoriach kulturowych obarczone są dwiema kluczowymi słabościami: kultura jest określana w mało precyzyjny sposób, by uchwycić wszystkie aspekty różnic narodowych, albo też w badaniach wykorzystuje się tylko jedną, określoną typologię kultury, której przykłady przedstawiono powyżej. W odpowiedzi na te zarzuty pojawiło się alternatywne podejście, które koncentruje się na kluczowych instytucjach narodowych. Stworzona na tym gruncie koncepcja „narodowego systemu biznesowego” lub „narodowego systemu gospodarowania” (ang. *National Business System* – NBS)<sup>27</sup> rozumiana jest jako zestaw powiązanych ze sobą struktur i instytucji z różnych sfer życia gospodarczego i społecznego, które łącząc się, tworzą niepowtarzalny i specyficzny dla danego rynku wzorzec prowadzenia działalności (Whitley, 1992). W tej perspektywie kultura narodowa stanowi jeden ze składników systemu gospodarowania, obok uwarunkowań historycznych i politycznych. Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy narodowe systemy gospodarowania wpływają na praktyki przedsiębiorstw funkcjonujących w ich zasięgu, R. Whitley (1992) zidentyfikował i opisał modele charakterystyczne dla Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii, Danii i Finlandii. Tym samym ukazał – jak pisze B. Stępień (2009, s. 201) – że NBS „nie tylko wpływa na sposób funkcjonowania podmiotów gospodarczych na danym rynku, ale także przyczynia się do powstawania w danym otoczeniu określonego, dominującego typu firm oraz wpływa na charakter powiązań i relacji gospodarczych pomiędzy podmiotami działającymi w danym otoczeniu”. Whitley wyodrębnił trzy typy narodowego systemu gospodarowania i przyporządkował im modelowe przedsiębiorstwa o określonych, powtarzalnych w danym otoczeniu cechach dystynktywnych. Pierwszy z nich – typ partykularystyczny, charakteryzuje się brakiem klimatu współpracy i zaufania społecznego w kontaktach biznesowych oraz nieprzewidywalnością przyszłych zdarzeń. Firmy pochodzące z rynku partykularystycznego to podmioty oportunistyczne, nieposiadające stałych zasad ani trwałych praktyk organizacyjnych, reagujące w sposób doraźny na sygnały płynące z otoczenia. Drugi rodzaj systemu

---

<sup>27</sup> Idea narodowego systemu gospodarowania jest zbliżona do pojęcia „komplementarności instytucjonalnej” wewnątrz krajów (Hall i Soskice, 2001), zakładającego, że określony sposób postępowania w jednej sferze gospodarki danego kraju (np. w obszarze pracy) prowadzi do rozwijania komplementarnych praktyk również w innych sferach gospodarki (np. w sektorze finansowym).

gospodarowania to otoczenie współpracy, w którym istnieją rozwinięte mechanizmy sprzyjające budowaniu relacji między firmami, ale jednocześnie ograniczony jest swobodny dostęp do rynku ze względu na rolę, jaką w tym modelu pełni państwo. Jest to system gospodarowania charakterystyczny m.in. dla Japonii i Niemiec, a rozwijające się na jego gruncie firmy nazwane zostały hierarchiami kooperacyjnymi. Relacje wewnątrz firmy oraz stosunki z zewnętrznymi partnerami opierają się na zinstytucjonalizowanych formach współpracy, które zmniejszają częstotliwość zmian w wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa. Ostatnim zdiagnozowanym przez Whitley'a (1992) wariantem narodowego systemu gospodarowania jest otoczenie *arm's length*, odzwierciedlające wysoko zinstytucjonalizowaną przestrzeń gospodarczą z niemalże nieistniejącymi barierami mobilności – wolnego dostępu, jak i swobodnego wyjścia z rynku. Ukształtowane w otoczeniu instytucje wspierają swobodną wymianę i współpracę gospodarczą, ale państwo w tę materię nie ingeruje, pozostawiając rozwój i ostateczny kształt relacji samym uczestnikom rynku. Wykształcone na gruncie otoczenia *arm's length* przedsiębiorstwa, nazwane hierarchiami wyizolowanymi, są w dużej mierze podobne do hierarchii korporacyjnych. Tym jednak co różni je od przedsiębiorstw z otoczenia współpracy, są relacje ze środowiskiem zewnętrznym oraz znaczenie pracowników z niższych szczebli w hierarchii. Choć przedsiębiorstwa budują długofalowe relacje z partnerami rynkowymi i w pełni respektują ich interesy, to często odbierają je jako rozbieżne z własnymi, a przez to przyjmują postawę ograniczonego zaufania i ostrożności (Edwards, Almond, Clark, Colling i Ferner, 2005). W odniesieniu do roli pracowników, postrzega się ich jako grupę jednostek, które są związane z przedsiębiorstwem kontraktowo, a ich interesy nie muszą być zbieżne z jego celami. Utrzymywanie stosunku pracy jest oparte na zasadzie racjonalnej kalkulacji ekonomicznej.

Omawiając uwarunkowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w perspektywy rynku macierzystego, warto przedstawić ustalenia Blooma, Sadun i Van Reenena (2012), studiujących materiał empiryczny z ponad 4000 firm o międzynarodowym zasięgu działalności, pochodzących z USA, Europy i Azji. Przyjmując poziom zaufania społecznego za miarę rozwoju kapitału ludzkiego, badacze zaproponowali model do analizy, który obrazuje, jak zaufanie społeczne wpływa na charakter struktury organizacyjnej firmy. Na podstawie tego schematu dowiedli, że wysoki wskaźnik zaufania społecznego zwiększa zdecentralizowanie przedsiębiorstw i przesuwania kompetencje decyzyjne na niższe poziomy w hierarchii firmy. Ta prawidłowość została również zdiagnozowana na gruncie filii zagranicznych. Okazało się bowiem, że poziom zaufania społecznego w kraju, w którym firma międzynarodowa ma swoją główną siedzibę, silnie i pozytywnie koreluje z decentralizacją kompetencji decyzyjnych w jej spółkach zagranicznych. Na

przykład, zlokalizowane w Kalifornii filie międzynarodowych koncernów pochodzących ze Szwecji (kraju o wysokim wskaźniku zaufania) byłyby zazwyczaj bardziej zdecentralizowane niż filie firm francuskich (kraj o stosunkowo niskim poziomie zaufania). W tym samym kontekście ukazano, że poziom decentralizacji w zagranicznych jednostkach zależnych jest napędzany poziomem dwustronnego zaufania między krajem pochodzenia a krajem lokalizacji filii. Wydaje się zatem, że relacja pomiędzy krajem macierzystym i goszczącym wpływa nie tylko na przepływy handlowe i inwestycje między nimi, ale także na wewnętrzną architekturę korporacji międzynarodowych (Bloom i in., 2012). Szerzej na temat sposobów internacjonalizacji w odniesieniu do dystansu kulturowego kraju macierzystego i goszczącego napisano w rozdziale 3.2.

Przedstawione wyżej różnice kultur narodowych i odmienność sposobów działania przedsiębiorstw w różnych krajów zdają się uzasadniać słuszność przekonania o wpływie kultury rynku macierzystego na zachowania organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy słuszna wydaje się intuicja, że bardziej zestandaryzowane konstrukcje organizacyjne będą powstawały w społeczeństwach monochronicznych, kolektywnych, w których poziom tolerancji wobec zmian i niepewności jest niski, a dystans względem władzy stosunkowo duży. W przeciwieństwie do nich, korporacje zakorzenione w partykularystycznych systemach i kulturach narodowych przedkładających wyznawane wartości nad panujące zasady, ukierunkowanych na podejmowanie ryzyka, pro-transakcyjne prowadzenie biznesu, będą bardziej skłonne do adaptacji swoich struktur organizacyjnych. Kultura kraju macierzystego kształtuje sposób i zasady działania przedsiębiorstwa od momentu jego powstania, a jej cechy są odzwierciedlone w podstawowych wartościach kultury organizacyjnej, o czym szerzej napisano w następnym punkcie pracy.

### **2.1.3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego**

Czynniki zewnętrzne wywierają silny wpływ na wewnętrzne cechy przedsiębiorstwa, stanowiące często krytyczne źródła jego sukcesu. Zasadność tego stwierdzenia jest widoczna nie tylko w odniesieniu do najczęściej przytaczanych i empirycznie weryfikowanych determinantów struktury, jak technologia czy strategia przedsiębiorstwa (Nalepka i Kozina, 2007), ale również przy tzw. miękkich pierwiastkach organizacyjnych – kulturze organizacyjnej czy stylu zarządzania (Gadomska–Lila, Lozano Platonoff i Rudawska, 2010; Garibaldi de Hilal, 2006; Gibson, 1994, za: Walsh, 2004<sup>28</sup>). Na ogół przyjmuje się, że kultura narodowa i kultura organizacyjna są ze sobą ściśle

---

<sup>28</sup> Gibson stwierdził, że kultura organizacyjna w odniesieniu do struktury organizacyjnej może być postrzegana w dwojaki sposób – jako element zewnętrzny względem jednostki lub grupy oraz jako zjawisko osadzone wewnątrz



powiązane. W licznych badaniach wnioskowano, że kultura narodowa determinuje kulturę organizacyjną (Hofstede, 1983), jest głównym składnikiem „imperatywu kontekstowego” (ang. *contextual imperative*), który kształtuje kulturę organizacyjną (Johns, 2006) oraz że kultura organizacyjna „odbija” (ang. *mirror*) kulturę narodową (Javidan i in., 2004 za: Gerhart, 2008)<sup>29</sup>. Decydujący wpływ na badanie kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu wywarła koncepcja Schein’a (1984), który uznał ją za wzorzec podstawowych założeń, wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych w toku praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiających rozwiązywanie problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją. Uogólniony i w pewien sposób znormatywizowany jest przekazywany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania oraz jest stosowany w bieżącej działalności przedsiębiorstw i w wytyczaniu kierunków i celu ich rozwoju. W ujęciu Scheina kultura organizacyjna jest zbiorem norm, wzorców i reguł działania ukształtowanym pod wpływem kultury narodowej. Żadna bowiem organizacja nie może funkcjonować w kulturowej próżni. Opisując kulturę organizacyjną, cytowany autor wykorzystał metaforę góry lodowej, składającej się z trzech warstw, ułożonych według kryteriów łatwości obserwacji (widoczności) i stopnia ich uświadomienia (trwałości). Warstwy te stanowią: 1) artefakty (wszystko, co jest widoczne w bezpośredniej obserwacji, co jest znakiem rozpoznawczym danej kultury); 2) normy i wartości, trudniejsze w obserwacji i interpretacji, wymagające od obserwatora dodatkowej wiedzy, dużo trwalsze od artefaktów; 3) założenia, praktycznie niedostępne dla obserwatora, ukryte „pod powierzchnią wody” (Schein,

---

systemu oraz w interakcjach jednostek. W zależności od przyjętej perspektywy, struktura organizacyjna będzie traktowana jako celowe działanie, prowadzące do przemyślanego projektu bądź też jako wynik subiektywnego, a czasem nieuświadomionego procesu negocjacji społecznych (Walsh, 2004). Jeszcze inną klasyfikację przedstawiła Walczak-Duraj, konstatując, że kulturę organizacyjną można traktować jako zmienną zależną – silnie uzależnioną od kultury narodowej lub zmienną niezależną – będącą „produktem” wielu czynników (społecznych, ekonomicznych, kulturowych) przy czym w każdym przedsiębiorstwie kombinacja tych czynników jest inna (Walczak-Duraj, 2010, za: Czaińska, 2013, s. 34). Głównymi przedstawicielami pierwszego nurtu są m.in. L. Smircich i G. Hofstede, drugiego - M. Crozier i E. Friedberg, C. Sikorski, J. Łucewicz (Czaińska, 2013).

<sup>29</sup> Należy również zaznaczyć, że w pracach na temat relacji: kultura narodowa – kultura organizacyjna pojawiają się takie, w których nie wykazano zależności pomiędzy tymi dwoma elementami. Przeprowadzona przez Gerharta (2008) szczegółowa analiza pojęciowa, połączona z ponowną analizą szeroko omawianych w piśmiennictwie wyników empirycznych przemawiających za ścisłą korelacją obu kultur, nie potwierdzają silnej roli kultury narodowej jako determinanty kultury organizacyjnej. Autor przypuszcza zatem, że przedsiębiorstwa mogą mieć większą swobodę w kształtowaniu swojej kultury organizacyjnej i wewnętrznych praktyk zarządzania niż powszechnie się zakłada. Do podobnych wniosków dochodzą Nelson i Gopalan (2003), którzy porównując kulturę narodową Indii, Brazylii i USA z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw tam działających, wykazali, że we wszystkich tych krajach występują zarówno przedsiębiorstwa „izomorficzne” - systematycznie powielające wartości narodowe, jak przedsiębiorstwa „odrzucające” – ignorujące cechy typowe dla ich kultury narodowej. Ze względu na trudności w ocenie relacji kultury organizacyjnej i kultury narodowej brakuje jednolitego modelu, który opisywałaby te zależności. To z kolei skutkuje zróżnicowaniem założeń badawczych i praktycznych oraz odmiennymi postawami teoretyków i menadżerów, wśród których znajdują się zarówno entuzjaści jak i sceptycy zarządzania organizacjami opartego o kulturę organizacyjną (Sułkowski, 2008).

1984, s.4). Jak trafnie zauważa Pangsy-Kania (2007), kultura organizacyjna powstaje w oparciu o podstawowe założenia i z nich dopiero płyną wartości, których przejawem są artefakty. Obserwator dostrzega efekty, ale nie widzi źródeł ich pochodzenia. Alvesson (2002) stwierdza zaś, że wpływ kultury organizacyjnej na działalność przedsiębiorstwa jest podskórny, ale realny. Oddziałuje ona na decyzje strategiczne, fuzje, przejęcia, dywersyfikację źródeł zaopatrzenia, absorpcję nowych technologii, rozwiązywanie konfliktów, wybór modelu komunikacji, kształtowanie relacji interpersonalnych czy efektywność organizacji jako całości.

Kultura organizacyjna wyposaża pracowników przedsiębiorstwa w poczucie tożsamości organizacyjnej oraz zaangażowania w jej wartości i przekonania. Idee, normy, system wartości będące częścią kultury organizacyjnej mogą mieć swoje źródło w dowolnym miejscu w organizacji, ale przeważnie wyrastają z przekonań założyciela lub pierwszego lidera firmy, który wyraził i wdrożył określone wartości jako wizję lub strategię przedsiębiorstwa. Jeśli te przekonania doprowadziły do sukcesu, zostały one zinstytucjonalizowane i stają się platformą kultury organizacyjnej. W tej płaszczyźnie można doszukiwać się związku kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa z kulturą narodową jego rynku macierzystego (z którego pochodzi założyciel lub lider firmy), która pierwotnie, a tym samym silnie i trwale, kształtuje zachowania organizacji.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest także odzwierciedlona w jego strukturze organizacyjnej. Układ stanowisk, sposób podziału pracy, ścieżki komunikacji, itp. dostarczają wiele informacji na temat tego, czy w firmie dominuje kultura współpracy (struktura organiczna i adaptacyjna) czy sztywnej kontroli (struktura mechaniczna, zestandaryzowana). W kulturze organizacyjnej kadra zarządzająca upatruje narzędzia wspierającego sprawne działanie struktury i realizację strategii, będących odpowiedzią na warunki dyktowane przez otoczenie zewnętrzne<sup>30</sup>. W zależności od stabilności i przewidywalności środowiska zewnętrznego, strategicznej orientacji przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjnej Daft (2012, s. 399), łącząc wymiary zaproponowane przez Denisona i Mishra, (1995), Hooijberga i Petrocka (1993) oraz Quinn (1988), wyróżnia cztery typy kultur organizacyjnych, tj. kulturę klanu i kulturę adaptacyjną (nastawione na szybko zmieniające się oczekiwania klientów i innych interesariuszy) oraz kulturę misyjną i biurokratyczną (skoncentrowane na osiąganiu celu w bardziej stabilnym otoczeniu i zbudowane

---

<sup>30</sup> Według Koźmińskiego i Obłója (1989, za: Krupski i Stańczyk, 2009) kultura organizacyjna jest podstawowym instrumentem utrzymywania równowagi społecznej wewnątrz organizacji. Obok niej struktura utrzymuje równowagę materialną, a strategia równoważy organizację na styku z otoczeniem. W konsekwencji powiązanie strategii i kultury organizacyjnej zapewnia równowagę zewnętrzno-społeczną, związek pomiędzy procedurami i kulturą organizacyjną – równowagę wewnątrzno-społeczną, a równowagę zewnętrzno-materialną powiązanie strategii i struktury.

na jasno określonej wizji organizacji). Ze względu na wcześniejsze, szerokie omówienie wymiarów kultur narodowych opracowanych przez Trompenaarsa i Hampden–Turnera (2002) należy wspomnieć o ich modelach kultur organizacyjnych, wyodrębnionych na podstawie kryterium: egalitaryzm – hierarchia oraz orientacja na osobę – orientacja na zadanie. Typ kultury określony mianem „rodzina” charakteryzuje się nastawieniem na bliskie, aczkolwiek hierarchiczne relacje między pracownikami, którzy zazwyczaj wiążą się z daną firmą na długi czas. Decyzje są podejmowane przez przełożonych zajmujących wysoką pozycję w strukturach firmy, a samo przedsiębiorstwo przykłada większą wagę do sprawności działania niż do skuteczności. Taki model jest stosowany w dużej liczbie firm japońskich. Podobnie duży dystans władzy i hierarchiczność cechują kulturę typu „wieża Eiffla”. Dominują w niej ścisłe procedury i reguły postępowania, jasno określone i w pełni kontrolowane przez przełożonego zadania oraz dążenie do obiektywizmu. Przedsiębiorstwa, w których stosowany jest ten model, wolno reagują na zmiany i niechętnie podejmują działania dostosowawcze w swoich strukturach, praktykach czy zasadach działania. Przykładami krajów, w których spotyka się kulturę typu wieża Eiffla są Niemcy i Austria<sup>31</sup>. Innym typem kultury organizacyjnej, zorientowanej na zadania, jest kultura nazwana przez autorów „pocisk sterowany”. Wyróżnia ona podmioty gospodarcze, w których przykłada się dużą wagę do realizacji celów strategicznych i pracy zespołowej, często interdyscyplinarnej i realizowanej *ad hoc*. Ze względu na wysoką podatność firmy na bodźce płynące z zewnątrz, jej pracownicy nie mają

---

31 W tym miejscu warto skonfrontować powszechne przekonanie o niemieckiej niechęci do zmian i precyzyjności postępowania, na podstawie których można wnioskować, że przedsiębiorstwa pochodzące z tego kraju dążą do ujednolicania praktyk organizacyjnych, z ustaleniami takich badaczy jak Lane (2001), Ferner i in. (2001), Marin i in. (2021), którzy sugerują, że firmy niemieckie nie przenoszą w znaczącym stopniu zasad postępowania z centrali do filii. Intuicyjne przypuszczenia o standaryzacji praktyk przez niemieckie koncerny potwierdzają przypadki liderów branży samochodowej, o których fabrykach zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych mówi się potocznie „transplanty” (Kovacs, 2014). Na przykład firma Volkswagen wielokrotnie podejmowała próby zaimplementowania rodzimych zasad organizacji pracy w swojej fabryce w USA. Zabiegała między innymi o utworzenie w amerykańskiej filii jednostek organizacyjnych, reprezentujących interesy pracowników, będących kopią niemieckich rad zakładowych. Było to przełomowe wydarzenie, ponieważ wcześniej w żadnej fabryce w USA, będącej w całości własnością zagranicznego producenta samochodów nie udało się osiągnąć tego celu. Zamiary wprowadzenia systemu charakterystycznego dla rynku niemieckiego spotkały się z falą krytyki, a branżowi eksperci określali je jako „wstrzykiwanie nowotworu do amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego” (Huston, 2014). Finalnie, mimo aktywnego lobbingu, większość pracowników fabryki opowiedziała się przeciwko utworzeniu związków zawodowych, kończąc fiaskiem starania niemieckiego producenta o przeszczepienie rdzennych zasad organizacji pracy. Przykład ten może zaprzeczać wnioskom ze wspomnianych wyżej badań. Jednakże, tę kontradycję można wytłumaczyć zwracając uwagę na powody wśród których autorzy wspomnianych badań poszukiwali przyczyn braku pełnej standaryzacji, tj. przekonaniem niemieckich kierowników o nadmiernej komplikacji macierzystych zasad działania, globalną presją na przyjęcie bardziej anglosaskich praktyk organizacyjnych bądź też ekonomiczną kalkulacją opłacalności poszczególnych wariantów działania. Potwierdza to założenie, że kultura narodowa i pozostająca pod jej wpływem kultura organizacyjna nie są jedynymi determinantami kształtu rozwiązań organizacyjnych. Efekt kraju pochodzenia, choć z pewnością znaczący, jest modyfikowany przez uwarunkowania rynków goszczących, branżę czy też strategię przyjętą przez przedsiębiorstwo.

dokładnie sprecyzowanych obowiązków i nie zawiązują trwałych relacji między sobą. Zauważane jest to w przedsiębiorstwach amerykańskich i brytyjskich (Edwards i in., 2005). Ostatnia sprecyzowana przez Trompenaarsa i Hampden–Turnera kultura organizacyjna to tzw. „inkubator”, nakierowana na innowacyjność, emocjonalne zaangażowanie w pracę, kreatywność i samospełnienie się pracowników. Formalna struktura i hierarchia są ograniczone do niezbędnego minimum, co jest cechą właściwą dla firm działających w wysoce innowacyjnych gałęziach gospodarki lub będących w początkowej fazie swojego funkcjonowania. Niegdyś ten typ kultury dominował wśród przedsiębiorstw z Doliny Krzemowej, a obecnie można go znaleźć w niektórych firmach szwedzkich, aczkolwiek jest on na ogół rzadko spotykany (Trompenaars i Hampden–Turner, 2002).

Szeregując opisane wyżej kultury organizacyjne przedsiębiorstw względem ich skłonności do absorpcji cech otoczenia do wnętrza firmy, pierwsze miejsce można przypisać kulturze adaptacyjnej i inkubatora, następnie kulturze pocisku sterowanego, rodziny, misyjnej i klanu, a na końcu kulturze biurokratycznej i wieży Eiffla, jako rozwiązań najmniej podatnych na bodźce z zewnątrz. Do tej pory nie przeprowadzono jednak badań, które bezpośrednio sprawdzały relację poszczególnych typów kultury organizacyjnej i standaryzacji lub podatności struktury organizacyjnej na zmianę. Warto zatem uzupełnić tę lukę i zweryfikować poprawność tej dedukcji.

Pisząc o oddziaływaniu kultury organizacyjnej na podatność struktur organizacyjnych na zmianę warto podkreślić, że przybieranie skrajnych postaw oznaczających maksymalną standaryzację lub adaptację struktur organizacyjnych, może być przyczyną obniżenia efektywności działania i utraty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Hatch i Schultz (2002) modelują dwie dysfunkcyjne postawy w kulturze przedsiębiorstwa: organizacyjny narcyzm oraz hiper-adaptację. Pierwsza z nich to konstrukcja tożsamości organizacyjnej koncentrująca się tylko na sobie właściwym wewnętrznym systemie norm i przekonań, ignorując zewnętrznych interesariuszy. Druga, przeciwnie, przypisuje im tak dużą władzę, że przedsiębiorstwo zaniedbuje swoje dotychczas wypracowane praktyki i zasady postępowania. Dysfunkcja kultury organizacyjnej w postaci narcyzmu organizacyjnego znalazła swój wydzźwięk w przypadku Royal Dutch Shell, który początkowo zignorował krytykę ekologów, wywołaną planami zatopienia starej platformy wiertniczej na Morzu Północnym. Kultura i działalność tego koncernu były „zaabsorbowane sobą” i silnie skoncentrowane na aspektach technicznych, przez co, przygotowując plan opuszczenia platformy, jej menadżerowie zignorowali symboliczne i środowiskowe skutki tego przedsięwzięcia. Podjęte na masową skalę działania aktywistów Greenpeace przyczyniły się do rozprzestrzenienia negatywnej opinii o firmie i do bojkotu przez jej dotychczasowych klientów. Incydent na Morzu

Północnym w połączeniu z kryzysem w Nigerii zmusiły firmę do przebudowy swoich kluczowych wartości, praktyk i procesów organizacyjnych oraz do zwrócenia uwagi na dwukierunkową komunikację z otoczeniem zewnętrznym, w szczególności z klientami firmy<sup>32</sup>. Przykład petrochemicznego giganta Shell wyraźnie wskazuje na potrzebę „łączności” z otoczeniem zewnętrznym i wrażliwości na głos klienta. Zbyt sztywne mechanizmy działania mogą być brzemiennie w skutki dla pozycji rynkowej i zysków przedsiębiorstwa. Na przeciwległym krańcu podatności na zmianę i skłonności do dostosowania się do klienta można umiejscowić historie luksusowych domów mody (Gucci, Yves Saint Laurent czy Burberry), które w pogoni za udziałami w rynku, utraciły swoje dziedzictwo kulturowe. W konsekwencji zaburzenia obrazu firmy i nieprecyzyjnie zdefiniowanej wartości dla klienta efektywność ich działania, a co za tym idzie ich wartość rynkowa, zaczęły mocno spadać i dopiero ponowne odkrycie swojej tożsamości pozwoliło na przywrócenie ich niegdyś silnej pozycji. Współcześnie w praktyce zarządzania wyraźnie obiera się kierunek na pełne usatysfakcjonowanie klienta. Zaznaczył to wyraźnie Du Gay (2000, s. 69), stwierdzając, że wszystkie formy relacji organizacyjnych powinny być ustrukturyzowane na podstawie systemu rynkowego, w którym zwierzchność należy do konsumenta. Jednak przybierając postawę całkowitej adaptacyjności struktur i wewnętrznych procesów, firma naraża się nie tylko na obniżenie efektywności działania ale i na utratę swojej tożsamości organizacyjnej oraz zagubienie kierunku dążeń i celów, jakie obrała. Nadmierna reakcja na zmieniające się preferencje konsumentów może doprowadzić do chaosu organizacyjnego i zakwestionowania wiarygodności firmy, rodząc pytania o to, czy może ona skutecznie funkcjonować w długim okresie bez zdefiniowania swojej istoty i przy braku stabilnej struktury. Wydaje się zatem zasadne, aby wewnętrzne systemy przedsiębiorstwa były zaimpregnowane na wpływ wysoce dynamicznych i trudnych do przewidzenia oczekiwań rynkowych. Sposobem na połączenie dwóch opisanych wyżej dyskrepancji jest struktura organizacyjna integrująca wysokie zdolności dostosowawcze względem wymagań rynkowych oraz precyzyjnie funkcjonujące, zestandaryzowane wewnętrzne procesy przedsiębiorstwa.

---

<sup>32</sup> Aby zapewnić sobie bezpośredni dostęp do opinii i uwag klientów, Royal Dutch Shell wprowadził interaktywną platformę wymiany opinii „*Tell Shell*” i rozpoczął dokładne monitorowanie wizerunku korporacji na całym świecie.

#### **2.1.4. Kulturowe korzenie kadry zarządzającej a kształt i charakter struktury organizacyjnej**

Temat roli i znaczenia kadry zarządzającej, w tym zwłaszcza dyrektora generalnego (CEO) w przedsiębiorstwie międzynarodowym dotyka szerokiego obszaru badawczego w wielu dziedzinach. W prowadzonych analizach odnoszono tę funkcję niemalże do każdego aspektu funkcjonowania firmy, badając związek cech CEO (zarówno demograficznych jak i cech charakteru i wyznawanych wartości) z wynikami finansowymi firmy, jej architekturą organizacyjną, strategią, kulturą organizacyjną czy formami ekspansji zagranicznej (Herrmann i Datta, 2006; Finkelstein i Hambrick, 1990; Laufs, Bembom i Schwens, 2016; Lewin i Stephens, 1994). Z perspektywy podatności struktury organizacyjnej na wpływy otoczenia rodzimego i goszczącego, najistotniejszy wydaje się być stopień, w jakim kultura narodowa znajduje odbicie w cechach najważniejszych kierowników oraz to, jak bardzo krytyczna jest rola dyrektora generalnego dla kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Ciągły, a dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjnym, nabierający coraz szybszego tempa proces relatywnego kurczenia się czasu i przestrzeni stawia przed firmami nie tylko wymagania dotyczące szybkiej reakcji na zmieniające się oczekiwania klienta ale także stwarza nowe wyzwania w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Jeszcze kilkanaście lat temu przypadki firm zarządzanych przez obcokrajowców należały do rzadkości. Obecnie na liście największych korporacji wywodzących się z rynku północnoamerykańskiego coraz częściej pojawiają się obywatele państw azjatyckich bądź Ameryki Łacińskiej. Wymieniając niektóre: Microsoft, Google, czy MasterCard. W 2004 roku 12% najwyższych stanowisk w amerykańskich firmach było obsadzonych przez dyrektorów pochodzących z Azji, a 9% z Ameryki Łacińskiej. W 2018 wartości te osiągnęły odpowiednio 30% dla dyrektorów pochodzenia azjatyckiego i 19% pochodzenia latynoamerykańskiego. W czasach dominacji przedsiębiorstw z kapitałem pochodzenia amerykańskiego grupa osób piastujących stanowisko dyrektora generalnego była relatywnie jednorodna. Byli to przeważnie biznesmani pochodzący z Europy lub Stanów Zjednoczonych (czyli tzw. Zachodniego kręgu cywilizacyjnego (Huntington, 1993)), kierujący się względnie podobnymi wartościami i mający dość zbieżne wyobrażenie o zasadach prowadzenia biznesu. Z czasem, gdy gospodarczy środek ciężkości zaczął się przesuwać w kierunku krajów wcześniej małoistotnych (kraje Azji Południowowschodniej, Ameryki Łacińskiej, Bliskiego Wschodu), konieczne stało się podjęcie na szerszą skalę zagadnienia wpływu kultury narodowej na sposób zarządzania stosowany przez dyrektora generalnego. Uświadamiając sobie potrzebę lepszego rozumienia rynków (klientów, dostawców, partnerów biznesowych) z innych kręgów kulturowych, organy

wytarczające główne kierunki rozwoju firm międzynarodowych zaczęły akcentować konieczność dywersyfikacji kadry menadżerskiej wysokiego szczebla. Nierzadko forsują obsadzenie stanowisk CEO kandydatami mającymi „globalne doświadczenie” lub pochodzącymi z zagranicznych rynków i często lepiej wynagradzają takie osoby (Jalbert, Chan, Jalbert i Landry, 2007). Jak przedstawiono w pierwszym rozdziale pracy, nacisk na różnorodność (ang. *diversity*) jest współcześnie jednym z najmocniej akcentowanych trendów w zarządzaniu. Z kolei brak dywersyfikacji wśród kierownictwa wyższego szczebla często jest wymieniany jako główny winowajca porażek biznesowych. Takim przykładem jest chociażby niemiecki producent samochodów Volkswagen i jego problemy związane z zafałszowaniem informacji na temat emisji spalania. Stworzony przez firmę silnik wysokoprężny od samego początku nie spełniał wymagań w zakresie norm emisji. Jednak zamiast rozwiązać ten problem, zarządzający próbowali go zatuszować, przedstawiając nieprawdziwe dane z testów emisji. Finalnie silnik został zainstalowany w 11 milionach pojazdów na całym świecie. Wykrycie zafałszowanych danych wywołało jeden z największych skandali w historii firmy (nazwany skandalem „Diselgate”). Tylko w pierwszych dwóch miesiącach wartość firmy spadła o 46% (42,5 miliardy dolarów), a po pięciu latach jej notowania na giełdzie nadal są o 35% niższe niż przez skandalem. Diagnozując przyczyny porażki Volkswagena, znawcy tematu mówili głównie o forsowanej przez CEO kulturze nieakceptowania porażki (ang. *no-failure culture*) (Pjatakova i Nilsson, 2019), zdominowaniu kierownictwa wyższego szczebla przez niemieckich inżynierów oraz o wadach homogenicznego, grupowego myślenia (Glazer, 2016). Twierdzono, że gdyby na kierowniczych stanowiskach w firmie istniało większe zróżnicowanie etniczne, kulturowe czy płciowe, takie szkodliwe decyzje prawdopodobnie nigdy nie zostałyby podjęte.

Zakorzenie sposobu organizowania i prowadzenia działalności biznesowej w kulturze narodowej, z której wywodzi się dyrektor generalny, jest osią zainteresowań badaczy od kilku dekad. Analizowany przez nich materiał empiryczny w przeważającej mierze wskazuje na silną korelację pomiędzy tymi dwoma elementami<sup>33</sup>. Niektórzy akademicy diagnozują nawet, w jaki sposób określone charakterystyki kultury narodowej znajdują swoje odbicie w postawach osób zarządzających firmą. Tsui, Wang, Xin, Zhang, i Fu (2004) przedstawiają jak przywództwo chińskich menadżerów jest kształtowane przez cztery siły kultury narodowej, tj. konfucjańskie wartości, ideologię komunistyczną, reformy gospodarcze rozpoczęte w Państwie Środka w 1978 roku oraz infiltrację zachodnich filozofii i praktyk zarządzania. Na podstawie tych atrybutów kultury,

---

<sup>33</sup> Ciekawym spostrzeżeniem potwierdzającym zakorzenie osób w rodzimej kulturze narodowej są wnioski Fisman i Miguela (2007 za: Bloom i in., 2012), którzy badając postawy dyplomatów pracujących w Nowym Jorku, wykazali zależność pomiędzy wskaźnikiem korupcji w ich krajach ojczystych a częstotliwością otrzymywania mandatów za złe parkowanie.

cytowani badacze tworzą profil chińskiego CEO oparty na sześciu zidentyfikowanych wymiarach, którymi są: skrajnie wysoki stopień autorytaryzmu, przy jednoczesnej postawie życzliwości wobec podwładnych (wynikają z zasad konfucjanizmu), szczegółowa i głęboka kontrola działań operacyjnych, nastawienie na budowanie relacji i komunikację (związane z lojalnością i poświęceniem wobec partii komunistycznej), kreatywność i chęć podejmowania ryzyka oraz wyraźne artykułowanie wizji i kierunków działania (efekt reform i otwarcia na wpływy kultury „Zachodu”). Wymiar, który wybrzmiewa szczególnie mocno wśród liderów wyrastających z kultury chińskiej i niespotykany jest na dużą skalę u kardy kierowniczej „Zachodu”, preferującej niewielki dystans władzy, to autorytaryzm. W tradycyjnym chińskim środowisku, dziadek lub ojciec był najważniejszym zarządcą i całe gospodarstwo domowe oraz wszystkie decyzje finansowe znajdowały się pod jego zwierzchnictwem. Obecnie kluczowe elementy tej tradycji pozostają odzwierciedlone w postrzeganiu dyrektora firmy jako „ojca” rodziny – organizacji, zwłaszcza w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych. Tym samym pełna kontrolna i autorytatywne zachowanie chińskich dyrektorów jest postrzegane jako całkowicie uzasadnione (Ren, 2010; Tsui i in., 2004). Wysoki poziom autorytaryzmu chińskich przywódców zarysował się wyraźnie także w analizie porównawczej przeprowadzonej przez Pedyasha, Shi, Nosovą i Belova (2014), w której ukazano wpływ narodowości dyrektorów generalnych z kanadyjskich i rosyjskich przedsiębiorstw zlokalizowanych w Chinach, na strukturę, kulturę organizacyjną oraz innowacyjność przedsiębiorstwa. Dane zebrane z ponad 370 przedsiębiorstw potwierdziły większą centralizację kompetencji decyzyjnych oraz formalizację i standaryzację działania w firmach kierowanych przez chińskich prezesów niż przez ich rosyjskich odpowiedników. Podobnie w odniesieniu do CEO narodowości rosyjskiej, chińscy przywódcy uzyskali wyższe wskaźniki w pomiarze metod i procedur stosowanych w celu kontrolowania i kierowania firmą. Można więc przypuszczać, że chiński prezes bardziej skłania się w kierunku sztywnych i smukłych struktur organizacyjnych niż prezes wywodzący się z kultury rosyjskiej. Jeszcze większe rozwarstwienie zaobserwowano, gdy do porównania włączono CEO pochodzących z Kanady. Kanadyjscy dyrektorzy generalni byli liderami w delegowaniu uprawnień na niższe poziomy hierarchii firmy, a najczęściej spotykanym typem kultury organizacyjnej w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach był „pocisk sterowany”. Jak opisano wcześniej, jest to kultura typowa dla organizacji z krajów anglosaskich, w której stawia się przede wszystkim na efektywną realizację celów oraz pracę zespołową. W firmach kierowanych przez chińskich prezesów, dominującą kulturą organizacyjną był model rodziny, co również jest zgodne z opisanymi wcześniej ustaleniami Trompenaarsa i Hampden-Turnera (2002).



Na podstawie przytoczonych badań oraz obserwacji praktyk globalnych przedsiębiorstw krystalizuje się wniosek, że silnie zakorzeniona w wyznawanych przez CEO wartościach kultura kraju pochodzenia korporacji będzie uodparniała strukturę organizacyjną na zmiany wywołane naciskami rynku goszczącego. Ta nieczułość na bodźce z otoczenia goszczącego będzie wzmacniana determinacją i zaangażowaniem dyrektora generalnego w kształtowanie kultury organizacyjnej, przy założeniu, że jego cechy i przekonania są spójne z kulturą kraju pochodzenia firmy. Co jednak zdaje się być szczególnie istotnym punktem w tym rozważaniu to fakt, że taka odporność jest coraz mniej pożądana, a decyzje kadrowe, dotyczące najwyższych szczebli w korporacjach, są projektowane w sposób mający zagwarantować wrażliwość firmy względem różnych punktów widzenia i sygnałów z obcych rynków.

### **2.1.5. Wpływ rynku macierzystego na formy ekspansji międzynarodowej**

Cechy kraju pochodzenia wpływają na międzynarodową aktywność korporacji już na etapie wyboru formy ekspansji zagranicznej. Rola jaką ma spełniać nowa filia oraz stopień jej autonomii w dużej mierze są uzależnione od decyzji jednostki centralnej (Birkinshaw, Hood i Jonsson 1998; Birkinshaw i Morrison 1995). Literatura dotycząca strategii wejścia na obce rynki odzwierciedla zainteresowanie i zagorzałą debatę na temat istoty efektu kraju pochodzenia (ang. *country-of-origin effect*) (Dinnie, 2004). Choć badacze dostrzegają związek pomiędzy decyzjami o trybie ekspansji i geograficznym pochodzeniem firm, nie ma wśród nich zgody co do najważniejszego miernika oceny wpływu środowiska macierzystego. W syntetycznej analizie dostępnych badań empirycznych Mayrhofer (2004) wskazuje, że w większości z nich (69%) poszukuje się najważniejszych determinant w narodowości firmy, a następnie w określonych wymiarach kulturowych lub ekonomicznych (31%). Niemalże wszystkie badania, w których sprawdzano relację pomiędzy narodowością a formą wejścia na rynek zagraniczny, wskazują na istotny związek między tymi zmiennymi. Te, które nie potwierdziły takiej zależności, dotyczyły przeważnie krajów o bardzo zróżnicowanym zasięgu geograficznym, i właśnie w niejednorodności geograficznej upatrywano braku dodatniego wyniku. Niemniej jednak w publikowanych wynikach badań panuje dość duża rozbieżność i nawet w odniesieniu do rynków uznawanych za skrajnie odmienne – rynku amerykańskiego i japońskiego – nie ustalono jednoznacznej odpowiedzi. Niektórzy badacze sugerują, że korporacje amerykańskie preferują inwestycje dające im większościową lub całkowitą kontrolę nad spółkami zależnymi (np. inwestycje *greenfield*), a ich japońskie odpowiedniki są bardziej skłonne do dzielenia się kontrolą z partnerami zagranicznymi, w postaci inwestycji *joint*

*venture* (Mayrhofer, 2004). Inni wykazują, że japońskie firmy niechętnie dostosowują swoją formalną strukturę do lokalnych uwarunkowań (Lehrer i Asakawa, 1999) lub też częściej wybierają pełną własność niż firmy amerykańskie inwestujące w Japonii (Brouthers i Brouthers, 2001; Makino i Neupert, 2000). Trudno zatem określać jednoznaczny kierunek wpływu narodowości na preferowane formy internacjonalizacji determinujące poziom standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych.

Dociekania na temat znaczenia rynku macierzystego dla preferowanych form ekspansji zagranicznej bazują najczęściej na dwóch wskaźnikach zaproponowanych przez Hofstede (2001): dystansie władzy i stopniu unikania ryzyka. Pierwszy ocenia podział władzy między członków organizacji na różnych poziomach hierarchii. Drugi obrazuje stopień, w jakim dane społeczeństwo jest w stanie zaakceptować niepewność dotyczącą przyszłości bez doświadczania nadmiernego stresu. Dystans władzy wydaje się być najodpowiedniejszym miernikiem wyjaśniającym decyzje dotyczące inwestycji zagranicznych w kontekście poziomu własności. Wszystkie bowiem badania, jakie w swej syntezie ujął Mayrhofer (2004) wskazują, że duża odległość władzy, przejawiająca się w centralizacji uprawnień decyzyjnych i autokratycznym stylu zarządzania, zwiększa prawdopodobieństwo wejścia na obcy rynek w formie gwarantującej pełną lub większościową kontrolę nad operacjami zagranicznymi. Można zatem argumentować, że im większy dystans władzy charakteryzujący kulturę kraju macierzystego przedsiębiorstwa, tym usilniej będzie ono dążyło do kontrolowania swojej zagranicznej działalności poprzez podejmowanie inwestycji od podstaw. I na odwrót, im niższy wskaźnik dystansu władzy w rodzimym społeczeństwie, czyli bardziej zdecentralizowana decyzyjność i odpowiedzialność, tym częściej firmy będą realizować inwestycje wymagające współpracy z lokalnym partnerem na rynku goszczącym – *joint venture* lub przejęcia. Taka prawidłowość zaznacza się niezależnie od poziomu rozwoju kraju, z którego pochodzi korporacja dokonująca inwestycji zagranicznej. Potwierdzają to m.in. badania Gammeltofta i Fasshauera (2017) nad ekspansją chińskich<sup>34</sup> przedsiębiorstw w krajach europejskich. Inwestycje *greenfield* okazały się być znacznie bardziej rozpowszechnioną formą wejścia na rynek niż przejęcia. 77% spółek zależnych utworzonych przez chińskie podmioty w Europie powstało właśnie w taki sposób, a 83% wszystkich filii stanowiło całkowitą własność inwestującego przedsiębiorstwa. Badania nad sposobem wejścia na rynki zagraniczne i drugim, najczęściej analizowanym wymiarem kulturowym rynku macierzystego – awersją do ryzyka, nie dostarczają tak jednoznacznych wskazań, jak w przypadku dystansu władzy. Wyniki różnią się

---

<sup>34</sup> Jak opisano wcześniej w pracy, kultura rynku chińskiego charakteryzuje się dużym dystansem władzy i wysokim stopniem autorytaryzmu.

w zależności od krajów poddanych analizie, celu powołania filii zagranicznej oraz samych trybów wejścia. Również sposób pojmowania awersji do ryzyka może być różny, ponieważ wskaźnik opracowany przez Hofstede (2001), mierzący unikanie niepewności niekoniecznie odzwierciedla sposób postrzegania przez menedżerów niepewności i ryzyka związanego z działalnością międzynarodową. Część badań sugeruje dodatni związek między tymi zmiennymi. Oznacza to preferencję posiadania większej kontroli nad operacjami zagranicznymi przy wyższym poziomie niechęci do ryzyka. Równie często pojawiają się badania o przeciwnych wnioskach, których autorzy twierdzą, że przedsiębiorstwa z krajów wykazujących mniejszą tolerancję dla ryzyka będą wybierały „bezpieczniejsze” formy ekspansji, niewymagające pokaźnego zaangażowania kapitału albo też formy, które niwelują potencjalne trudności w integrowaniu zagranicznych jednostek z procesami i praktykami firmy macierzystej (Brouthers i Brouthers, 2000; Kogut i Singh, 1988; Mayrhofer, 2004; Xu i Shenkar, 2002). Często rozbieżność wniosków płynących z analizy materiału empirycznego można wytłumaczyć zastosowaniem różnych poziomów analizy. Internacjonalizację przedsiębiorstwa należy bowiem traktować jako proces hierarchiczny, w którym wpływ charakterystyk rynku macierzystego będzie różny w zależności od formy i głębokości zaangażowania. Na etapie wyboru pomiędzy kapitałową bądź niekapitałową formą wejścia na rynek, efekt kraju pochodzenia będzie wyraźnie widoczny. Z kolei na głębszym poziomie, na którym podejmowana jest decyzja co do typu kapitałowej inwestycji, wpływ rynku macierzystego, jakkolwiek obecny, będzie bardziej zagnieżdżony w mikro-czynnikach jak np. w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi lub konfiguracji kanałów dystrybucji. Co więcej strategię wejścia na obce rynki zmieniają się w czasie. W związku z tym znaczenie poszczególnych czynników związanych z krajem pochodzenia może się różnić w przypadku początkowego i bardziej zaawansowanego stadium rozszerzania zagranicznej działalności. Jak wykazują Chang i Rosenzweig (2001), siła wpływu rodzimych bodźców ma tendencję słabnącą wraz ze wzrostem doświadczenia firmy na obcym terytorium. Również warunki panujące na rynku kraju goszczącego mogą wyjaśniać brak jednomyślności w wynikach badań dotyczących sposobów wejścia na rynek zagraniczny.

Zaprezentowany przekrój badań wskazuje jak wielowymiarowe i wielowątkowe jest oddziaływanie rynku macierzystego na struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych. Chociaż wnioski z wcześniejszych dociekań na temat siły i kierunku tego wpływu nie są jednomyślne, badacze podkreślają kluczową rolę tego rynku dla kształtowania zasad prowadzenia biznesu. Rynek macierzysty jest bowiem pierwszym źródłem czynników zewnętrznych wyznaczających sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. W związku z tym, można

przypuszczać, że jest on elementem silnie standaryzującym praktyki i procesy organizacyjne. Aby jednak lepiej zrozumieć co rzeczywiście skłania do standaryzacji lub wymusza adaptację struktur organizacyjnych, konieczne jest poszerzenie analizy o uwarunkowania narzucane przez rynki zagraniczne, będące miejscem aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa.

## **2.2. Rynek goszczący jako czynnik zwiększający adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych**

Rozpoczęcie działalności gospodarczej poza granicami kraju macierzystego wystawia przedsiębiorstwo na nowe wyzwania, szanse, ale i zagrożenia. Wiązka bodźców kształtujących charakter aktywności biznesowej podmiotów o zakresie i zasięgu międzynarodowym jest znacznie bardziej zróżnicowana niż ta, która oddziałuje na firmy operujące jedynie w wymiarze narodowym. Tradycja badania, w jaki sposób rynek goszczący determinuje działalność firm zagranicznych, sięga czasów, kiedy to przedsiębiorstwa zaczęły internacjonalizować swoją działalność na większą skalę. Wczesne prace nad tym zagadnieniem sugerowały, że ekspansja na obce rynki była odpowiedzią m.in. na migrację i różnicę w cenach czynników produkcji (Ohlin, 1935; Samuelson, 1953) bądź chęć dyskontowania korzyści ze specyficznych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa (Hymer, 1976). Na ogół w badaniach zakładano, że firma najpierw uzyskuje przewagę konkurencyjną na rynku macierzystym, a następnie wykorzystuje ją na arenie międzynarodowej lub, jak stwierdzili Bartlett i Ghoshal (1989), inwestuje za granicą, aby czerpać dalsze zyski z innowacji opracowanych na rynku krajowym. Działalność na obcym rynku była postrzegana jako wolna od wpływu kontekstu kraju goszczącego (ang. *context-free*), gdyż kluczowym jej celem było pozyskanie tańszych czynników produkcji (siły roboczej, zasobów materialnych i niematerialnych) i miała ona być skutecznym mechanizmem transferu zasad i praktyk wypracowanych na gruncie narodowym<sup>35</sup>. Intensywne badania nad znaczeniem kontekstu kraju goszczącego rozpoczęły się wraz z publikacją prac Prahalada, Doza i Bartletta w latach 70. i 80. XX wieku. Wówczas zaczęto koncentrować uwagę na fakcie, że zagraniczne filie przedsiębiorstw międzynarodowych znajdują się pod wpływem dwóch zestawów sił kulturowych, instytucjonalnych lub środowiskowych, jednym pochodzącym z centrali korporacji i rynku macierzystego, drugim wyrastającym z kontekstu środowiska lokalnego (goszczącego). Rozpoczęły się dociekania na temat znaczenia „narodowego zróżnicowania” (ang. *national differentiation*) (Bartlett 1986) i presji na lokalne dopasowanie (ang. *pressures for local responsiveness*) (Prahalad i Doz, 1987). Koncentrowały się

---

<sup>35</sup> Doz i in. (2003, s. 154) nazwali takie zjawisko projekcją zachowania (ang. *behaviour projection*).

one w przeważającej mierze na analizie, w jaki sposób kontekst kraju goszczącego pomaga lub szkodzi w standaryzacji struktur organizacyjnych, transferowaniu praktyk, zasad postępowania i procesów z centrali firmy do jej zagranicznych jednostek, pomijając drugi możliwy kierunek wpływu – z rynku goszczącego na działalność filii (Birkinshaw i Hood, 1998; Kostova i Roth, 2002; Nohria i Ghoshal, 1994; Rugman i Verbeke, 2001). Dopiero najnowsza literatura z zakresu biznesu międzynarodowego mocno argumentuje za koniecznością badania, w jaki sposób kontekst rynku przyjmującego, szczególnie zasoby niematerialne w postaci wiedzy i lokalnych talentów, oddziałuje na kształt działalności filii oraz całej korporacji (Chi, Nystrom i Kircher, 2004; Hennart, 2009; Meyer, Mudambi i Narula, 2011; Mudambi, Mudambi i Navarra, 2007; Mudambi, Pedersen i Andersson, 2014; Santos i Williamson, 2015). To zagadnienie nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do intelektualnych zasobów<sup>36</sup> z rynków wschodzących, które charakteryzują się dużą dynamiką zmian i szybko ewoluują w czasie.

Organizacje, które działają w wielu krajach, stoją przed koniecznością decydowania o tym, w jakim stopniu chcą dopasować swoją architekturę organizacyjną i związane z nią praktyki zarządzania do lokalnego otoczenia oraz w jakim zakresie chcą zachować spójność i standaryzację działań w całym przedsiębiorstwie. Dodatkowo otoczenie może różnić się pomiędzy poszczególnymi krajami goszczącymi na wielu płaszczyznach, w tym w obszarze przepisów prawnych, na płaszczyźnie uwarunkowań ekonomicznych, instytucjonalnych i kulturowych, fizycznym położeniem rynków lub ich znaczeniem z punktu widzenia korporacji.

### **2.2.1. Ekonomiczne uwarunkowania rynku goszczącego a kształt międzynarodowej działalności korporacji**

Podobnie jak opisany wcześniej poziom rozwoju rynku macierzystego determinuje siłę i kierunek jego oddziaływania na praktykę przedsiębiorstwa międzynarodowego, tak też nie bez znaczenia pozostają ekonomiczne uwarunkowania rynku goszczącego. Atrakcyjność rynku zagranicznego jest bowiem jednym z podstawowych motywów ekspansji na jego terytorium. Walory rynku mogą przybierać postać odpowiedniego położenia geograficznego, obfitości zasobów, jak np. taniej lub wysoko wykwalifikowanej siły roboczej lub surowców naturalnych, rozwiniętej infrastruktury, dużej chłonności popytowej (obecnej i przyszłej), sprzyjającej polityki

---

<sup>36</sup> Mowa tu przede wszystkim o kapitale ludzkim (m.in. wykształcenie, kompetencje, umiejętności i doświadczenie pracowników) i kapitale relacyjnym (relacjach z klientami, dostawcami i pozostałymi interesariuszami).

rządowej, itp. Percepcja atrakcyjności będzie indywidualna dla każdego przedsiębiorstwa i w dużej mierze będzie wynikała z oczekiwań i zamiarów jakie ma firma względem danej lokalizacji (Pan, Teng, Yu, Lu i Huang, 2014). Z kolei cel ekspansji będzie determinował nastawienie przedsiębiorstwa względem potencjalnych zmian w jego architekturze organizacyjnej. Przypuszcza się, że przy wejściach indukowanych: 1) obecnością unikatowych i wysoce pożądanых zasobów, 2) wielkością rynku i siłą nabywczą lokalnych konsumentów, 3) długofalowymi planami firmy, związanymi np. z rozwojem działalności produkcyjnej, czy lokowaniem na danym rynku centrów innowacji (ang. *innovation center*)<sup>37</sup>, korporacja międzynarodowa będzie bardziej skłonna adaptować swoje zasady działania do lokalnego otoczenia.

Przyglądając się pierwszej z wymienionych pobudek ekspansji na rynek zagraniczny – obecności pożądanых zasobów, trzeba zaznaczyć, że współcześnie uwaga korporacji koncentruje się już nie tylko na specyficznych przewagach rynku goszczącego (ang. *country specific advantages*) w postaci tanich czynników produkcji czy zasobów naturalnych, ale na bardziej wyrafinowanych zasobach, w szczególności na szeroko rozumianej wiedzy (Chi i in., 2004). Zakładając że zdolność firmy do pozyskiwania i odpowiedniego alokowania zasobów stanowi podstawę jej przewagi konkurencyjnej oraz element wyróżniający efektywność jej działania (ang. *resource-based view*) (Barney, 1991), zasoby z rynku goszczącego mogą być postrzegane jako potencjalne źródło sukcesu w działalności na rynkach zagranicznych. Zgodnie z teorią zależności zasobowej (Pfeffer i Salancik, 2003), występowanie strategicznie ważnych zasobów na rynku będącym celem ekspansji, będzie wzmacniało pozycję gospodarza jako dyktującego warunki miejscowej działalności korporacji. Tę dodatnią relację pomiędzy znaczeniem zasobów rynku goszczącego a jego siłą względem inwestującego przedsiębiorstwa w interesujący sposób zaprezentował Hennart (2009) w modelu wyboru formy ekspansji zagranicznej. Autor, koncentrując uwagę na wiedzy jako kluczowym zasobie, sklasyfikował sposoby wejścia na obcy rynek według rzadkości występowania i trudności do pozyskania lokalnych zasobów. Jeżeli zasoby wiedzy, rozumianej jako informacje, pomysły, techniki i sposoby zarządzania, modele biznesowe, procesy a nawet nowe produkty, mogą być pozyskane na drodze transakcji rynkowych: przekazywane np. poprzez zakup licencji lub łatwo dostępne np. na rynku usług konsultingowych, pozycja rynku będzie osłabiona. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo może z powodzeniem zrealizować inwestycję *greenfield*, dającą mu największą swobodę projektowania zasad działania, praktyk i procesów. Natomiast jeśli pożądana wiedza ma

---

<sup>37</sup> Wśród korporacji, które ulokowały swoje centra innowacji na zagranicznych rynkach, wymienić można np. Microsoft czy Visa (Nordling, Thomas, Pugh i Hermann, 2020).

postać tzw. wiedzy milczącej<sup>38</sup> i jest osadzona w kontekście konkretnego przedsiębiorstwa i jego pracowników, wówczas zagraniczny inwestor będzie musiał wykazać się większą elastycznością we współpracy z lokalnym podmiotem i dostosować się w większym zakresie do warunków panujących na jego terytorium (wybierając jako sposób ekspansji np. inwestycję *joint-venture* lub przejęcie lokalnego podmiotu). Wiedza milcząca to nie tylko unikatowe zasoby będące w posiadaniu podmiotów gospodarczych z rynku goszczącego, ale także praktyczna znajomość zasad funkcjonowania tego rynku. Brak tego kapitału jest przeważnie istotną przeszkodą i punktem osłabiającym pozycję przedsiębiorstwa podejmującego inwestycję na rynku zagranicznym<sup>39</sup>. Wejście na nowe terytorium wiąże się z kosztami poznania tego rynku, ale ich poniesienie jest niemalże nieuniknione, jeśli firma chce sprawnie operować w nowym środowisku. Wyniki badań potwierdzają, że pozyskanie tej specyficznej wiedzy wpływa na rezultaty filii znajdującej się na jego terytorium oraz na efekty działalności całej korporacji (Xie, Xie i Zhao, 2018). Zdobycie wiedzy na temat rynku i poznanie zasad jego funkcjonowania zwiększa trafność odpowiedzi na oczekiwania klientów, dostawców i partnerów biznesowych.

Dla wrażliwości struktury organizacyjnej na oddziaływanie rynku goszczącego znaczenie ma nie tylko jakość zasobów będących w posiadaniu rynku i znajomość zasad jego funkcjonowania, ale przede wszystkim proporcja zasobów pozyskiwanych z rynku lokalnego względem otrzymywanych z centrali. Można sądzić, że większy napływ zasobów ze środowiska goszczącego w porównaniu z transferem z wnętrza przedsiębiorstwa będzie czynił spółki zależne bardziej podatne na zmianę wewnętrznych procesów i układu jednostek organizacyjnych. Tę zależność potwierdza się między innymi za pośrednictwem tzw. modelu grawitacyjnego, wprowadzonego do badań w naukach ekonomicznych wraz z pracą Tinbergena (1962), a następnie sformalizowanego przez Andersona (1979). Jego założenia bazują na pierwowzorze modelu grawitacji w mechanice Newtona – prawie powszechnego ciążenia, w myśl którego siła przyciągania między dwoma elementami jest wynikiem ich masy (znaczenia) i odległości między nimi. Model ten jest najczęściej wykorzystywany jako narzędzie analizy handlu zagranicznego, do badania przepływów

---

<sup>38</sup> Mianem wiedzy milczącej (ang. *tacit knowledge*) opisuje się wiedzę nieskodyfikowaną, domyślną, subiektywną, zakodowaną w doświadczeniu jednostek i grup w przedsiębiorstwie. Trudno ją sformalizować i przekazywać innym, ponieważ jest ona nierozzerwalnie związana z tymi jednostkami i grupami, jest w pewien sposób spersonifikowana. Wprowadzenie terminu wiedzy milczącej przypisuje się Michaelowi Polanyi, który zakwestionował słuszność utożsamiania całości wiedzy z wiedzą zwerbalizowaną. Postulował on, że „możemy wiedzieć więcej, niż możemy wypowiedzieć”. Zagadnienie to szeroko opisują m.in. Lord i Ranft (2000), analizując wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy o rynku lokalnym.

<sup>39</sup> Gorsza pozycja przedsiębiorstwa zagranicznego, wynikająca z braku znajomości rynku lokalnego, określana jest w literaturze jako ciężar obcości (ang. *liability of foreignness*), koszt prowadzenia biznesu za granicą lub koszt pokonania dystansu kulturowego, ekonomicznego i instytucjonalnego (Stępień, 2009, s. 215).

handlowych między krajami, aczkolwiek wykorzystano go również do weryfikacji znaczenia rynku goszczącego w odniesieniu do zasobów wiedzy filii i całego przedsiębiorstwa. Na przykładzie filii korporacji amerykańskich zlokalizowanych w Indiach wykazano, że wraz ze wzrostem zasobów wiedzy, jakie posiadają spółki zależne, przyswajają one więcej wiedzy z kraju goszczącego niż z jednostki centralnej (Choudhury, Teodorescu i Khanna, 2018). Choć autorka nie do końca zgadza się z argumentacją twórców tego badania<sup>40</sup>, wnioski, jakie zostały wysunięte, są w pełni zasadne. Wraz ze zwiększaniem „zakorzenienia” w rynku goszczącym filia przedsiębiorstwa będzie silniej absorbowała bodźce z otoczenia lokalnego. Oznacza to, że kraje będące celem ekspansji mogą odgrywać coraz ważniejszą rolę w kształtowaniu filii, a za ich pośrednictwem także struktur organizacyjnych samych korporacji międzynarodowych. W związku z tym wielu specjalistów z dziedziny zarządzania i handlu międzynarodowego sugeruje, aby ekspansja oraz późniejsza działalność na rynkach goszczących nie sprowadzały się jedynie do najmniejszej koniecznej adaptacji praktyk korporacji, ale aby były one w pełni powiązane z lokalnym kontekstem, a nawet kreowane na bazie tego kontekstu. Zasoby kraju goszczącego, szczególnie wiedza, mogą bowiem być wykorzystane do rozwijania unikalnych kompetencji firmy oraz wspierania jej procesów uczenia się i tworzenia innowacji (Sami i Eldomiati, 2020; Santos i Williamson, 2015; Stahl, Tung, Kostova i Zellmer-Bruhn, 2016).

Obok obfitości i dostępności pożądanых zasobów, istotnym parametrem atrakcyjności inwestycyjnej rynku jest jego chłonność popytowa oraz dynamika jej zmian. Liczne badania empiryczne nad kierunkiem ekspansji zagranicznych dostarczają dowodów na znaczenie, jakie dla tego procesu mają wielkość rynku, poziom dochodów oraz wzrost gospodarczy w kraju przyjmującym (Sami i Eldomiati, 2020; Shatz i Venables, 2000; Cheung i Suny, 2009). Główne korzyści płynące z bliskości klientów dotyczą redukcji kosztów transportu i zmniejszenia trudności wynikających z odmiennych cech kraju goszczącego (np. trafniejsze działania marketingowe, lepsza obsługa klienta). W związku z tym wiele firm decyduje się na realizację inwestycji bezpośrednio w kraju, w którym chcą generować lub zwiększać przychody ze sprzedaży. Mówiąc o dynamice rynku, według wniosków wysuniętych przez O’Cass, Ngo i Heirati (2012), wyższy poziom tego parametru czyni rynek bardziej otwartym na napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co z kolei może prowadzić do stymulowania popytu poprzez zwiększanie

---

<sup>40</sup> Wątpliwości dotyczą głównie wnioskowania o przesunięciu punktu ciężkości z centrali na rynek goszczący na podstawie liczby pracowników zatrudnionych w filii. Choć poprawne jest myślenie, że lokalni pracownicy, zakorzenieni w kulturze i charakterze rynku, z którego pochodzą, są „transmitterami” kultury i narodowych instytucji, to jednak nie można zapominać, że nie sama liczba pracowników, ale bardziej charakter wykonywanej w filii pracy (rola filii w łańcuchu wartości) determinuje jej znaczenie i siłę, z jaką może wpływać na decyzje podejmowane przez centralę.



różnorodności produktów oraz zwiększanie konkurencji w zakresie jakości i cen. Oznacza to, że zachowania lokalnych konsumentów i dostawców nie pozostają bez znaczenia dla możliwości impregnacji struktury organizacyjnej korporacji dokonującej inwestycji. Tendencja korporacji wielonarodowych do dostosowania swoich praktyk i procesów organizacyjnych będzie kształtowana przez ich zaangażowanie na rynku lokalnym, odzwierciedlone w wielkości lokalnej sprzedaży. Wysoki poziom sprzedaży generowanej na danym rynku, który często jest wynikiem doskonałej znajomości jego wymagań, niesie ze sobą implikacje w postaci większej wrażliwości i głębszych reakcji na lokalne uwarunkowania. Dostarczając na określony rynek znaczną część swojej produkcji, przedsiębiorstwo międzynarodowe stoi przed silniejszą presją adaptacji swojej działalności do otoczenia zewnętrznego kraju goszczącego. Choć wiąże się to z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów, zachowanie właściwego poziomu elastyczności strukturalnej stwarza większe możliwości czerpania korzyści przy zmieniającej się koniunkturze rynkowej. Jak stwierdza Song (2017), wysoki wskaźnik lokalnej sprzedaży, wskazujący na duży popyt rynku goszczącego na produkty firmy, pozwala na szybsze i pełniejsze wykorzystanie pojawiających się sprzyjających warunków rynkowych. W odwrotnej sytuacji, przy braku silnego lokalnego popytu, nawet w sprzyjających warunkach rynkowych działająca na jego terenie filia może nie być w stanie w pełni wykorzystać nowych możliwości biznesowych.

Duża liczba potencjalnych klientów, ich siła nabywcza oraz ich sprecyzowane wymagania co do produktów oferowanych przez firmę, są elementami, których nie można zlekceważyć przy projektowaniu struktury organizacyjnej i zasad działania na nowym rynku. Głos klientów, ich preferencje i zachowania zakupowe, głośniejsz wybrzmiewają w przypadku firm z branż oferujących dobra konsumpcyjne, mniej w segmentach przemysłowych, w których nacisk jest położony na parametry techniczne<sup>41</sup>. Trzeba jednak zaznaczyć, że zarówno w branżach FMCG (ang. *Fast Moving Consumer Goods*) jak i przemysłowych, głos klientów będzie uzależniony od poziomu rozwoju rynku, na którym się znajdują. Gdy kierunkiem ekspansji są rynki wysoko rozwinięte, dysponujące nowoczesną technologią i charakteryzujące się wysoką świadomością konsumentów, a celem wejścia jest pozyskanie technologii lub strategicznych zasobów (wiedzy, *know-how*), wówczas korporacje są bardziej skłonne do przyjrzenia się lokalnym uwarunkowaniom i podjęcia ewentualnych działań adaptacyjnych. Natomiast w sytuacji, gdy rynek goszczący jest słabiej rozwinięty, korporacja dysponuje większą swobodą działania i wybiera formy wejścia pozwalające na standaryzację swoich praktyk oraz gwarantujące lepszą ochronę zasobów, szczególnie technologii, stanowiących często źródło przewagi konkurencyjnej. Potwierdza to tendencja

---

<sup>41</sup> Szerzej na temat uwarunkowań branżowych napisano w kolejnym rozdziale pracy.

wyboru bardziej elastycznych form bezpośrednich inwestycji zagranicznych (akwizycje lub *joint venture*), realizowanych w krajach o wysokim poziomie rozwoju oraz inwestycji typu *greenfield* przy wejściach na rynki słabiej rozwinięte (Anderson i Sutherland, 2015; Brouthers i Brouthers, 2000; Harzing i Pudelko, 2016; Hennart, 1991). Co więcej, do tej pory można spotkać się z przekonaniem, że przedsiębiorstwa międzynarodowe dysponują większą swobodą działania i do pewnego stopnia mogą pomijać kontekst rynku goszczącego dzięki swojej silnej pozycji rynkowej, wynikającej z dorobku w zakresie innowacyjności produktowej i procesowej a także z faktu, że na ogół takie firmy pochodzą z najbardziej rozwiniętych gospodarek świata, traktowanych jako gospodarcze i instytucjonalne *benchmarki*. Jeszcze do niedawna w środowiskach biznesowych niemalże jednogłośnie mówiono, że w myśl przekonania „*west is the best*”, klienci z rynków wschodzących są często zachłyśnięci produktami i rozwiązaniami z krajów wysoko rozwiniętych. Niekiedy, akceptują proponowane im towary, bez krytycznego spojrzenia i rzeczowej oceny ich wartości użytkowej. Najszerzej dyskutowanymi i zakorzenionymi w powszechnej wiedzy przykładami potwierdzającymi takie zachowania jest popularność niekorzystnych dla zdrowia produktów oferowanych przez sieci fast food’ów McDonald’s lub KFC oraz zastosowanie w krajach rozwijających się chemikaliów rolniczych firmy Monsanto, co do których niezależne badania konsekwentnie wykazały negatywne skutki dla środowiska oraz zdrowia i życia człowieka. Podobna „fascynacja” obserwowana jest w segmencie dóbr luksusowych, zwłaszcza w Chinach, gdzie szybko rosnąca grupa zamożnej klasy średniej jest obecnie jedną z czołowych grup, do której kierują swoją ofertę producenci dóbr luksusowych – od domów mody począwszy, poprzez producentów zegarków i biżuterii, na firmach motoryzacyjnych skończywszy.

W tym miejscu trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że trend „fascynacji Zachodem” ewoluuje i współcześnie przestaje być tak jednoznaczny i jednokierunkowy. Coraz częściej zauważany jest odmienny kształt relacji na linii kreator trendów – podążający za trendem. Dla korporacji wielonarodowych płynie z tego przesłanka o konieczności uważniejszego analizowania zmian zachodzących na rozwijających się rynkach goszczących celem uniknięcia niebezpieczeństwa niepełnego wykorzystania ich potencjału. Babińska (2011), diagnozuje dwa źródła błędnych działań korporacji względem tych rynków. Pierwszy dotyczy niewłaściwej interpretacji ich poziomu rozwoju, drugi interpretacji oczekiwań lokalnych klientów. Badaczka twierdzi, że postrzeganie tych krajów jako mniej rozwiniętych, znajdujące się na wcześniejszych etapach standardowej ścieżki rozwoju, którą podążają wszystkie gospodarki, jest uproszczone i przeważnie nieskuteczne. To, że rozwój ekonomiczny krajów wschodzących nie zawsze przebiega przez takie same fazy, jak miało to miejsce w przypadku krajów rozwiniętych, ilustruje chociażby

fakt „przeskakiwania” (ang. *leapfrogging*) pewnych etapów w rozwoju technicznym, infrastrukturalnym bądź gospodarczym. Drugim powodem błędnych działań na rynkach zagranicznych, szczególnie rynkach rozwijających się, jest założenie, że tamtejsi klienci są spragnieni zagranicznych marek i chętnie dokonają zakupu markowych produktów, gdy tylko będą one dostępne. Tymczasem w krajach takich jak Indie czy Chiny przeciętny konsument nie jest wystawiony na intensywny kontakt z globalnymi markami i niekoniecznie jest skłonny płacić wyższą cenę za produkty, które w jego opinii nie oferują większej wartości. Zagraniczne towary z pewnością znajdują nabywców wśród najzamożniejszej części społeczeństwa, ale z perspektywy przedsiębiorstwa oznacza to niepełne wykorzystanie rzeczywistego potencjału rynku, na którym podejmuje ono inwestycję (Court i Narasimhan, 2010). W takich warunkach szala sukcesu przechyla się na stronę lokalnych konkurentów, którzy dysponują dogłębną wiedzą i szeroką informacją na temat klientów ze swoich krajów. Dodatkowo lokalni gracze, przyzwyczajeni do konieczności omijania przeszkód wynikających z luk instytucjonalnych, znacznie pewniej poruszają się po rynku dostawców surowców i komponentów, dzięki czemu mogą oferować klientom produkty skrojone na ich miarę, przy zachowaniu wysokiej wydajności kosztowej. Co więcej, nauczeni poszukiwania kreatywnych rozwiązań, często posiadają oferty dopasowane do samodzielnie zidentyfikowanych nisz rynkowych i dysponują wiedzą o tym, jak łączyć sprzedaż produktów z różnorodnych, ale powiązanych ze sobą na lokalnym rynku segmentów (Chang i Park, 2012). Z kolei przedsiębiorstwa międzynarodowe często bronią się przed adaptacją produktową i organizacyjną do specyfiki zagranicznych rynków, uznając takie modyfikacje za kosztowne i kłopotliwe, zwłaszcza gdy są to rynki gorzej rozwinięte, na których prowadzenie biznesu jest obarczone dużym ryzykiem, a szanse na sukces wydają się dość skromne. Jednym z przykładów wygrywania walki o lokalnego konsumenta z międzynarodowymi koncernami jest indyjska firma CavinKare<sup>42</sup> z jej sztandarowym produktem - szamponem Chik. Zauważywszy, że większość ludności w Indiach osiąga niskie dochody i do mycia włosów używa głównie mydła, firma podjęła akcję edukacyjną i wprowadziła na rynek szampon w jednorazowych saszetkach. Dzięki niewielkiemu rozmiarowi opakowania na zakup produktu mogła sobie pozwolić szersza grupa konsumentów, których nie stać było na szampony w dużych butelkach i którzy wcześniej uważali je za ekstrawagancję. W ślad za firmą KavinCare podążyli globalni giganci tacy jak L'Oréal, Procter & Gamble czy Unilever i na indyjskim rynku zaczęli oferować kosmetyki do pielęgnacji włosów w

---

<sup>42</sup> Można pokusić się o stwierdzenie, że nazwa firmy – KavinCare, potwierdza intuicję, że świat „rozwijający się”, zwłaszcza kraje azjatyckie, mimo ogromnych różnic ekonomicznych i społecznych postrzega marki z krajów wysoko rozwiniętych jako atrakcyjne i pożądane. Nazwa indyjskiego producenta środków higieny osobistej jest bowiem uderzająco podobna do nazwy amerykańskiego producenta odzieży Calvin Klain.

saszetkach (Bhattacharya i Michael, 2008). Idąc o krok dalej, można stwierdzić, że lokalni liderzy nie tylko ograniczają możliwość standaryzacji sposobu działania korporacji międzynarodowych na rynku goszczącym, ale także mogą im zagrozić w wymiarze ponadnarodowym. Okazuje się bowiem, że rzesza przedsiębiorstw, głównie z rynków wschodzących, ze względu na trudności, z którymi musiała sobie poradzić, budując biznes w słabo rozwiniętych gospodarkach i biedniejszych społeczeństwach, jest doskonale zaprawiona w rynkowym boju, szybciej implementuje odważniejsze strategie<sup>43</sup>, potrafi dostarczać towary i usługi przy słabo rozwiniętej infrastrukturze i w efektywny sposób zarządzać łańcuchem wartości. Jak wnioskuje analitycy z McKinsey Global Institute jedną z charakterystyk, która najbardziej uderza kadrę kierowniczą z globalnych korporacji podejmujących ekspansję na rynki rozwijające się, jest wyrafinowana i wybitnie zaciekła konkurencja panująca w większości tych gospodarek (Woetzel, Madgavkar, Seong, Bughin i Manyika, 2018). Dodatkowo firmy z rynków wschodzących rozwijają się średnio dwukrotnie szybciej niż ich rywale z zaawansowanych gospodarek<sup>44</sup>, co staje się słusznym źródłem obaw w sytuacji, gdy decydują się one na zagraniczną ekspansję i wejście na rynki macierzyste globalnych liderów. Przykładem przedsiębiorstwa z kraju wschodzącego, które opanowało globalny rynek jest firma Galanz, odpowiadająca dzisiaj za prawie połowę sprzedawanych na świecie kuchenek mikrofalowych. Zanim stała się ona międzynarodowym imperium, jej założyciel skoncentrował się na stworzeniu rynku dla kuchenek mikrofalowych w Chinach, pierwotnie postrzeganych jako dobro luksusowe i zbyt drogie dla konsumenta o przeciętnych dochodach. Widząc potencjał rozwoju dla tego produktu<sup>45</sup>, wprowadził rozwiązania organizacyjne i marketingowe pozwalające na skuteczne dotarcie do klienta i obniżenie ceny produktu do akceptowalnego poziomu. W swoich zakładach produkcyjnych wdrożył pracę ciągłą (w tamtym czasie średni wskaźnik wykorzystania mocy produkcyjnych większości producentów mikrofal

---

<sup>43</sup> Według wycień McKinsey Global Institute, czołowi gracze z rynków wschodzących podejmują ważne decyzje inwestycyjne o około 6-8 tygodni szybciej niż ich odpowiednicy w rozwiniętych gospodarkach (Woetzel i in. 2018, s. 82). Jednym z przykładów szybkiej decyzyjności jest chiński producent elektroniki użytkowej Xiaomi. Firma została założona w 2010 roku i obecnie jest jednym z pięciu największych producentów smartfonów na świecie. Od początku istnienia Xiaomi działa w oparciu o strukturę organizacyjną, mającą gwarantować bliski i bezpośredni kontakt menadżerów z inżynierami pierwszej linii, a w konsekwencji szybkie podejmowanie decyzji strategicznych, produktowych i operacyjnych (Lee, 2014).

<sup>44</sup> Od roku 2000, ponad 120 firm, które dołączyły do listy największych korporacji świata Fortune Global 500, pochodziło z gospodarek rozwijających się i prawie wszystkie z nich zakwalifikowały się na tę listę znacznie szybciej niż firmy w Stanach Zjednoczonych, Europie czy Japonii. Dla przykładu średni wiek firm amerykańskich z listy Fortune Global 500 wynosi 86 lat, a firm chińskich tylko 32 lata. Dodatkowo w sytuacji gdy firmy z rynków wschodzących i rozwiniętych konkurują na „neutralnym” terenie, czyli na rynku niebędącym rynkiem macierzystym dla żadnej z firm, tempo rozwoju tych pierwszych jest 2,5 razy większe.

<sup>45</sup> Na przykład warunki mieszkaniowe większości ludzi w Chinach – tj. niewielkie mieszkania bez kuchenek, w najlepszym wypadku z płytami grzewczymi, które przegrzewają ciasne lokale.

w Chinach wynosił około 40%) oraz promował swoje sprzęty w gazetach, stosując tzw. „marketing wiedzy” (zagraniczni konkurenci promowali się głównie w telewizji i wydawali na ten cel prawie 10 razy więcej). Firma rozwinęła także swoją sieć dystrybucyjną i sprzedaży detalicznej i zaledwie dwa lata po rozpoczęciu produkcji (1992) dysponowała ogólnokrajową sieć obejmującą prawie 5000 sklepów i rozpoczęła globalną ekspansję. Obecnie posiada centra dystrybucyjne w prawie wszystkich krajach i prowadzi największe na świecie centrum badawczo-rozwojowe dotyczące kuchenek mikrofalowych (Christensen, Ojomo i Dillon, 2019). W związku z wybuchem pandemii wirusa Sars-Cov-2 i pozostawaniem ludzi przez długi czas w domach, Galanz zanotował rosnące zapotrzebowanie na lodówki, kuchenki mikrofalowe i inne urządzenia kuchenne, a jego przychody ze sprzedaży na rynku północnoamerykańskim wzrosły o 20% w pierwszych czterech miesiącach 2020 roku względem roku poprzedniego (Si, 2020).

Aby uniknąć niebezpieczeństwa przeoczenia ukrytego potencjału i zmarnowania szansy na rozwój oraz aby móc wydajnie konkurować z lokalnymi firmami, z natury lepiej przystosowanymi do działania na ich rodzimym terytorium, międzynarodowe koncerny muszą inteligentnie adaptować swoje działania i czynniki sukcesu do okoliczności konkretnych rynków goszczących (Chang i Park, 2012; Demir i Hancioğlu, 2019; Van den Waeyenberg i Hens, 2012). Powyższe przykłady potwierdzają, że firmy międzynarodowe powinny być świadome charakteru lokalnego środowiska, dążyć do poznania faktycznych potrzeb tamtejszych nabywców i możliwe jak najpełniej dostosowywać swoją ofertę i sposób funkcjonowania do panujących tam uwarunkowań. Interesującą obserwacją podzielił się jeden z ekspertów biorący udział w badaniach przedstawionych w części empirycznej niniejszej pracy, stwierdzając, że w miarę jak świat staje się coraz bardziej zintegrowany i usieciowiony, lokalne marki, zwyczaje i sposoby działania przybierają na znaczeniu. Rzeczywiście, w środowisku biznesowym notorycznie mówi się o konieczności zmiany podejścia globalnych liderów do rynków będących kierunkiem ekspansji, szczególnie gdy jest to ekspansja indukowana atrakcyjnością popytową danej lokalizacji<sup>46</sup>. Wśród znawców tematu i praktyków biznesu niemalże anegdotyczna stała się wymiana spostrzeżeń dotyczących ekstremalnie wysokich ambicji firm z rynków wschodzących oraz galopującego wzrostu tamtejszej

---

<sup>46</sup> Według prognoz McKinsey do 2025 r. roczna konsumpcja na rynkach wschodzących osiągnie 30 mld dolarów i będzie to największy wzrost w historii kapitalizmu. Powodów tego wzrostu jest kilka, ale szczególnie wyraźnie zarysowują się dwa: 1) rosnąca liczba osób, które osiągną dochód pozwalający na konsumpcję oraz 2) bardzo wysoka urbanizacja w krajach rozwijających się. Przedstawiając skalę tego procesu w kontekście wcześniejszych, doniosłych wydarzeń gospodarczych, można zauważyć, że jest on znacznie większy niż rewolucja przemysłowa, obie wojny światowe, szybka industrializacja Niemiec, Japonii i Korei Południowej, czy rewolucja Internetowa. Porównując wzrost konsumpcji w Chinach z rewolucją przemysłową w Wielkiej Brytanii, okazuje się on być dziesięciokrotnie szybszy i stukrotnie większy w odniesieniu do liczby osób, których dotyczy (Atsmon, Child, Dobbs i Narasimhan, 2012).

klasy średniej. Wychodząc na przeciw takim realiom, zagwarantowanie zagranicznym filiom odpowiedniego zakresu swobody w dostosowywaniu praktyk biznesowych oraz produktów do lokalnych preferencji wydaje się być koniecznością.

Ostatni z wymienionych czynników kształtujący skłonność korporacji do podjęcia działań dostosowawczych na rynku goszczącym to dalekosiężne plany względem powoływanej spółki zagranicznej oraz przypisana jej rola w strukturze całego przedsiębiorstwa. Jak wspomniano wcześniej, wybierając określony rynek jako miejsce lokalizacji strategicznie ważnych jednostek biznesowych (realizujących na przykład prace badawczo-rozwojowe), decydenci z centrali akceptują konieczność większej otwartości względem nowych rozwiązań, praktyk i procesów, odmiennych od tych stosowanych dotychczas w firmie. Z kolei wybierając daną lokalizację jako miejsce dla tzw. centrów usług wspólnych (ang. *shared services center*)<sup>47</sup>, odpowiedzialnych za realizację określonych zadań operacyjnych, jak np. telefoniczna obsługa klienta (ang. *call center*), IT, kadry, płace, księgowość, przedsiębiorstwo będzie prawdopodobnie wykazywało mniejszą podatność na zmianę pod wpływem charakteru rynku goszczącego. Zakładane w tym celu filie zagraniczne są z reguły centrami kosztów, które nie generują znaczącej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. W związku z tym instaluje się je głównie w miejscach oferujących stosunkowo tanie czynniki produkcji (np. niskie koszty pracy). Podobnie wrażliwość względem rynku goszczącego będzie mniejsza, a standaryzacja struktury organizacyjnej większa w sytuacji, gdy realizowana na danym terenie działalność, np. produkcja, stanowi jeden z pośrednich elementów globalnego łańcucha wartości. Wynika to z faktu, że przeważnie lokowanie produkcji komponentów odzwierciedla zamiar wykorzystania sprzyjających lokalnych warunków i czynników produkcji, jak siła robocza czy surowce i niekoniecznie jest związane z atrakcyjnością popytową danego rynku. Wytwarzane dobra nie stanowią bowiem finalnego produktu, który musi znaleźć nabywców wśród lokalnych podmiotów, ale są sprzedawane lub przekazywane w ramach handlu wewnątrzfirmowego do jednostek zlokalizowanych poza krajem goszczącym w celu dalszej obróbki (Song, 2017). Podobnie w sytuacjach, gdy lokowanie działalności na danym rynku jest indukowane współpracą B2B i internacjonalizacją strategicznie ważnego klienta oraz gdy kraj ekspansji jest traktowany jako platforma eksportowa lub furtka dostępu do innych, strategicznie ważniejszych rynków, absorpcja właściwych mu praktyk będzie mniejsza (Tadesse i Ryan, 2004). Podstawowym celem filii zorientowanej na eksport nie jest eksploracja tamtejszego rynku, więc nawet jeśli wytwarzane w niej towary są końcowym produktem, znajomość lokalnych preferencji

---

<sup>47</sup> Lokowanie funkcji wspólnych dla wielu części organizacji za granicą rynku macierzystego określa się jako *off-shore*.

i dopasowanie do panujących tam warunków nie stanowią podstawowego wymogu efektywnej działalności. Podsumowując, przyjęta przez korporację optyka i zamiary względem danej filii zagranicznej, odbijające się w desygnowaniu jej do działalności eksploracyjnej lub eksploatacyjnej przekładają się na stopień standaryzacji struktury organizacyjnej i determinują siłę oddziaływania kraju przyjmującego inwestycję.

Przedstawione cechy rynku (wyposażenie w zasoby i wielkość popytowa) oraz strategię względem danej lokalizacji uznano za bazowe dla decyzji przedsiębiorstwa międzynarodowego o formie jego lokalnej działalności. Tym niemniej nie bez znaczenia są czynniki otoczenia makroekonomicznego i polityczno-prawnego. W badaniach empirycznych wielokrotnie potwierdzono związek ilości oraz, co ważniejsze przy omawianiu dyfuzji praktyk biznesowych z lokalnego otoczenia, rodzaju napływających inwestycji bezpośrednich ze stabilnością gospodarczą i polityczną oraz poziomem rozwoju instytucjonalnego na rynku przyjmującym. Wykazano, że jego dojrzałość, rozumiana jako stopień zagwarantowania zagranicznym firmom uczciwych warunków rynkowych, w tym wolnego handlu, swobodnej konkurencji i zabezpieczenia praw własności, wpływa zarówno na ilość i formę utrzymywanych inwestycji jak i na bilateralne relacje handlowe z rynkiem pochodzenia korporacji inwestującej (Khanna i Palepu, 2006; Tadesse i Ryan, 2004). Można zatem przypuszczać, że wraz ze wzrostem wymiany handlowej i napływu inwestycji kraje rynku macierzystego i goszczącego będą się do siebie relatywnie zbliżać, a sposoby prowadzenia działalności w obu miejscach będą ulegać konwergencji. Kierunek transmisji praktyk w takiej konfiguracji będzie zależeć od pozycji, jaką oba kraje zajmują w globalnej przestrzeni gospodarczej, od poziomu ich rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego oraz sposobu, w jaki kraj przyjmujący zapatruje się na kwestię swojej suwerenności oraz transgranicznej aktywności gospodarczej i politycznej<sup>48</sup>. Jeszcze do niedawna jednogłośnie postulowano, że kraje słabiej rozwinięte będą chętniej przyjmowały proponowane przez korporacje sposoby działania i rozwiązania instytucjonalne. U podstaw takiego przekonania leżały często obserwowane wśród krajów słabiej rozwiniętych, chęci „dogonienia” gospodarczych liderów, wzmocnienia swojej pozycji na arenie międzynarodowej oraz ogólna poprawa warunków gospodarczych poprzez redukcję istniejącej na ich terenie luki instytucjonalnej<sup>49</sup>. Mniej zaawansowane gospodarki w napływie zagranicznego kapitału dopatrywały się częściej korzyści dla lokalnej gospodarki niż zagrożenia, które mogłoby w całkowity sposób blokować przyjęcie inwestycji. Zarówno

---

48 Szerzej na ten temat patrz np. Stępień (2009, s. 217-221).

49 Termin „luka instytucjonalna” (ang. *institutional void*) wprowadzili do literatury T. Khanna i K. Palepu (1997), określając nim brak odpowiednich instytucji wspierających działalność gospodarczą, wynikający z niskiego poziomu rozwoju rynku.

w dyskusjach politycznych, biznesowych, jak i w badaniach akademickich analizowano pozytywne skutki inwestycji zagranicznych, dających rynkom goszczącym nie tylko zastrzyk kapitału, wiedzy w zakresie zarządzania czy technologii produkcji, ale także znacząco pobudzających lokalny rozwój gospodarczy poprzez dyfuzję wiedzy i technologii<sup>50</sup>. Efekt *spill-over*, bo o nim mowa, może przynosić korzyści poprzez presję jakościową i marketingową wywieraną na rodzime podmioty, rozwojowe powiązania z lokalnymi dostawcami i integrację w przód oraz podnoszenie kwalifikacji lokalnej kadry (Blomström i Kokko, 1998; Görg i Strobl, 2005; Locke, Kochan, Romis i Qin, 2007; Pyo i Lee, 2018). Badania przeprowadzone przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wykazały, że zagraniczni inwestorzy nie tylko przenoszą swoje technologie, wypracowane wcześniej na rynku macierzystym lub innych rynkach, na których pracują, ale także przeznaczają pokaźne środki finansowe na działalność badawczo-rozwojową (B&R) w krajach, w których lokują swoje inwestycje. Ulepszając lub tworząc zupełnie nowe technologie na rynkach goszczących, mogą wspomagać ich rozwój gospodarczy i przyczyniać się do wzmacniania ich konkurencyjności międzynarodowej (Zhu, 2010; Erdem, 2012). Znaczenie, jakie dla gospodarek słabiej rozwiniętych ma międzynarodowy transfer wiedzy i technologii, jest niewątpliwie mocnym atutem korporacji. Trzeba jednak mieć na uwadze, że przy współczesnej dynamice zmian gospodarczych i zawrotnym tempie rozwoju firm z rynków rozwijających się, przedsiębiorstwa będące dotychczas niekwestionowanymi liderami w swoich segmentach przestają być jedynym i najważniejszym źródłem nowoczesnych rozwiązań i przełomowych technologii. Coraz częściej można usłyszeć o firmach z krajów słabo rozwiniętych, których wynalazki zyskały uznanie i podbiły rynki na całym świecie (McCord, 2011; Shankar i Narang, 2020; Sibio, 2021). Również literatura naukowa dostarcza dowodów na dwukierunkowy przepływ wiedzy między przedsiębiorstwami a krajem goszczącym, nawet w przypadku krajów mniej zaawansowanych technologicznie (Singh, 2007).

Biorąc pod uwagę renomę, skalę działania i kapitał skumulowany w ręku korporacji międzynarodowych, z reguły mówi się o ich „uprzywilejowanej pozycji” względem słabiej rozwiniętych rynków goszczących. Rola globalnego lidera, wyznaczającego branżowe trendy, jak również ogromne doświadczenie w działalności międzynarodowej, efektywność procesów tworzenia innowacji i skala posiadanych zasobów finansowych, kadrowych czy zarządczych mogą

---

50 Trzeba jednak wspomnieć o tym, że niemalże równie często w dyskusjach podnoszone są argumenty o niekorzystnych skutkach działalności koncernów międzynarodowych. Ich przeciwnicy zarzucają im m.in. przerzucanie kosztów społecznych czy środowiskowych na rządy państw goszczących, osłabianie ich kondycji ekonomicznej lub ograniczania funkcji państwa jako suwerennego prawodawcy i regulatora ładu gospodarczo-organizacyjnego. Na przykład Rosenzweig i Singh (1991) postulują, że w sytuacji gdy filia przedsiębiorstwa międzynarodowego prowadzi działalność gospodarczą ważną z perspektywy kraju goszczącego, wówczas może on stać się bardziej uzależniony od filii i całej korporacji niż odwrotnie.



pomagać w transplatacji rozwiązań organizacyjnych bez większego oporu ze strony kraju przyjmującego. Nie można jednak bezapelacyjnie stwierdzić, że gospodarki słabiej rozwinięte bądź traktowane jako źródło zaopatrzenia bezwiednie akceptują zasady forsowane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. Świadczą o tym choćby przedstawione wcześniej przykłady firm, które, wchodząc na rynki słabiej rozwinięte, napotkały silny opór ze strony lokalnych liderów i musiały podjąć działania dostosowawcze w swojej ofercie i sposobach organizowania działalności. Mimo imponujących zasobów, w zetknięciu ze słabo rozwiniętym kontekstem instytucjonalnym rynku goszczącego i niezrozumiałym dla firm „z zewnątrz” sposobem prowadzenia działalności, korporacje nie zawsze zdołają pokonać lokalnych, teoretycznie słabszych rywali i opanować rynek. Kluczowym argumentem na rzecz adaptacji sposobów funkcjonowania korporacji oraz ich struktur organizacyjnych jest więc fakt, że znacznie głębiej niż parametry ekonomiczne zakorzenione są normy i wartości będące budulcami kultury narodowej oraz oczekiwań i priorytetów lokalnych nabywców. Choć sama kultura oraz preferencje klientów są kategoriami dynamicznymi i podlegają nieustannym przeobrażeniom, także pod wpływem korporacji międzynarodowych, to jednak są one czynnikiem różnicującym gospodarki narodowe i silnie wpływającym na decyzje podejmowane przez lokalnych klientów i organizacje gospodarcze. W związku z tym, podsumowując refleksje na temat znaczenia rynku goszczącego w odniesieniu do struktur organizacyjnych, wnioskuje się o jego koronnej roli jako przesłanki adaptacyjności i źródła presji na dostosowanie zasad organizacyjnych. Natomiast rozbieżność pojawiająca się w dotychczasowych badaniach oraz brak wyraźnych wniosków na tym polu, potwierdzają potrzebę kontynuacji i pogłębienia dociekań nad charakterem tego wpływu.

### **2.2.2 Znaczenie odległość fizycznej i psychicznej pomiędzy rynkiem macierzystym i rynkami goszczącymi dla adaptacji struktur organizacyjnych**

Choć od końca lat 90. XX wieku gremialnie orzekano, że technologie informacyjne, w szczególności globalna komunikacja, zmienią świat w stosunkowo jednorodne miejsce, w przypadku biznesu międzynarodowego takie założenia okazały się nie tylko błędne, ale i zagrażające efektywnej działalności przedsiębiorstw (Wang i Alon, 2020). Dystans w wymiarze kulturowym, instytucjonalnym, ekonomicznym a nawet geograficznym nadal ma znaczenie i przedsiębiorstwa, których aktywność gospodarcza wykracza poza terytorium jednego kraju, muszą to wyraźnie uwzględniać w swoich decyzjach strategicznych i operacyjnych. Jak stwierdza Rozkwitalska (2008, s. 79) mimo procesu globalizacji i intensywnej internacjonalizacji,

przedsiębiorstwa nadal pozostają bardziej europejskie, amerykańskie lub azjatyckie niż globalne. Doświadczenia firm niejednokrotnie pokazały, że uniwersalne w założeniu metody zarządzania nie wszędzie przynoszą zakładane rezultaty i nie sprawdzają się w każdych warunkach. Dlatego też znajomość zagranicznego rynku jest niezbędna do skutecznego prowadzenia działalności biznesowej na jego terenie. Jak wskazano wcześniej, dogłębne poznanie specyfiki rynku i zidentyfikowanie potrzeb tamtejszych odbiorców może stać się kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa i umożliwić mu zdeklasowanie konkurencji. Niestety, wiedza, która może być fundamentem dla takiego scenariusza, jest przeważnie wiedzą ukrytą, której nie można pozyskać z ogólnodostępnych źródeł informacji, a jedynie osiągnąć na drodze osobistego i bezpośredniego uczestnictwa w działaniach na terenie rynku. Obiektywne informacje na temat rynku, takie jak dane demograficzne, statystyki makroekonomiczne lub inne skodyfikowane badania rynku, są z reguły możliwe do zdobycia i firma planująca zagraniczną inwestycję ma do nich stosunkowo łatwy dostęp<sup>51</sup>. Natomiast wiedzę ukrytą, dającą szansę na sprawne nawigowanie w zawiłościach językowych, kulturowych, reżimu politycznego czy systemów społeczno-ekonomicznych charakteryzujących dany rynek geograficzny można zdobyć tylko wraz z doświadczeniem. Trafnie skwitowali to Lord i Ranft (2000, s. 576) pisząc, że odpowiednia kompilacja danych o rynku i przepisów prawnych dostarcza informacji wyjaśniających, jak utworzyć filię na danym rynku, ale nie przekłada się jednoznacznie na umiejętność skutecznego prowadzenia działalności na jego terenie. Mając na uwadze właściwości wiedzy milczącej oraz jej istotę dla sprawnego działania, zarysowują się dwa spostrzeżenia w odniesieniu do podatności struktur organizacyjnych korporacji międzynarodowych na zmiany. Pierwsze sugeruje, że skłonność do podejmowania działań dostosowawczych pod naciskiem rynku goszczącego będzie zmieniała się w czasie, w miarę jak lokalna filia będzie absorbowała coraz więcej zasobów wiedzy ukrytej, czyli zdobywała doświadczenie na danym rynku. Drugie, nakreśla konieczność „wniknięcia” w rynek goszczący, czyli możliwie najpełniejszego dopasowania do lokalnych uwarunkowań w celu wydajnego prowadzenia działalności na jego terenie. Stopień adaptacji będzie zależał między innymi od tego, jak różny jest rynek przyjmujący od rynku macierzystego oraz innych rynków, na których przedsiębiorstwo prowadzi już działalność gospodarczą.

Charakterystyki kraju pochodzenia korporacji i rynków zagranicznych będących obszarem jej działania są zestawiane ze sobą na wielu płaszczyznach w naukach społecznych.

---

<sup>51</sup> Aczkolwiek nie stanowi to reguły. Nawet stosunkowo jednoznaczne formy wiedzy rynkowej mogą być trudne do zdobycia na przykład z powodu braku wiarygodnych i dobrze rozwiniętych podmiotów zbierających i publikujących takie dane. Co więcej, jakość dostępnej wiedzy może być wątpliwa lub może ona szybko stać się przestarzała z powodu dynamicznie zmieniających się warunków politycznych i ekonomicznych.

Odzwierciedlając różne elementy kontekstu narodowego, naukowcy zbadali rozmaite typy dystansu, w tym odległość kulturową (Kogut i Singh, 1988), psychiczną (Beckerman, 1956; Dow i Karunaratna, 2006), polityczną, ekonomiczną (Ghemawat, 2001) i geograficzną (Beugelsdijk, McCann i Mudambi, 2010). Obok porównań w zakresie rozwoju gospodarczego, jednymi z najczęściej konfrontowanych wymiarów są uwarunkowania kulturowe i instytucjonalne obu rynków. Stanowią one podstawę dla licznych teorii i modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym chociażby dla cieszącej się dużą popularnością koncepcji uppsalskiej, zakładającej inkrementalne zwiększanie zaangażowania biznesowego na coraz bardziej odległych geograficznie i kulturowo rynkach<sup>52</sup> oraz dla wspomnianego wcześniej w pracy podejścia grawitacyjnego sugerującego, że im bliżej siebie są dwa kraje (macierzysty i goszczący) pod względem geograficznym, kulturowym i gospodarczym, tym wyższe są przepływy inwestycyjne między nimi (Anderson, 1979; Anderson, 2011; Stone i Jeon, 2000; Tinbergen, 1962). Zainteresowanie kulturowym aspektem biznesu międzynarodowego pojawiło się w analizach naukowych wraz z opracowaniem Hofstede (1980), nakreślającym wymiary pomiaru dystansu kulturowego między krajami. Od tego momentu popularność zagadnienia nieustannie rosła, a wśród naukowców pojawił się nawet pogląd, że niemalże żadne dociekania z zakresu biznesu międzynarodowego nie mogą być uznane za kompletne, jeśli nie uwzględniają wyraźnej zmiennej kontrolującej różnice kulturowe (Cho i Padmanabhan, 2005, s. 309). Pojęcie dystansu kulturowego, rozumianego jako skumulowana różnica norm kulturowych między dwoma krajami, na dobre wprowadzili do fachowego piśmiennictwa Kogut i Singh (1988) i opracowali oni algorytm służący do jego pomiaru. Ten konstrukt jest jednym z najczęściej wykorzystywanych mierników dystansu kulturowego a, jak stwierdzają Shenkar, Tallman, Wang i Wu (2020) fakt, że jest on tak popularny, mimo iż niektóre badania wykazały wady w jego podstawowych założeniach oraz niespójne wyniki, świadczy o jego sile<sup>53</sup>. Obok dystansu kulturowego, innym wskaźnikiem różnic w obowiązujących normach i zasadach działania na zagranicznych rynkach jest dystans instytucjonalny T. Kostovej (1999; i in.,

---

<sup>52</sup> Artykuł Johansona i Vahlne'a (1977), w którym zaprezentowano ramy modelu uppsalskiego i spopularyzowano koncepcję dystansu psychicznego (w odniesieniu do kultury krajów uczestniczących w internacjonalizacji firmy) jest jednym z najczęściej cytowanych artykułów w czasopiśmie naukowym *Journal of International Business Studies* (Shenkar, Tallman, Wang i Wu, 2020, s. 2). Ciekawą analizę ewolucji modelu uppsalskiego przedstawił Wach (2017).

<sup>53</sup> Na fali krytyki indeksu Kogutaa i Singh'a, najnowsza literatura dostarcza alternatywne podejście do analizy dystansu kulturowego. Wspomniany wcześniej Shenkar wraz z dwoma innymi naukowcami wytyczają model (kulturowego tarcia, ang. *cultural friction model*), w którym odchodzą od postrzegania dystansu (różnic) jako dominującego parametru w analizach znaczenia kultur narodowych dla działalności transgranicznej. Jak twierdzą autorzy, w badaniach empirycznych i pracach teoriiotwórczych z tego zakresu, należy przenieść uwagę z tego, co różnicuje kultury, na rzeczywiste interakcje kulturowe, których doświadczają firmy biorące udział w transakcjach międzynarodowych. Dlatego też centralnym punktem proponowanego przez nich paradygmatu są kontakty między uczestnikami biznesu międzynarodowego (Shenkar, Luo i Yeheskel, 2008).

2020). Oparty na trzech filarach – regulacyjnym (obowiązujące reguły i przepisy prawa) normatywnym (wartości i normy społeczne) i poznawczym (struktury poznawcze w społeczeństwie), dystans instytucjonalny odnoszony jest najczęściej do procesu legitymizowania działalności w kraju goszczącym oraz do kwestii transplantacji praktyk organizacyjnych z centrali do jednostki zagranicznej. Oba wskaźniki zakładają liniową korelację, zgodnie z którą poziom trudności prowadzenia działalności gospodarczej przez zagraniczne firmy wzrasta, a możliwość przenoszenia procedur korporacyjnych do zagranicznych spółek zależnych maleje przy rosnącym dystansie kulturowym i instytucjonalnym<sup>54</sup> (Boussebaa i in., 2012). Zależność ta była weryfikowana w odniesieniu do szerokiej gamy zagadnień z dziedziny biznesu międzynarodowego. Badacze analizowali między innymi wpływ dystansu kulturowego i instytucjonalnego na kierunek ekspansji i tryb wejścia na rynek zagraniczny (Erramilli i Rao, 1993; Gatignon i Anderson, 1988; Kogut i Singh, 1988; Xu i Shenkar, 2002), na rodzaj przyjętej strategii względem nowego runku (Cui, Walsh i Zou, 2014), wyniki spółki zagranicznej (Chacar, Newburry i Vissa, 2010) oraz transfer praktyk organizacyjnych (Kostova i Roth, 2002; Zhou, 2015). Najgłębiej została zbadana zależność dystansu i formy ekspansji zagranicznej, na jakie decydowały się przedsiębiorstwa, co szczegółowo opisano w 4. rozdziale pracy. Jednakże mimo obszernych i wielowymiarowych analiz badacze przedmiotu nie wysunęli jednoznacznych konkluzji w tym zakresie. Brak zgodności we wnioskowaniu na temat wpływu dystansu pomiędzy rynkiem goszczącym i macierzystym na formę ekspansji zagranicznej poddaje pod wątpliwość powszechne założenie o łatwości prowadzenia biznesu na rynkach kulturowo i instytucjonalnie bliskich. Kraje kulturowo bliskie nie zawsze są łatwiejsze do zrozumienia, a ich środowisko operacyjne niekoniecznie jest tak podobne do środowiska macierzystego, jak pierwotnie zakładano (O'grady i Lane, 1996). Tendencja do rozpoczynania internacjonalizacji od krajów podobnych do otoczenia macierzystego oraz oczekiwanie niższego poziomu trudności w działaniu na tych rynkach mogą okazać się mylne a nawet brzemienne w skutki. Mogą one na przykład zmniejszyć wrażliwość kierownictwa względem słabych sygnałów rynku i zahamować zdolność do faktycznego poznania krytycznych różnic, które często stanowią fundament dla sprawnego działania na rynku goszczącym. Jest to zatem przesłanka do tego, aby nie traktować różnic kulturowych zbyt powierzchownie i mieć świadomość, że są one zakorzenione znacznie głębiej, niż sugeruje racjonalne rozumowanie.

---

<sup>54</sup> Shenkar (2001) kwestionuje istnienie liniowej zależności między dystansem kulturowym a sposobem wejścia i wydajnością działania na rynku goszczącym. Sugeruje, że to dominujące w literaturze przekonanie może nie być realistyczne.

Podobne rozbieżności pojawiają się w rozważaniach teoretycznych oraz wynikach badań empirycznych dotyczących relacji pomiędzy dystansem kulturowym i instytucjonalnym a podatnością struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych na adaptację do warunków lokalnych. Można przypuszczać, że będzie to relacja o dodatnim kierunku, w której wraz ze wzrostem odmienności rynku goszczącego konieczność przekazania większej autonomii filiom zagranicznym będzie większa (Boussebaa i in., 2012). U podstaw takiego rozumowania leży kilka przesłanek, z czego dwie zdają się być szczególnie wyraźne – trudności w realizowaniu działań na gruncie różnym od tego, na jakim były one zaprojektowane oraz konieczność legitymizowania działalności korporacji na lokalnym rynku. Z reguły znacznie większym wyzwaniem jest wdrażanie zasad i procesów organizacyjnych, które zostały stworzone w warunkach dalece odmiennych od tych, jakie panują w miejscu implementacji. Rozbieżna percepcja podnosi koszty komunikacji, zatem transfer praktyk i sposobów postępowania z centrali będzie słabszy, a możliwość lokalnej adaptacji większa, gdy cechy rynku goszczącego i rynku pochodzenia firmy są zbliżone. Marin i in. (2021) badając korporacje międzynarodowe pochodzące z Niemiec i Austrii wykazali, że przy dwukrotnym wzroście dystansu<sup>55</sup> między firmą macierzystą a filią, prawdopodobieństwo przeniesienia trybu organizacyjnego spada o 8 punktów procentowych. Druga przesłanka nawiązuje do perspektywy nowego instytucjonalizmu, zgodnie z którą w warunkach dużych różnic między krajami, firmy zagraniczne będą dążyć do upodabniania się do lokalnych podmiotów, ponieważ przetrwanie i wydajne funkcjonowanie filii oznacza konieczność dostosowania się do reguł i systemów przekonań panujących w jej środowisku (DiMaggio i Powell, 1983; Meyer i Rowan, 1977). Reagując na płynące z rynku goszczącego naciski instytucjonalne na poziomie regulacyjnym, normatywnym i poznawczym, zagraniczna firma poprzez zachowania izomorficzne będzie dążyła do legitymizacji swojej działalności. Naśladowanie tubylczych podmiotów i upodabnianie swoich procesów organizacyjnych do zasad akceptowanych i właściwych dla danego terytorium zmniejsza bowiem „ciężar obcości” jakim obarczone są przedsiębiorstwa pochodzące z innych krajów (Doh i in., 2017; Wu i Salomon, 2016).

W tym miejscu warto jeszcze przedstawić odmienną krajów z innej, bardziej korzystnej perspektywy. Wszystkie wspomniane powyżej określenia, jakimi w literaturze opisuje się różnice w zasadach postępowania, systemach wartości i normach pomiędzy rynkiem macierzystym i goszczącym mają pejoratywne zabarwienie. Przedstawianie działalności międzynarodowej w kategoriach dystansu psychicznego (Beckerman, 1956), ciężaru obcości (Zaheer, 1995), kosztów

---

<sup>55</sup> Autorzy analizowali dystans geograficzny, który według ich założeń jest odpowiednikiem dystansu kulturowego oraz wyznacznikiem kosztów komunikacji.

prowadzenia biznesu poza granicami kraju (Hymer, 1976), bądź trudności w transplatacji praktyk jest nacechowane negatywnie i buduje percepcję różnorodności jako cechy niekorzystnej. Można jednak spojrzeć na te różnice nie jak na uciążliwą konieczność ale jak na szansę na rozwój. Zakładając, że specyficzne przewagi konkurencyjne firmy są wbudowane w jej procedury i praktyki organizacyjne, zagraniczne przedsiębiorstwo może wykorzystać różnice istniejące między poszczególnymi rynkami do tworzenia wartości i wyróżnienia się spośród konkurencji. Eksploatując posiadane zasoby, w tym wiedzę i doświadczenie w działalności międzynarodowej, może zdobyć przewagę nad lokalnymi firmami, a poprzez właściwą standaryzację i adaptację swoich praktyk, dominację nad innymi przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Co więcej, we współczesnej literaturze pojawiają się wyraźne sugestie, że filie korporacji międzynarodowych mogą zdobywać przewagę w stosunku do krajowych podmiotów poprzez oddziaływanie na instytucje rynku goszczącego (Van den Waeyenberg i Hens, 2012). Badając tę odwrotną zależność – wpływ przedsiębiorstwa i jego filii na instytucje normatywne, poznawcze i regulacyjne Regner i Edmind (2014) zidentyfikowali typy strategicznych reakcji, które nazwali: innowacja, arbitraż, obejście i adaptacja. Działania te zakładają odpowiednio: kształtowanie (zmianę), transponowanie (wykorzystanie różnic pomiędzy instytucjami rynku macierzystego i kraju goszczącego), omijanie (unikanie konfrontacji z żądaniami lokalnych instytucji) lub adaptację (dostosowanie do instytucji kraju przyjmującego) i mają doprowadzić do zdobycia przewagi konkurencyjnej<sup>56</sup>.

Podsumowując, sprzeczności jakie pojawiają się w dociekaniach empirycznych utrudniają jednoznaczne wskazania w temacie wpływu odległości kulturowej i instytucjonalnej rynku goszczącego na poziom standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych do lokalnych warunków. Warto jednak podkreślić, że mimo braku wyrazistych rekomendacji w tym obszarze praktycy biznesu nie są pozostawieni bez żadnych wskazówek co do kierunków działania. Odpowiedzi na pytanie o to czy ujednolicać, czy dostosowywać zasady działania w warunkach dużej rozbieżności między krajem goszczącym i krajem pochodzenia firmy, należy poszukiwać przy symultanicznym uwzględnieniu innych czynników – atrakcyjności i unikalności produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, jego strategii, kultury organizacyjnej, zmiennych charakteryzujących rynek goszczący (np. jego atrakcyjności popytowej), czy też uwarunkowań

---

<sup>56</sup> Interakcje przedsiębiorstw międzynarodowych z ich środowiskami instytucjonalnymi, zarówno w kraju macierzystym, jak i za granicą, w odniesieniu do firm pochodzących w rynek wyłaniających się w ciekawy sposób opisują Edwards, Schnyder i Fortwengel (2019). Autorzy opracowują typologię działań w trzech wymiarach: A) względem instytucji w kraju pochodzenia (warunkowanie instytucjonalne), B) czerpaniu z instytucji w krajach goszczących celem przewyższenia ograniczeń instytucjonalnych na rynku krajowym (arbitraż instytucjonalny) oraz C) wywieraniu nacisku na zmianę kontekstu instytucjonalnego na zagranicznych rynkach, na których działają (zmiana instytucjonalna/konsolidacja).

branżowych. Sugeruje się, aby w obszarach bezpośrednio dotyczących rynku goszczącego i mających bliski kontakt z lokalnym klientem przedsiębiorstwa międzynarodowe adaptowały swoje praktyki i procesy organizacyjne, a we wszystkich pozostałych funkcjach standaryzowały je, zapewniając sobie przetrwanie i skuteczne funkcjonowanie w długim czasie.

Omawiając implikacje kulturowego i instytucjonalnego charakteru rynków zagranicznych dla struktury organizacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na ich terenie, nie sposób pominąć znaczenie lokalnych pracowników. Fakt ich zakotwiczenia w kulturze i normach społecznych kraju, z którego pochodzą, oznacza, że niejako samoczynnie są oni transmiterami cech otoczenia do wnętrza przedsiębiorstwa. Między innymi na tej właściwości (kulturowego zakorzenienia) została oparta koncepcja struktury organizacyjnej w postaci hierarchiczno–społecznościowego fenotypu (Lim, Griffiths, Sambrook, 2010). Jak przedstawiono w pierwszym rozdziale pracy, charakterystyczne dla tej synkretycznej formy organizacyjnej jest równoległe formalne „umiejscowienie” pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa oraz ich nieformalne „zagnieżdżenie” w społecznościach występujących w firmie, silnie kształtowanych przez rodzime środowisko, jego kulturę, normy i wartości. Choć na ogół postuluje się, że większą siłą oddziaływania na charakter struktury mają pracownicy piastujący wyższe stanowiska w hierarchii firmy, należy przyznać słuszność autorom perspektywy fenotypowej twierdzącym, że każdy pracownik filii jest nośnikiem lokalnej kultury i swoistym kanałem jej transmisji do wnętrza przedsiębiorstwa. O tym, że lokalni pracownicy mają znaczenie dla budowy i zasad działania firm międzynarodowych świadczy chociażby rozwój badań dotyczących „inteligencji kulturowej”. Zdolność do efektywnej adaptacji w różnych kulturach narodowych, organizacyjnych i zawodowych (Earley, Ang i Tan, 2005) staje się dominującą kwestią w pracy działów HR niemalże każdego przedsiębiorstwa. Chociaż już sam proces internacjonalizacji siłą rzeczy zwiększa różnorodność kulturową w przedsiębiorstwie, to dopiero obserwowane współcześnie „połączenie świata”, możliwe dzięki rozwojowi technologii telekomunikacyjnych, przekształca je z „organizacji masowej” w kierunku „organizacji mozaikowej”. Nigdy wcześniej pracownicy firmy nie wchodzili w interakcje z przedstawicielami tak wielu różnych krajów, kultur i środowisk. W związku z tym, w korporacjach międzynarodowych ten rodzaj inteligencji jest coraz częściej postrzegany jako cenny zasób, a rozwój kariery menadżerów oraz kierowników projektów zagranicznych kształtowany jest pod kątem zdolności do skutecznego zarządzania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach (Doz, 2016).

Co ważne, nie tylko zarządzanie jest „kulturowo uzależnione” (Hofstede, 1983, s. 88) ale, jak stwierdza Rozkwitalska (2008b, s. 85), nawet rozwiązywanie problemów technicznych jest nią

uwarunkowane. Potwierdzają to na przykład opracowania przedstawiające sukcesy i porażki, jakich doświadczyły korporacje przy wdrażaniu w poszczególnych krajach systemu produkcyjnego Toyoty oraz opartej na nim koncepcji *lean management*. Wdrożenie zbioru technik i narzędzi zarządzania stworzonych na gruncie japońskiego sposobu myślenia okazało się sukcesem w przypadku firm niemieckich, których kultura narodowa jest stosunkowo zbliżona z filozofią japońską. W przypadku fabryk amerykańskich, początkowo poniosła fiasko. Źródłami tych niepowodzeń były dalece odmienne wzorce zachowań, charakteryzujące Japonię czy Niemcy oraz Stany Zjednoczone. Większość badaczy doszukuje się powodów tych trudności w specyficznym dla pracowników amerykańskich nastawieniu na rezultaty a nie na proces, w braku umiejętności spojrzenia na proces całościowo, w systemie kształcenia, który zbyt wąsko przekazuje wiedzę techniczną lub też w liberalnym systemie zatrudnienia (Friel, 2005). Nie można zaprzeczyć stwierdzeniu, że kultura amerykańska znacząco różni się od kultury japońskiej czy niemieckiej. Niemniej jednak, według autorki powodem problemów nie było wycinkowe podejście amerykańskich pracowników czy brak odpowiednio szerokiego kształcenia, ale forma i sposób w jaki menadżerowie pochodzący z Japonii i Niemiec próbowali wprowadzić omawiane praktyki. Źródłem niepowodzeń we wdrożeniu systemu *lean* był brak świadomości i wrażliwości kulturowej zagranicznych menadżerów oraz usiłowanie przeprowadzenia implementacji w sposób będący kopią taktyk, jakie menadżerowie znali ze swoich krajów. Wnioskując z wypowiedzi kierowników oraz pracowników produkcyjnych, którzy w latach 80. i 90. wprowadzali zarządzanie *lean* w amerykańskich fabrykach, autorka sugeruje, że podstawowym problemem było zignorowanie wartości wyznawanych przez lokalnych pracowników, a w szczególności poszanowania wolności i znaczenia jednostki, do których przywiązani są obywatele Stanów Zjednoczonych. Rozmówcy najczęściej krytykowali fakt autorytarnego wydawania poleceń przez Niemców i Japończyków oraz brak możliwości kontrybuowania do procesu, zgłaszania uwag czy sugestii. Jak przedstawiono w poprzedniej części pracy Japonia i Niemcy to kraje, w których kult jednostki jest rzeczą rzadko niespotykaną, a szeregowy pracownik ma przede wszystkim wykonywać polecenia oraz realizować decyzje podjęte kolektywnie przez kierowników wyższego szczebla. W tych krajach najczęściej spotykanymi formami kultury organizacyjnej jest typ „rodziny” oraz „wieży Eiffla”, oba charakteryzujące się wysoką hierarchicznością, dużym dystansem władzy, przywiązywaniem wagi do tytułów i stanowisk (wysoka ceremonialność), czyli wartościami dość obcymi Amerykanom. Mimo, że opisana sytuacja dotyczy problemów sprzed kilkudziesięciu lat, współcześnie znaczenie kulturowego zakorzenienia pracowników nie błędnie, ale przeciwnie, staje się jeszcze bardziej wyraziste. Na rynek pracy wkracza pokolenie Z a pokolenie Y (tzw. pokolenie Millenium) staje się



dominującą grupą zatrudnionych<sup>57</sup>. Obie te generacje pytane o priorytety i oczekiwania względem pracodawcy mówią najczęściej o pracy mającej głęboki cel (ang. *purpose*) i dającej możliwość wywierania wpływu na społeczeństwo. Pracownicy chcą mieć poczucie przynależności organizacyjnej, chcą sami decydować o tym, w co się angażują, żyją w przeświadczeniu, że „wszystko jest w ich rękach” i pracodawca nie może im narzucić czegoś, co byłoby niezgodne z ich przekonaniami. Przeświadczenie o tym, że zatrudnieni mają prawo do wymuszania na pracodawcy określonych decyzji doprowadza do sytuacji, które dla starszych pokoleń, przyzwyczajonych do autorytetu i hierarchii, zakrawają o absurd. Przykładem jest chociażby wyegzekwowanie od decydentów w firmie Starbucks możliwości noszenia koszulek z logo BLM (ang. *black lives matter*) przez pracowników amerykańskich kawiarni<sup>58</sup>. Wymóg kulturowego dopasowania, zrównania wartości osobistych i organizacyjnych jest silnym czynnikiem kształtującym działalność współczesnych przedsiębiorstw. Według badań przeprowadzonych przez portal LinkedIn w 2018 roku, 86% ludzi z pokolenia Millenium zatrudniłoby się w firmie wyznającej wartości podobne do ich własnych. Jest to zaskakująco wysoki wynik, szczególnie w zestawieniu z taką samą deklaracją wysuniętą tylko przez 9% pracowników pokolenia wyżu demograficznego (urodzonych na przełomie lat 50. i 60.). Mając świadomość siły pracowników w kształtowaniu praktyk i procesów w firmie oraz pamiętając o ich przesiąknięciu lokalnymi wartościami i normami społecznymi, przedsiębiorstwo międzynarodowe nie może pozostawać obojętne na kulturowy aspekt prowadzenia biznesu.

Przedstawione sytuacje pokazują z jaką wrażliwością należy traktować każdy, nawet techniczny proces, w który zaangażowani są ludzie wywodzący się z odmiennych środowisk. Natomiast wzrost popularności terminu „inteligencja kulturowa” uzmysławia ważność tego zagadnienia dla firm międzynarodowych. Prowadząc geograficznie rozproszoną działalność i zatrudniając pracowników w wielu krajach, korporacje powinny uwzględnić wzorce kulturowe, kształtujące postawy, sposób myślenia i działania a nawet wyniki osiągnięte przez pracowników. Odziaływanie tych wzorców ma charakter „podskórny”, głęboko zakorzeniony w podświadomości, przez co jest niewidoczny na pierwszy rzut oka. Jednak mimo trudności w wychwyceniu wpływu kultury na zasady postępowania, nie może on być zignorowany. Zaprojektowanie ram organizacyjnych i wdrożenie procesów, które są zbieżne z uwarunkowaniami kulturowymi, ma kluczowy wpływ na wydajność i konkurencyjność korporacji wielonarodowych oraz ich spółek

---

<sup>57</sup> W Stanach Zjednoczonych w 2020 roku pracownicy urodzeni na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia stanowili prawie 50% wszystkich zatrudnionych, a od roku 2025 ten odsetek wzrośnie do 75%.

<sup>58</sup> Pracownicy chcieli tym znakiem wyrazić swój sprzeciw względem nieetycznego zachowania policjanta, który doprowadził do śmierci czarnoskórego kryminalisty.

zależnych (Chiang, Lemański i Birtch, 2017; Hofstede, 2001; Wang i Alon, 2020). Biorąc pod uwagę bezprecedensowy rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych i adekwatny wzrost liczby filii zagranicznych, imperatywem dla współczesnego biznesu stało się więc zapewnienie odpowiedniego poziomu dywersyfikacji kulturowej wśród członków rad nadzorczych oraz kadry zarządzającej w centrali, dzięki której firma będzie w stanie wychwycić istotne niuanse przeważające o jej sukcesie.

### 2.3. Podsumowanie

Wyniki poszukiwania odpowiedzi na pytanie o wpływ rynku macierzystego i goszczącego na podatność struktur organizacyjnych na zmianę potwierdzają, że jest to oddziaływanie wielowymiarowe i wielopoziomowe. Cechy kraju pochodzenia i krajów ekspansji – ich uwarunkowania ekonomiczne, polityczne czy demograficzne wraz z warunkami kulturowymi kształtują pozycję przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej, determinują ich aktywność gospodarczą i stosowane praktyki zarządzania oraz wpływają na decyzje dotyczące formy internacjonalizacji. Siła ich wpływu zmienia się w zależności od odległości fizycznej, administracyjnej bądź kulturowej obu rynków. Wszystkie te determinanty nie przesądzają jednak w pełni o sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa międzynarodowego. Kształtuje go również specyfika branży, w jakiej operuje dany podmiot i cechy samego przedsiębiorstwa, jego potencjał czy przyjęta strategia. Podsumowanie powyższych dociekań na temat elementów rynków macierzystego i goszczących kształtujących struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych oraz kierunek ich wpływu ujęto w poniższej tabeli nr 6. Odnosząc je do wysuniętej w pracy propozycji nr 1: **Propozycja 1.** Rynek macierzysty, z którego pochodzi korporacja międzynarodowa wywiera presję na standaryzację jej praktyk i procesów organizacyjnych, sugeruje się że:

**Propozycja 1.1.** Elementami rynku macierzystego, które generują presję na standaryzację struktur organizacyjnych są uwarunkowania gospodarcze, takie jak poziom rozwoju rynku, wielkość popytu oraz wyposażenie w ważne dla przedsiębiorstwa zasoby;

**Propozycja 1.2.** Kultura narodowa kraju macierzystego o dużym dystansie władzy i niechęci do podejmowania ryzyka jest determinantą standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

**Propozycja 1.3.** Kultury organizacyjne wyrosłe na gruncie kultury narodowej rynku macierzystego, oparte o biurokrację i hierarchiczne relacje są przesłanką standaryzacji struktur organizacyjnych.

Natomiast w nawiązaniu do propozycji nr 3: **Propozycja 3.** Czynniki wymuszające adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych pochodzą głównie z rynków goszczących, przypuszcza się że:

**Propozycja 3.1.** Ekonomiczne uwarunkowania rynków goszczących w postaci wysokiego potencjału rozwoju, chłonności popytowej oraz obecności strategicznie ważnych dla firmy zasobów (technologia, *know-how*) wywierają nacisk na adaptację struktur organizacyjnych;

**Propozycja 3.2.** Kulturowa odległość rynku goszczącego od rynku macierzystego skłania do dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do lokalnych uwarunkowań.

Elementy rynku macierzystego i goszczącego kształtujące struktury organizacyjne korporacji międzynarodowych		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom rozwoju rynku macierzystego i goszczącego</li> <li>▪ Wyposażenie rynków w strategiczne zasoby (innowacyjna technologia, <i>know-how</i>)</li> <li>▪ Wielkość rynków (terytorialna i wielkość popytu)</li> <li>▪ Kultura narodowa i narodowy system gospodarowania rynku macierzystego</li> <li>▪ Kultura organizacyjna</li> <li>▪ Kulturowe zakorzenienie dyrektora generalnego w rynku macierzystym</li> <li>▪ Odległość ekonomiczna, kulturowa i instytucjonalna pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkiem goszczącym</li> </ul>		
Przesłanki standaryzacji struktury organizacyjnej	Przesłanki adaptacji struktury organizacyjnej	Ustalenia z dotychczasowych badań
Wysoko rozwinięty, duży bogaty w strategiczne zasoby rynek macierzysty	Rynek macierzysty wschodzący, mały, tanie czynniki produkcji	<p><b>Marin, Rousova i Verdier (2021)</b> (GS:23) - Korporacje niemieckie (duży i wysoko rozwinięty rynek) częściej transplacują swoje praktyki niż korporacje austriackie (mały rynek).</p> <p><b>Hedlund (1984)</b> (GS:81) – Szwedzkie (mały rynek) korporacje dają relatywnie dużą autonomią swoim filiom zagranicznym, a relacje centrala – filia mają charakter organiczny.</p>
Kultura narodowa, monochroniczna, kolektywna, awersja do ryzyka, duży dystans władzy	Kultura narodowa: polichroniczna, indywidualistyczna, duża tolerancja ryzyka, mały dystans władzy, otoczenie partykularystyczne (może też współpracy)	<p><b>Erramilli (1996)</b> (GS:452) Przedsiębiorstwa z krajów charakteryzujących się dużym dystansem władzy mają tendencję do wybierania inwestycji dających im całkowitą lub większościową kontrolę nad filiami.</p> <p><b>Makino i Neupert (2000)</b> (GS:473) Japońskie korporacje (kraj o dużej awersji do ryzyka i dużym dystansie władzy) preferują inwestycje dające im większą kontrolę (<i>greenfield</i>).</p> <p><b>Lehrer i Asakawa (1999)</b> (GS: 100) Japońskie korporacje w filiach zlokalizowanych w Europie nie dostosowują swojej formalnej struktury organizacyjnej, natomiast korporacje amerykańskie dzielą zadania wyznaczone dla regionu (Europy) i delegują je do lokalnych filii.</p> <p><b>Garibaldi de Hilal (2006)</b> (GS:89) Struktura organizacyjna brazylijskiej korporacji oraz zasady działania jej 36 filii zagranicznych odzwierciedlają wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną.</p> <p><b>Gammeltoft i Fasshauer (2017)</b> (GS:6) Inwestycje chińskich firm (kraj o autorytarnym stylu zarządzania</p>

		i dużym dystansie władzy) realizowane w Europie najczęściej mają postać inwestycji od podstaw (ang. <i>greenfield</i> ).
Kultura organizacyjna: biurokratyczna, wieża Eiffla, rodziny Kulturowe zakorzenienie kadry zarządzającej i dyrektora generalnego	Kultura organizacyjna: kultura adaptacyjna, inkubatora, pocisku sterowanego Kulturowe zakorzenienie kadry zarządzającej i dyrektora generalnego	<b>Erramilli (1996)</b> (GS:437) Przedsiębiorstwa, w których dominuje autokratyczny styl zarządzania i scentralizowana władza wybierają formy ekspansji z pełną lub większościową kontrolą nad filiami. <b>Gammeltoft i Fasshauer (2017)</b> (GS:6) Inwestycje chińskich korporacji, w których dominuje kultura rodziny, biurokratyczna i wysoka hierarchia mają głównie formę <i>greenfield</i> , która umożliwia najpełniejszą transplantację struktury organizacyjnej. <b>Ren (2010)</b> (GS: 7) Struktura organizacyjna filii chińskich korporacji w Wietnamie przybiera pionową postać, proces podejmowania decyzji przebiega według „odgórnego” modelu a styl zarządzania odzwierciedla niektóre tradycyjne cechy kultury chińskiej. <b>Pedyash, Shi, Nosova i Belov (2014)</b> (GS: 2) Kanadyjscy dyrektorzy zarządzający filiami w Chinach w większym stopniu delegują uprawnienia na niższe poziomy hierarchii niż dyrektorzy z Rosji lub Chin. Dominującym typem kultury organizacyjnej w filiach zlokalizowanych w Chinach i zarządzanych przez dyrektorów z Kanady był „pocisk sterowany”, a w filiach kierowanych przez chińskich prezesów, model rodziny.
Słabo rozwinięty, „popytowo mały” rynek goszczący, oferujący podstawowe i tanie czynniki produkcji	Wysoko rozwinięty rynek goszczący, ekspansja w celu pozyskania strategicznych zasobów, nowoczesnej technologii Duża chłonność popytowa rynku goszczącego	<b>Hennart (1991)</b> (GS:1728) - Japońskie inwestycje w USA częściej przybierają postać joint venture gdy inwestor poszukuje zasobów będących w posiadaniu lokalnego partnera. <b>Luo (2003)</b> (GS:466) Korporacje zabiegające o rynek zbytu w Chinach powinny dawać lokalnym filiom większą swobodę działania i stosować bardziej elastyczną kontrolę - w takich warunkach filie osiągały lepsze wyniki. <b>Anderson i Sutherland (2015)</b> (GS:76) Chińskie korporacje poszukujące strategicznych zasobów na rynku USA wykazują większą skłonność do przejęć niż inwestycji <i>greenfield</i> . <b>Harzing i Pudelko (2016)</b> (GS:135) - Inwestycje realizowane w Azji (rynek słabiej rozwinięty) częściej mają formę <i>greenfield</i> , natomiast w Europie (rynek wysoko rozwinięty) częściej są realizowane jako <i>brownfield</i> .
Kultura rynku goszczącego zbliżona do rynku macierzystego	Kultura rynku goszczącego dalece odmienna do rynku macierzystego	<b>Marin, Verdier i Rousova (2021)</b> (GS:23) Dwukrotny wzrost dystansu między jednostką centralną a filią, zmniejsza prawdopodobieństwo przeniesienia praktyk organizacyjnych.

**Tabela 6. Determinanty struktur organizacyjnych, pochodzące w rynku macierzystego i rynków goszczących oraz kierunek ich oddziaływania**

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o pojawiającej się często kontradycji w wynikach badań empirycznych nad oddziaływaniem rynku macierzystego i goszczącego na działalność korporacji międzynarodowych. Rozbieżności pojawiają się między innymi w dyskusjach na temat związku pomiędzy charakterem rynku a typem internacjonalizacji, ale także na płaszczyźnie ogólnych cech rynków. Na przykład powszechnie akceptuje się przekonanie o wysokiej formalizacji działań i standaryzacji praktyk oraz szczegółowym nadzorze finansowym w firmach amerykańskich, a jednocześnie przedstawia się kulturę tych przedsiębiorstw jako nastawioną na pracę zespołową i elastyczną realizację zadań pojawiających się *ad hoc*. Według autorki brak jednomyślności i pojawiająca się sprzeczność wniosków w badaniach empirycznych potwierdzają zasadność przeprowadzenia analizy na gruncie jednej, wysoce homogenicznej branży i różnych poziomach przedsiębiorstwa międzynarodowego. Również, są one argumentem na rzecz łączenia w strukturach organizacyjnych komponentów o odmiennym stopniu adaptacyjności do rynków goszczących. Sprawne działanie przedsiębiorstw w skali ponadnarodowej wymaga współistnienia zestandaryzowanych, stabilnych procesów, odpornych na nieprzewidywalność i niejednoznaczność bodźców zewnętrznych, wraz z mechanizmami o dużej zdolności adaptacyjnej, szybko dostosowujących się do potrzeb zgłaszanych przez klientów.

## **Rozdział 3. Znaczenie branży oraz czynników endogenicznych dla kształtu i charakteru struktury organizacyjnej**

Kształt rozwiązania strukturalnego – układu jednostek, procesów i praktyk organizacyjnych oraz jego charakter rozumiany jako podatność na zmianę jest zdeterminowany przez warunki zewnętrzne oraz atrybuty samej firmy i decyzje podejmowane przez naczelne kierownictwo. Poniższy rozdział poświęcono omówieniu czynnika egzogenicznego w postaci uwarunkowań branżowych oraz wybranych wewnętrznych aspektów przedsiębiorstwa, odzwierciedlonych w znaczeniu zagranicznych spółek zależnych oraz strategicznych wyborach firmy.

### **3.1. Wpływ branży na architekturę organizacyjną**

Mimo że opisane wcześniej otoczenie rynku macierzystego i rynku goszczącego są często traktowane jako najsilniejsze, egzogeniczne determinanty struktur organizacyjnych, kwestie branżowe poddawane są szerokiej analizie, zarówno przez propagatorów perspektywy systemów otwartych, jak i przedstawicieli teorii zasobowej i instytucjonalnej. Gałąź gospodarki skupiająca w sobie podmioty wykonujące pokrewne funkcje (wytwarzające dobra o wysokiej zamienności (Porter, 1990)), determinuje struktury organizacyjne przedsiębiorstw w dwojaki sposób: poprzez strukturę samej branży oraz z punktu widzenia reżimu technologicznego.

#### **3.1.1. Współzależność pomiędzy charakterem branży a adaptacją i standaryzacją struktury organizacyjnej**

Każda branża posiada określoną strukturę, kształtowaną przez jej uczestników (firmy i organizacje branżowe) oraz występujące między nimi powiązania (Jankowska 2002)<sup>59</sup>. Jest to relatywnie stabilny zbiór atrybutów, który wpływa na zachowania firm, definiuje zasady prowadzenia działalności gospodarczej i ogranicza zakres potencjalnych wyborów do rozwiązań akceptowalnych przez rynek. W naukowej debacie na temat źródeł różnic w wynikach firm, zwłaszcza w badaniach wyrastających z tradycji organizacji przemysłowych (ang. *industrial organization*), struktura branży jest centralnym wyznacznikiem wydajności przedsiębiorstwa,

---

59 Zagadnienie branży szeroko omawia B. Jankowska oraz M. Gorynia. Patrz np. Gorynia, Jankowska i Maślak (2000); Jankowska (2002); Gorynia, (1995).

a różnice w produktywności są rozpatrywane w odniesieniu do cech otoczenia konkurencyjnego<sup>60</sup>. Przyjmuje się, że najpełniejszą formą opisu wpływu struktury branży na architekturę i funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest model opracowany przez M. Portera<sup>61</sup>, tzw. model pięciu sił. Stworzone przez niego ramy do badania charakteru branży wywodzą się z przekonania, że intensywność konkurencji w branży nie jest przypadkowa, ale głęboko zakorzeniona w strukturze gospodarczej i zależy od siły rywalizacji obecnych w sektorze konkurentów, zachowania dostawców i nabywców, potencjalnego pojawienia się nowych konkurentów i zagrożenia produktami zastępczymi (Porter, 1990). Mimo powszechnej aprobaty dla analizy branży z perspektywy pięciu sił Portera, w literaturze pojawiły się sugestie, że warto poszerzyć ten model o szóstą siłę, odnoszącą się do wpływu państwa jako kreatora przepisów prawnych (Rugmana i Verbeke, 2000). Porter początkowo postrzegał przepisy rządowe głównie w kategoriach źródeł barier wejścia. Później jednak, w tzw. „Diamencie Portera”, służącym do badania wpływu makro-otoczenia na konkurencyjność przedsiębiorstw, uwzględnił oddziaływanie rządu.

Można przypuszczać, że pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia konkurencyjnego a podatnością struktury organizacyjnej na zmiany istnieje dodatnia zależność. Oznacza to, że większa siła przetargowa dostawców, nabywców, większa dostępność substytutów i możliwość wejścia na rynek nowych konkurentów, silniejsza rywalizacja wewnątrz sektora oraz bardziej rygorystyczne przepisy prawne będą wymuszały na przedsiębiorstwach działania dostosowawcze i adaptację praktyk do warunków zewnętrznych. Z kolei słabsza siła nacisku otoczenia branżowego da firmom możliwość swobodniejszego decydowania o kształcie procesów organizacyjnych oraz większą dowolność w formułowaniu i realizowaniu swoich standardów postępowania.

Większa standaryzacja zasad działania i procesów organizacyjnych w warunkach niewielkiego zagrożenia wejściem nowych konkurentów może wynikać m.in. z ekonomii skali, silnej pozycji istniejących już przedsiębiorstw, unikatowości produktu lub marki budującej dużą lojalność klientów, ograniczonego dostępu do zasobów i kanałów dystrybucji dla nowych konkurentów. W podobny sposób na utrzymanie struktur organizacyjnych w niezmienionej formie mogą wpływać regulacje prawne, blokujące rynek za pośrednictwem formalnych barier wejścia, jak np. patenty, atesty, licencje, koncesje, wymagania dotyczące ochrony środowiska naturalnego,

---

60 Pierwotnie nie przywiązywano dużego znaczenia do czynników branżowych, ponieważ zakładano, że wpływają one w podobny sposób na wszystkie przedsiębiorstwa prowadzące działalność w danym segmencie rynku.

61 Podobny zestaw komponentów został opracowany wcześniej przez Duncana, który badał wpływ środowiska branżowego na niepewność zarządzania. Wyszczególnił on następujące elementy: klient, dostawca, konkurent, układ społeczno-polityczny oraz technologiczny (Duncan, 1972 za: Gordon, 1991).

ochrony zdrowia, itp. Działające w takich warunkach korporacje w mniejszym stopniu obawiają się konieczności przebudowania sposobu działania na skutek pojawienia się nowego, silnego lidera na rynku (Miles i in., 1979; Shivers-Blackwell, 2006). Źródłem ewentualnych zmian będą raczej relacje z dostawcami, oczekiwania klientów i związane z nimi wyniki walki między obecnymi konkurentami.

Stopień absorpcji lokalnych norm oraz zakres, w jakim są one włączane do zasad obowiązujących w firmie, są także kształtowane przez odbiorców i dostawców oraz ich pozycję względem przedsiębiorstwa międzynarodowego. Można przypuszczać, że jeżeli rynek dostawców ma charakter monopolistyczny lub quasi-monopolistyczny, jeśli kreują oni dużą wartość w procesie wytwórczym, a wytwarzany przez korporację produkt finalny jest istotnie uzależniony od jakości dostarczanych surowców lub komponentów, wówczas zdolności koncernu do forsowania swoich procesów i rozwiązań strukturalnych są osłabione. Również w sytuacji, gdy zmiana dostawcy wiąże się z wysokimi kosztami, a przedsiębiorstwo ma nikłe możliwości przeprowadzenia integracji pionowej w dół, jego adaptacja do zewnętrznych norm postępowania jest większa. Jeśli jednak proces wytwórczy korporacji opiera się na globalnie zintegrowanych łańcuchach dostaw, wtedy siła wpływu lokalnych uwarunkowań za pośrednictwem dostawców będzie znacznie niższa (Trautmann, Bals i Hartmann, 2009).

Rola i siła wpływu odbiorców na architekturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych będzie pochodną ich lokalizacji, siły nabywczej oraz oczekiwań, jakie zgłaszają względem produktów lub usług przedsiębiorstwa. Głos klientów z dużych i strategicznie ważnych rynków, obfitujących w zasoby o istotnym znaczeniu dla całego łańcucha technologicznego, będzie wyraźniej słyszany i częściej brany pod uwagę. Z kolei gdy klienci pochodzą z rynku o niewielkim znaczeniu dla firmy dostosowanie korporacyjnych standardów działania będzie znikome<sup>62</sup>. Również ponadnarodowy, a szczególnie globalny zasięg działania klientów, usztywnia strukturę organizacyjną. Globalni nabywcy dokonują zakupów w scentralizowany lub skoordynowany sposób, z zamiarem zdecentralizowanego użytkowania produktu lub usługi. Dostawy dla takich klientów wymagają od producenta jednolitego programu zarządzania produktem i nadzorowania wszystkich oddziałów klienta z globalnego poziomu (Yip, 1989). Pokażna siła nabywcza globalnych odbiorców wymusza integrację współpracy w wymiarze ponadnarodowym i czyni strukturę firmy mniej podatną na bodźce płynące z rynków lokalnych. Wymagania odbiorców można skategoryzować w dwóch wymiarach – niezawodności i nowatorstwa (Gordon, 1991). Różnice w wagach nadawanych odmiennym parametrom produktów silnie determinują dynamikę branży

---

62 Szerzej na temat atrakcyjności popytowej rynku napisano w 2. rozdziale pracy.



oraz charakter przedsiębiorstw w niej działających. W branżach, w których odbiorcy stawiają głównie na innowacyjność i stale poszukują nowości, produkty, technologie i preferencje kupujących zmieniają się relatywnie często i są silnie związane z aspektami społecznościami. Decyzje o zakupie podejmowane są przeważnie przez ostatecznych użytkowników produktu (B2C, ang. *business to consumer / customer*), przez co częściej są to zakupy impulsywne, emocjonalne, związane z paletą wartości, jakie niesie ze sobą dany towar lub usługa. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność większego wyczulenia na głos społeczny, a co za tym idzie, większej podatności i szybszej reakcji wobec zachodzących zmian. W branżach mniej uzależnionych od gustów konsumentów, jak również w przypadku współpracy z klientami biznesowymi i instytucjonalnymi, proces decyzyjny jest dłuższy, bardziej złożony i sformalizowany (Glynn i Woodside, 2012; Payne i Frow, 2013). Dokonywanie zakupu angażuje przeważnie większą grupę ludzi, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych działów (biznesowych, technicznych, finansowych). Finalny wybór często odzwierciedla założenia strategiczne kontrahenta i ma przyczynić się do realizacji jego długoterminowych celów, dlatego przy współpracy B2B większy akcent kładzie się na budowanie trwałych relacji z odbiorcami (Glynn i Woodside, 2012; Kumar i Reinartz, 2018). W zestawieniu z relatywnie rzadko zmieniającymi się preferencjami klienta zawęża to zakres i częstotliwość potencjalnych zmian organizacyjnych. Presja, jakiej podlegają firmy ze strony odbiorców, ma głównie charakter techniczny bądź technologiczny, a jej źródłem są często nie same rynki lokalne, ale także instytucje ponadnarodowe. Naciski, u podstaw których leżą normy zwyczajowe czy kulturowe rynku goszczącego, nie mają tak istotnej siły oddziaływania<sup>63</sup>. Trafną prezentacją stopnia oporności na bodźce z rynków goszczących odbijającego się w charakterze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych jest zestawienie zaproponowane przez Ghoshal i Nohria (1993). Kategoryzuje ono firmy pod kątem ich strukturalnej integracji (standaryzacji) i zróżnicowania (adaptacji do rynków lokalnych). Wynika z niego, że podmioty gospodarcze z segmentów przemysłowych, mniej czułych na preferencje konsumenta, częściej ujednolicają swoją działalność w wymiarze międzynarodowym, a korporacje z gałęzi spożywczej, samochodowej, tytoniowej, bardziej wyczulonych na zdanie ostatecznego odbiorcy, dopasowują swoje struktury do warunków rynku lokalnego. Szczegóły przedstawiono na poniższym rysunku 5.

---

63 Na temat różnic we wrażliwości poszczególnych gałęzi gospodarki na bodźce kulturowe, naciski administracyjne czy technologiczne płynące z rynków goszczących pisał m.in. Ghemawat (2001).

	<b>Strukturalna jednorodność</b>	<b>Zintegrowana różnorodność</b>
<b>WYSOKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Air Products &amp; Chemicals</b> (chemikalia przemysłowe)</li> <li>▪ <b>Alcan</b> (metale nieżelazne)</li> <li>▪ <b>Continental Group</b> (metale)</li> <li>▪ <b>DuPont</b> (chemikalia)</li> <li>▪ <b>Firestone</b> (kauczuk, guma)</li> <li>▪ <b>Honeywell</b> (przyrządy pomiarowe, kontrolne, nawigacyjne)</li> <li>▪ <b>Jacobs Suchard</b> (artykuły spożywcze)</li> <li>▪ <b>Mannesmann</b> (metale)</li> <li>▪ <b>Reckitt &amp; Colman</b> (wyroby farmaceutyczne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Deere &amp; Co.</b> (maszyny dla górnictwa i budownictwa)</li> <li>▪ <b>Digital Equipment</b> (komputery)</li> <li>▪ <b>Emhart</b> (maszyny)</li> <li>▪ <b>Freuhauf</b> (pojazdy samochodowe)</li> <li>▪ <b>General Foods</b> (artykuły spożywcze)</li> <li>▪ <b>Hoechst</b> (chemikalia)</li> <li>▪ <b>Norsk Hydro</b> (metale)</li> <li>▪ <b>Norton</b> (maszyny)</li> <li>▪ <b>Rio Tinto-Zinc</b> (metale)</li> <li>▪ <b>Schneider</b> (maszyny)</li> <li>▪ <b>Solvay</b> (chemikalia)</li> </ul>
<b>STANDARYZACJA STRUKTURY</b>	<b>Doraźna zmienność</b>	<b>Zróznicowane dopasowanie</b>
<b>NISKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baker International</b> (kauczuk, guma)</li> <li>▪ <b>Bertelsmann</b> (działalność wydawnicza)</li> <li>▪ <b>Blue Bell</b> (artykuły spożywcze)</li> <li>▪ <b>Caterpillar</b> (maszyny dla górnictwa i budownictwa)</li> <li>▪ <b>Cummins</b> (silniki elektryczne)</li> <li>▪ <b>Electrolux</b> (sprzęty gospodarstwa domowego)</li> <li>▪ <b>Friedrich Krupp</b> (metale)</li> <li>▪ <b>Timken</b> (maszyny i narzędzia mechaniczne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>British-American Tobacco</b> (wyroby tytoniowe)</li> <li>▪ <b>BSN Groupe</b> (artykuły spożywcze)</li> <li>▪ <b>General Motors</b> (pojazdy samochodowe)</li> <li>▪ <b>GlaxoSmithKline</b> (leki i wyroby farmaceutyczne)</li> <li>▪ <b>ICI</b> (chemikalia)</li> <li>▪ <b>R.J. Reynolds</b> (wyroby tytoniowe)</li> <li>▪ <b>Swedish Match</b> (papier i tektura)</li> <li>▪ <b>United Biscuits</b> (artykuły spożywcze)</li> </ul>
	<b>NISKA</b>	<b>WYSOKA</b>
	<b>ADAPTACJA STRUKTURY</b>	

**Rysunek 5. Standaryzacja i adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw w różnych branżach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ghoshal i Nohria (1993).

Jako kolejny branżowy element, determinujący podatności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych na absorpcję bodźców z otoczenia jest wymieniany stopień koncentracji rynku odzwierciedlony w liczbie działających w branży konkurentów. Wyróżnia się cztery podstawowe modele rynku: konkurencja doskonała, konkurencja monopolistyczna, oligopol oraz monopol, z czego dwa skrajne modele są konstrukcjami teoretycznymi, których czystych postaci daleko szukać w realnym świecie. Strukturami rynku bliższymi rzeczywistości są konkurencja monopolistyczna oraz oligopol. Charakterystyczna dla konkurencji monopolistycznej atomizacja oraz relatywnie niskie bariery wejścia niosą ze sobą proliferację sposobów gospodarowania i utrudniają znalezienie rozwiązania, które mogłoby być przyjęte na szeroką skalę. Przy dużej liczbie konkurujących ze sobą podmiotów, dodatkowo pochodzących z kulturowo odmiennych rynków, cechy lokalnego otoczenia będą silniej kształtowały strukturę organizacyjną.

Zdanie odbiorcy będzie brane pod uwagę także ze względu na fakt, że firmy współzawodniczące w warunkach konkurencji monopolistycznej oferują produkty, które, mimo że nie są homogeniczne, to jednak są względem siebie bliskimi substytutami. Różnią się przeważnie parametrami niewpływającymi istotnie na ich funkcjonalność, jak np. kolor, forma, opakowania, nazwa, itp., ale z uwagi na ograniczoną wiedzę nabywców, są one postrzegane jako produkty zróżnicowane. Istniejące w świadomości odbiorców zróżnicowanie produktów, leży u podstaw silnych preferencji w stosunku do wyrobów określonej marki, dlatego właśnie w tym obszarze przedsiębiorstwa starają się jak najlepiej trafić w gusty klientów. Aby to osiągnąć, wybierają organiczne formy organizacyjne, w których deleguje się kompetencje decyzyjne na niższe szczeble oraz wspiera się podejmowanie inicjatywy przez pracowników, mających bliższy kontakt z klientami (Marin i Verdier, 2014). Inny sposób rywalizacji rynkowej i inny zakres wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom odbiorców obserwuje się w branżach o charakterze oligopolu. Na takim rynku działa kilku bądź kilkunastu silnych monopolistów, mających istotny wpływ na podaż oraz ceny. Opanowanie rynku przez niewielką grupę przedsiębiorstw jest pochodną wysokich barier mobilności, związanych z czynnikami natury technicznej, produkcyjnej (dużej kapitałochłonności) lub formalno–prawnej. Przy niedużej liczbie konkurentów każda decyzja podjęta przez jednego z nich rzutuje na wielkość produkcji oraz sprzedaży i zawsze jest zauważalna przez pozostałe przedsiębiorstwa. W odpowiedzi mogą one podejmować kroki dostosowawcze, często prowadzące do wojny cenowej, dlatego przy każdym ruchu przedsiębiorstwa muszą się liczyć z potencjalnymi reakcjami konkurencji. Naśladownictwo, charakteryzujące rywalizację w oligopolu, bywa także przyczyną podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Knickerbocker (1973), autor teorii oligopolistycznej reakcji, twierdzi, że w gałęziach o wysokim stopniu koncentracji, przedsiębiorstwa podążają za liderem branży i wchodzą na nowe rynki, aby zapobiec utracie rynku eksportowego oraz ograniczyć możliwość zbyt silnego wzmocnienia pozycji konkurenta. Właściwa dla oligopolistycznej struktury rynku współzależność zachowań konkurentów odsuwa na dalszy tor naciski odbiorców, a uwydatnia znaczenie liderów branży jako pierwszoplanowych kreatorów zasad funkcjonowania i obowiązujących praktyk organizacyjnych. Jeśli liderzy pochodzą z tego samego rynku bądź z rynków o zbliżonych charakterystykach, wówczas adaptacja struktur organizacyjnych po wpływie rynków goszczących będzie mocno ograniczona. Trzeba jednak pamiętać, że oligopole globalne rządzą się prawami wytworzonymi przez swoich uczestników, w dużej mierze oderwanymi od rynków narodowych, z których pochodzą.

Opisane powyżej związki potwierdzono w licznych badaniach, m.in. Chandlera (1962), Pavana (1972), Khandwalla, 1977, za: Shivers-Blackwell, (2006), Hrebiniaka i Snowa (1980), poczynając od najstarszych, po nowsze prace Weerawardena, O'Cass i Juliana (2006) czy też badania Hajipoura, Talaria i Shahina (2011). Konsekwentnie notowano w nich dominację elastyczniejszych struktur i rozwiązań strategicznych (np. struktury wielowydziałowe i strategie dywersyfikacji) w branżach o wysokim stopniu zróżnicowania produktów. Podobnie w branżach charakteryzujących się dużą liczebnością podmiotów, intensywną i zróżnicowaną presją konkurencyjną, firmy wykazywały tendencję do przyjmowania struktur organicznych. I odwrotnie, na rynkach, w których podaż była skupiona w rękach niewielkiej liczby podmiotów, a wysokie bariery wejścia, także bariery taryfowe, ograniczały napływ konkurencji, przedsiębiorstwa wybierały bardziej mechanistyczne, zestandaryzowane, sformalizowane i z rozbudowaną hierarchią układy jednostek organizacyjnych. Analizując zależności między natężeniem konkurencji i przenoszeniem formy organizacyjnej z jednostki macierzystej do filii zagranicznej, należy wspomnieć o wnioskach Marin i in. (2021), opartych o badania całej populacji przedsiębiorstw międzynarodowych z siedzibami w Niemczech i Austrii oraz ich filiach w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Wyniki tych dociekań na pierwszy rzut oka stoją w kontradykcji z wcześniejszymi ustaleniami literaturowymi, w których, jak opisano powyżej, postuluje się wybór bardziej elastycznych procesów i zdecentralizowanej formy organizacyjnej, w odpowiedzi na wzmożoną konkurencję. Marin i in. (2021) sugerują natomiast, że przedsiębiorstwa standaryzują swoje rozwiązania strukturalne (implementują taki sam poziom centralizacji jak na rynku macierzystym), ponieważ ważniejsze jest dla nich dopasowanie do warunków konkurencji z rynku macierzystego, a nie z rynku goszczącego, który ze względu na panującą tam zacieklą walkę konkurencyjną, generuje mniejsze zyski niż rynek macierzysty. Wówczas, z punktu widzenia całej organizacji, niedopasowanie struktury filii do lokalnych wymagań nie jest tak brzemienne w skutkach, jak niedopasowanie do rynku macierzystego, będącego głównym źródłem dochodów. Ponadto przedsiębiorstwo nie musi ponosić dodatkowych kosztów wynikających z posiadania niespójnych wewnętrznie struktur organizacyjnych. Z tych samych powodów silniejsza konkurencja na rynku macierzystym zniechęca firmy międzynarodowe do standaryzacji modelu organizacyjnego. W warunkach intensywnej konkurencji każda jednostka produkcji jest sprzedawana z niższą marżą zysku, więc wierne skopiowanie zasad organizacyjnych z centrali oznaczałoby suboptymalną użycie przewagi konkurencyjnej i zgodę na osiąganie zysków niższych niż potencjalnie możliwych. W sumarycznym ujęciu przedsiębiorstwa międzynarodowe kładą na szalach wagi korzyści z posiadania struktury zestandaryzowanej oraz korzyści z adaptacji

struktury do rynku goszczącego i na tej podstawie, skłaniają się ku formie organizacyjnej, której dostosowanie jest bardziej opłacalne finansowo. Wnioski wysunięte przez Marin i in. (2021) nie zaprzeczają zatem wynikom badań innych naukowców ale są efektem rozbudowania analizy o sytuację, w której porównuje się odmienne warunki konkurencji na rynku macierzystym i goszczącym. Autorka zgadza się z tym tokiem rozumowania i sugeruje, że różnice w sposobie zorganizowania spółki matki i spółki córki – czyli standaryzacja struktury organizacyjnej w pewnych obszarach i jednoczesna adaptacja w innych, są efektem dążenia firmy do optymalnego dopasowania do tego rynku, na którym osiągane są największe zyski. Jednocześnie, aby trafnie zdiagnozować możliwość standaryzacji i konieczność adaptacji do rynków goszczących, poza poziomem natężenia konkurencji, powinno się uwzględniać szereg innych parametrów, jak chociażby strategiczna ważność rynku goszczącego czy powód utworzenia zagranicznej filii.

Kolejną grupą czynników determinujących sposób konfigurowania działań i procesów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w określonej branży są regulacje prawno-administracyjne dyktowane przez rządy państw oraz instytucje ponadnarodowe. Mimo powszechnego dążenia do deregulacji działalności gospodarczej i ujednolicania standardów gospodarowania w wymiarze ponadnarodowym, przepisy państwowe, określone jako szósta siła konkurencyjna sektora (Rugmana i Verbeke, 2000) mogą wspierać, utrudniać, a nawet całkowicie blokować pewne zachowania przedsiębiorstw<sup>64</sup>. Liczba wprowadzanych nowych regulacji ciągle wzrasta, a normy techniczne oraz środowiskowe są uznawane za najczęściej wykorzystywane narzędzia do ochrony rynków lokalnych (Wieczorek, 2013). Standardy branżowe tworzone przez państwo mają charakter norm *de jure*<sup>65</sup> i formalnych<sup>66</sup>, przez co są traktowane jako bardziej wiążące niż niepisane standardy *de facto*<sup>67</sup>. Ich spełnienie, na przykład w postaci uzyskania certyfikacji, legalizacji lub ogólnego sprawdzenia pod względem spełniania lokalnych wymagań, warunkuje dopuszczenie produktów lub usług do obrotu na danym rynku. Dotyczą one głównie bezpieczeństwa pracy i procesów wytwarzania, w tym ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa użytkowania wyrobów lub świadczenia usług. Jeżeli regulacje funkcjonowania na danym rynku stoją w kontradycji z normami wypracowanymi na poziomie ponadnarodowym, wówczas możliwość transplantacji

---

64 W tym miejscu autorka koncentruje się na omówieniu wpływu regulacji rządowych na standardy branżowe i dostęp do rynku przez firmy zagraniczne ale trzeba zaznaczyć, że polityka państwa oddziałuje na otoczenie konkurencyjne w znacznie szerszym zakresie. Patrz np. Dobbin i Dowd (1997).

65 Standardy *de jure* to standardy opracowane i zatwierdzone przez oficjalną organizację, przyjęte na rynku na podstawie przepisów prawa.

66 Standardy formalne stworzone i wdrożone przez organizacje standaryzacyjne.

67 Standard *de facto* to zbiór zasad powszechnie stosowanych, ale nie wymaganych przez prawo ani żadne formalne organizacje standaryzacyjne. Zazwyczaj wyłania się on w wyniku ścierania różnych propozycji lub na skutek rozpowszechnienia przez firmę, która go wynalazła.

technologii, praktyk i zasad postępowania w korporacjach międzynarodowych jest ograniczona. Tworząc formalne bariery dostępu do rynku, państwo jako kreator zasad branżowych na rynku goszczącym stanowi przeciwwagę dla standaryzacji ich działalności.

Pomimo szerokiego zastosowania mechanizmów pozataryfowych, w dyskusji na temat znaczenia państwa jako elementu kształtującego atrakcyjność branży, nie można zignorować aktualnych wydarzeń w obszarze przepisów celnych. Od kilku lat obserwuje się bezprecedensowy w erze powojennej wzrost wykorzystania barier taryfowych. Fundamentem dla tego wzrostu są wzmożone sentymenty nacjonalistyczne i chęć ochrony rynku krajowego, obserwowane niemalże na wszystkich rynkach wysoko rozwiniętych a także rozwijających się. Polityka byłego prezydenta USA, Donalda Trumpa („Najpierw Ameryka”, ang. „*America First*”) oraz opuszczenie Unii Europejskiej przez Wielką Brytanię (BREXIT) to czołowe przykłady ruchu na rzecz protekcjonizmu gospodarczego. Od roku 2016 administracja Stanów Zjednoczonych wprowadziła podwyżkę ceł z 2,6% do 17% na ponad 12 tysięcy produktów, stanowiących 12,6% rocznego amerykańskiego importu (Fajgelbaum, Goldberg, Kennedy, i Khandelwal, 2020). Amerykańsko–chińska wojna celna, w połączeniu z ogólnoswiatową pandemią wirusa Sars-Cov-2, zapoczątkowaną w chińskiej prowincji Hubei, ostatecznie przechyliły szalę na rzecz przenoszenia produkcji z Państwa Środka na inne rynki Azji Południowo-Wschodniej, rynek meksykański, a także na rodzimy grunt amerykański. Obserwowany trend *re-shoringu*<sup>68</sup>, czyli przenoszenia działalności produkcyjnej z powrotem do kraju pochodzenia firmy, wynika nie tylko z przepisów celnych faworyzujących krajową produkcję, ale także z racjonalnej kalkulacji przedsiębiorstw. Mimo znacznie niższych kosztów zatrudnienia w krajach południowej i wschodniej Azji należy pamiętać, że tamtejszy pracownik jest średnio dziewięciokrotnie mniej wydajny niż jego odpowiednik w Stanach Zjednoczonych. Co więcej, postępująca automatyzacja i robotyzacja produkcji, o których napisano szerzej w dalszej części rozdziału, znacząco redukują wpływ kosztów zatrudnienia na całokształt kosztów produkcji (Ignaszak, 2013). Wśród rzeszy producentów emigrujących z Chin na inne rynki lub reinwestujących w produkcję na rynku amerykańskim są takie potęgi jak Caterpillar, General Electric, Hewlett-Packard, Dell, producenci odzieży sportowej Nike, Adidas, czy lider produkcji narzędzi przemysłowych Stanley Black&Decker (Li, 2019; Rapoza, 2020; Stanley, Black&Decker, 2019).

Państwo i jego polityka nie zawsze stanowią utrudnienie w rozpowszechnianiu standardów wypracowanych we wnętrzu przedsiębiorstwa międzynarodowego. Często bywa, że stają się one promotorem i mecenasem rozwiązań stworzonych przez firmy zlokalizowane na terytorium kraju.

---

<sup>68</sup> *Reshoring* jest również określany jako *onshoring*, *inshoring* lub *backshoring*.

Środowisko biznesowe obfituje w przykłady kooperacji publiczno–prywatnej w zakresie promowania np. zasad technicznych lub technologicznych, a skutki tej współpracy często rezonują w skali regionalnej, a nawet globalnej. Wielokrotnie przytaczaną egzemplifikacją wspólnego forsowania standardów jest branża telefonii komórkowej. Analizy pokazują, w jaki sposób zarówno rządy jak i przedsiębiorstwa, wywarły silny wpływ na tworzenie i rozpowszechnienie standardów telefonii komórkowej w poszczególnych częściach globu czy regionu (Funk i Methe, 2001).

### **3.1.2. Standaryzacja i adaptacja struktur organizacyjnych w różnych branżach – ustalenia dotychczasowych badań**

Każda gałąź gospodarki posiada określoną strukturę i w połączeniu z stosowaniem różnych technologii produkcji rodzi powszechne przekonanie o odmiennej architekturze organizacyjnej przedsiębiorstw w poszczególnych branżach (Chatman i Jehn, 1994; Lee i Pennings, 2002). U podstaw zróżnicowania branż leżą założenia dotyczące wymagań klientów, środowiska konkurencyjnego i oczekiwań społecznych. W spójności z tymi założeniami, kadra menadżerska projektuje strukturę organizacyjną, formułuje strategię, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a także realizuje ekspansję na rynki zagraniczne (Gordon, 1991).

Na różnice kształtu struktury organizacyjnej, wynikające z przynależności do innych sektorów i branż, wskazują liczne badania, niektóre z nich przeprowadzone na ogromnych próbach badawczych, m.in. przez Schmalensee (1985), Rumelta (1991) oraz McGahan i Portera (1997). Literatura przedmiotu jest szczególnie bogata w analizę różnic w działalności firm z sektorów przemysłowych i usługowych, postrzeganych jako obszary o skrajnych charakterystykach (Lotko i Wójtowicz, 2018). Z analizy dotychczasowych badań płyną następujące wnioski i ustalenia dotyczące predyspozycji struktur organizacyjnych do zmian:

- Podmioty gospodarujące w sektorze usług, w porównaniu z organizacjami przemysłowymi, wybierają rozwiązania strukturalne, które są bardziej organiczne, płaskie, tj. posiadające mniejszą liczbę szczebli zarządzania i większą rozpiętość kierowania, z niższym stopniem centralizacji kompetencji decyzyjnych. Mniejsza specjalizacja, standaryzacja i formalizacja oznaczają większą autonomię pracowników wykonujących szerszy zakres czynności niż w przypadku pracowników firm przemysłowych oraz orientację na osiągnięcie celów, a nie powtarzalność działań. Bezpośredni kontakt z klientem, będący sztandarowym atrybutem firm usługowych, wymaga od szeregowych pracowników nierutynowych zachowań i większej

wiedzy pozwalającej na skuteczne zaspokajanie potrzeb klienta (Daft, 2012). Z kolei charakterystyczna dla przedsiębiorstw przemysłowych kapitałochłonność kieruje uwagę na maksymalizację wydajności działania. Jest ona możliwa do osiągnięcia przy zastosowaniu stabilnych struktur organizacyjnych, ze sprawnym aparatem kontrolnym, spójnością decyzyjną, jasno określonymi obowiązkami i zakresem odpowiedzialności.

- W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego stwierdza się, że kadra menedżerska najwyższego szczebla opracowuje strategie dla firmy na podstawie obserwacji i kwantyfikacji trendów zachodzących w otoczeniu. Konsekwencją takiego założenia jest myśl o deterministycznym wpływie branży na strategię przedsiębiorstwa i, silnie z nią powiązaną, kulturę organizacyjną. Według Milesa i in. (1978) przedsiębiorstwa działające w warunkach o zbliżonych siłach konkurencyjnych wykazują spójny wzorzec zachowań. Podobnie Akpinar, (2007), Gupta (2011), Huff (1982), Parthasarthy i Sethi (1992), Weerawardena, O'Cass i Julian (2006) i szereg innych naukowców wnioskuje o ścisłej zależności segmentów branżowych i strategii przedsiębiorstw w nich działających. W dociekaniach na temat relacji branża – strategia zaobserwowano, że w relatywnie stabilnych sektorach, zdominowanych przez niewielką liczbę czołowych graczy, prym wiodą strategie akcentujące efektywność kosztową i przewagę jakościową. Struktury w tych branżach są zazwyczaj hermetyczne i mało podatne na zmianę, ukształtowane tak, aby umożliwić stabilny przepływ informacji, niezakłóconą realizację procesów oraz skuteczną kontrolę. Gupta (2011) podaje przykład branży budowlanej w Indiach opanowanej przez kilkadziesiąt wielkich firm, wskazując, że na pierwszy plan w tym segmencie wysuwają się strategie obronne, mające za cel zabezpieczyć posiadaną przez przedsiębiorstwo część rynku. Natomiast dynamiczne i nieprzewidywalne sektory wymagają strategii promujących ciągłe poszukiwanie nowych możliwości produktowych i rynkowych oraz struktur organicznych, gwarantujących dużą dozę elastyczności. Obrazują to dość jednoznacznie branże wysokich technologii, np. telekomunikacyjna, komputerowa, kosmiczna, itp. (Zakrzewska–Bielawska, 2011a).

- W analizach wpływu branży na działalność przedsiębiorstwa odnoszono ją także do kultury organizacyjnej (Wu, Chou i Wu, 2004). Potwierdzano występowanie różnic w kulturach organizacyjnych firm pochodzących z różnych branż. W gałęziach rynku wymagających elastyczności i szybkiej adaptacji obserwuje się dominację kultury nastawionej na akceptację zmian, podejmowanie ryzyka, promowanie samodzielnych inicjatyw i innowacyjność. Praktyki w takich firmach charakteryzują się wysokim stopniem otwartości i kooperatywności, koniecznych przy wykonywaniu nierutynowych zadań i poszukiwaniu niestandardowych



rozwiązań problemów. Natomiast przedsiębiorstwa działające w stabilnych i dojrzałych branżach, ukształtowały kulturę kładącą nacisk na oszczędność, dbałość o szczegóły i dyscyplinę (Gupta, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2016; Miles, Snow i Sharfman, 1993; Pennings i Harianto, 1992). W ślad za tym idą struktury organizacyjne o zróżnicowanej wrażliwości na wpływ otoczenia zewnętrznego rynków goszczących. W przypadku branż o dynamicznie zmieniających się warunkach działania, struktury firm charakteryzuje niski stopień formalizacji, decentralizacja oraz rozwinięta komunikacja pozioma (adaptacyjność struktury), a w przypadku bardziej statycznych branżach - wyższa standaryzacja działań, sztywniejsza, bardziej szczegółowa kontrola oraz pionowy przepływ informacji (standaryzacja struktury)<sup>69</sup>.

- Działalność w branżach o różnych charakterystykach wymaga innej kombinacji talentów oraz koncentracji uwagi na innych funkcjach zarządczych. W firmach operujących w dojrzałych i rzadko zmieniających się branżach rotacja pracowników jest mniejsza i częściej pojawiają się w nich przypadki kariery rozwijanej przez całe życie w jednym przedsiębiorstwie. Takie parametry nie opisują np. branży IT, uznawanej za jedną z najbardziej dynamicznych. Struktura zatrudnienia w tej branży nieustannie się zmienia, pracownicy często są powiązani z pracodawcą luźnymi kontraktami i bywa, że pracują jako tzw. freelancerzy<sup>70</sup>. Koordynacja ich pracy i kanały komunikacji w przedsiębiorstwie są zaprojektowane w taki sposób, aby pobudzać kreatywność, ułatwiać pracę zespołową i wymianę informacji. Kształt zachodzących w organizacji procesów nieustannie się zmienia i adaptuje do uwarunkowań rynkowych.

### **3.1.3. Skłonność do adaptacji struktur organizacyjnych a uwarunkowania technologiczne**

Uwarunkowania branżowe determinujące kształt i charakter struktur organizacyjnych rozpatruje się nie tylko w kontekście otoczenia zewnętrznego firmy, ale także z perspektywy wewnątrzorganizacyjnego procesu technologicznego. Niemalże każde zestawienie czynników strukturotwórczych wskazuje na technologię jako jedną z podstawowych determinant architektury organizacji oraz jedno z najbardziej widocznych podobieństw między firmami z tej

---

69 Dowodem na istnienie swoistej „kultury branżowej” może być fakt zatrudniania na czołowych stanowiskach pracowników, mających doświadczenie w zupełnie innych branżach, aby umożliwić np. zmianę orientacji marketingowej czy kierunku dążeń przedsiębiorstwa. Jednym z pierwszych i szeroko dyskutowanych transferów tego typu było zatrudnienie Johna Sculleya, prezesa PepsiCo na stanowisku dyrektora naczelnego firmy Apple Inc. Innym przykładem takiej kultury branżowej mogą być organizacje rządowe, których wspólnymi cechami są wysoka formalizacja, stabilność, przejrzysta kontrola pracy, itp.

70 *Freelancer* (wolny strzelec) to najczęściej specjalista w danej dziedzinie, pracujący bez etatu i realizujący projekty na zlecenie.

samej branży (Bieniok i Rokita, 1984; Chatman i Jehn, 1994; Hall, 1991; Mintzberg i Quinn, 1992). Współcześnie technologia jest traktowana jako atrybut każdego odnoszącego sukcesy przedsiębiorstwa i kluczowy składnik w tworzeniu wartości dla klientów, inwestorów i interesariuszy.

### ***Technologia produkcji***

Rozumienie technologii jako ogółu realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów przetwarzania lub wytwarzania jednoznacznie wskazuje na jej związek ze strukturą organizacyjną. Stosowana technologia znajduje bowiem odzwierciedlenie w układzie zadań, podziale ról i pracy oraz w sposobie koordynacji pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych. Za przyczynowym znaczeniem reżimu technologicznego argumentował m.in. Burack (1967, za: Marsh i Mannari, 1981, s. 34) pisząc, że jego charakterystyka wpływa na organizację personelu, podział funkcji i odpowiedzialności, projektowanie systemów kontroli organizacyjnej oraz wzorce działań kierowniczych. Próby wyjaśnienia zależności między strukturą organizacyjną a technologią wytwarzania rozpoczęła brytyjska socjolog J. Woodward. Jej badania wykazały, że zmiany zaobserwowane w strukturach organizacyjnych są ściśle związane z przeobrażeniami w obszarze zasad wytwarzania. Odmienne techniki produkcji narzucają różne wymagania wobec jednostek i całej organizacji, które z kolei muszą być spełnione poprzez odpowiednią zmianę struktury organizacyjnej. Systematyzując badane przedsiębiorstwa według stopnia złożoności technicznej (jednostkowa technika produkcji lub technika małych partii, technika wielkoseryjna lub masowa oraz technika produkcji ciągłej), autorka doszła do wniosku, że kształt struktury organizacyjnej znajduje przełożenie na wyniki firmy tylko w tych przypadkach, gdzie w odpowiedni sposób uwzględnia się rodzaj stosowanych przez przedsiębiorstwo technologii – struktura i technologia są zharmonizowane (Woodward, 1965). W ślad za badaniami Woodward pojawiły się kolejne opracowania, w których omawiano związek struktury organizacyjnej z technologią w ujęciu metod wykorzystywanych w procesie produkcji. Analizy np. Harveya (1968), Hicksona, Puga i Pheyseya (1969), Thomsona (1967) czy Singha (1986), wskazały na większe skomplikowanie administracyjne (wzrost liczby personelu administracyjnego i biurowego) oraz większy zakres wykorzystania mechanizmów koordynacji przy wzroście skomplikowania technologii produkcji. Przy dalszym zwiększaniu wielowymiarowości produkcji i przesuwaniu się w kierunku procesów ciągłych obserwowano silniejszą decentralizację, wzrost samodzielności pracowników wynikający z wysokiego poziomu ich kwalifikacji oraz mniejszą liczbę sformalizowanych procedur.

Jednocześnie udowodniono, że realizacja zmiennych, nierutynowych zadań oraz zautomatyzowanie sfery wykonawczej skutkowało przesunięciem od struktur biurokratycznych w kierunku bardziej adaptacyjnych struktur organicznych z niższym poziomem standaryzacji. Od czasu pierwszych badań wiele się zmieniło w zakresie technologii wytwarzania i współcześnie większość zakładów produkcyjnych stosuje nowoczesne rozwiązania, jak np. roboty, cyfrowo sterowane maszyny czy bezprzewodowe systemy do projektowania produktów i opracowywania zaawansowanych analiz technicznych. Dla przykładu, w roku 2007 w amerykańskich fabrykach wykorzystywano sześciokrotnie więcej sprzętu przetwarzającego informacje (komputery i roboty) niż 20 lat wcześniej (Sherk, 2010). W pełni zautomatyzowane fabryki cyfrowe (ang. *digital factories*), nazywane również elastycznymi systemami produkcyjnymi (ang. *flexible manufacturing system*), inteligentnymi fabrykami (ang. *smart factories*) lub zwinną produkcją (ang. *agile manufacturing*) łączą komponenty produkcyjne (maszyny, ludzi – projektowanie i analizy inżynierskie) za pomocą jednego zintegrowanego systemu komputerowego. Wykorzystując takie rozwiązania jak wspomagane komputerowo projektowanie (CAD, ang. *computer-aided design*)<sup>71</sup>, komputerowe wspomaganie wytwarzania (CAM, ang. *computer-aided manufacturing*)<sup>72</sup>, zintegrowaną sieć informacji łączącą wszystkie funkcje firmy (np. księgowość, zakupy, marketing, zarządzanie zapasami, projektowanie, produkcję) oraz zarządzanie cyklem życia produktu (PLM, ang. *product life-cycle management*)<sup>73</sup> przedsiębiorstwa mogą projektować nowe produkty i wytwarzać ich prototypy przy minimalnym udziale człowieka. Przemysł samochodowy jest przykładem potwierdzającym korzyści z wdrożenia inteligentnych rozwiązań technologicznych. W fabryce Forda w Kansas City produkuje się prawie pół miliona samochodów rocznie i wystarczą niewielkie zmiany w zaprogramowaniu linii produkcyjnej, aby można było wytwarzać jakikolwiek samochód marki Ford (Grainger, 2004). Jeszcze bardziej elastyczną produkcję wdrożyła firma Honda w swojej amerykańskiej fabryce w stanie Ohio. Zainstalowane tam technologie pozwalają w ciągu kilku minut przestawić produkcję kompaktowych samochodów Honda Civic na większe crossovery CRV (Linebaugh, 2008). Najnowszym przykładem zwinności procesów

---

71 Pojęciem wspomaganego komputerowo projektowania opisuje się zastosowanie sprzętu i oprogramowania komputerowego w modelowaniu technicznym, którego celem jest opracowanie kompletnego, cyfrowego zapisu konstrukcji wyrobu (z wszystkimi jego cechami geometrycznymi, dynamicznymi i niektórymi technologicznymi). Systemy CAD stosuje się między innymi w inżynierii budowlanej, mechanicznej i elektrycznej (Sydor, 2009).

72 Komputerowe wspomaganie wytwarzania to system komputerowy mający integrować fazę projektowania i fazę wytwarzania towaru. Programy typu CAM na podstawie rysunków komputerowych opracowują tzw. ścieżki narzędzia, czyli ruch narzędzia względem obrabianego przedmiotu (Korczyński, 2009).

73 Zarządzanie cyklem życia produktu (PLM) to proces odpowiedniego postępowania z towarem w typowych dla niego fazach życia. Obejmuje on zarówno etap produkcji, jak i sprzedaży towaru, angażując wiele firm (dostawców, producentów), działów i pracowników, aby finalnie pomóc w przygotowaniu produktu wysoce rentownego i przeważającego konkurencję (Segal, 2021).

technologicznych, dodatkowo łączącym skrajnie odmienne branże, jest wytwarzanie respiratorów i sprzętu medycznego w fabrykach General Motors, Ford, Tesla (Dow, 2020) czy Stanley Black&Decker (2020) jako odpowiedź na potrzeby wywołane pandemią wirusa Sars-Cov-2.

### ***Nowoczesne technologie informacyjno–komunikacyjne***

Opisane powyżej zagadnienia dotyczą głównie procesów produkcji, ale znaczenie technologii dla kształtowania struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych nie zawężają się jedynie do metod wytwarzania. W przedsiębiorstwach postindustrialnych technologia stała się nieodzownym składnikiem zintegrowanego systemu organizacji, a punkt ciężkości w rozważaniach akademickich przesunął się na badanie zmian strukturalnych, wywołanych implementacją zaawansowanych technologii, w tym technologii informacyjno–komunikacyjnych, często stanowiących podstawę sukcesu przedsiębiorstwa (Huber, 1984, za: Roberts i Grabowski, 1999; Gustafsson, Franke, Johnson i Lilliesköld, 2008). Coraz powszechniejsze zastosowanie nowoczesnych technik wytwarzania i technologii teleinformatycznych odzwierciedla rosnącą niepewność funkcjonowania w zmiennym otoczeniu i nowe wyzwania stojące przed organizacjami, jak np. globalizacja działań operacyjnych, wzmożona konkurencja, większa złożoność produktów, konieczność współpracy z większą liczbą partnerów biznesowych, itp. Informatyzacja w połączeniu z takimi zjawiskami jak relatywne kurczenie się czasu i przestrzeni, podniesienie informacji i wiedzy do rangi kluczowego produktu społeczeństwa, zwiększenie mobilności pracowników, przyczyniła się do wielu zmian wewnątrzorganizacyjnych. Te modyfikacje przybierają przeważnie postać spłaszczania struktur i szeroko pojmowanego uelastycznienia organizacji. Wyłania się forma struktury organizacyjnej, w której decentralizacja zarządzania, swobodny przepływ informacji, powoływane *ad hoc* grupy zadaniowe złożone z różnych specjalistów są warunkami *sine qua non* sprawnego działania. We wdrożeniu technik telekomunikacyjnych praktycy i badacze akademicy powszechnie upatrują podwalin istnienia wysoce adaptacyjnych organizacji, bez hierarchii, klasycznych mechanizmów koordynacji czy sformalizowanych procesów. Zwiastują tym samym kres istnienia organizacji biurokratycznej o silnie zestandaryzowanych zasadach działania. Autorka tylko częściowo zgadza się z tym poglądem i twierdzi, że jest on właściwy dla wcześniejszych etapów rozwoju technologii. Obecnie, zaawansowanie narzędzi i systemów przetwarzania informacji oraz technik komunikacyjnych osiągnęło tak wysoki poziom, że stwarzają one możliwości koordynowania i nadzorowania organizacji na niespotykaną wcześniej skalę. W związku z tym, zdaniem autorki, zastosowanie

nowoczesnych rozwiązań technologicznych będzie coraz bardziej usztywniało kanały komunikacji i przebieg procesów w przedsiębiorstwie oraz podnosiło stopień standaryzacji i formalizacji jego struktury. Za pośrednictwem systemów informatycznych wszystkie etapy realizowanych procesów oraz każdy krok pracownika mogą być szczegółowo kontrolowane, a ich wydajność może być mierzona z bezprecedensowym poziomem dokładności. Wykorzystanie technologii teleinformatycznych przełożyło się na przesunięcie kompetencji decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania, a w dalszej perspektywie zaowocowało dezintermediacją, czyli usunięciem pośredniego poziomu w komunikacji wewnętrznej. Istnienie dysponentów informacji stało się nieprzydatne, gdyż dzięki inteligentnym rozwiązaniom wspomagającym zarządzanie (jak np. MIS<sup>74</sup>, EIS<sup>75</sup>, DSS<sup>76</sup>) oraz zwiększeniu partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym możliwe stało się efektywne i szybkie podejmowanie trafnych decyzji. Zmniejszenie zaangażowania czynnika ludzkiego przyczyniło się do zredukowania wrażliwości struktur organizacyjnych na bodźce z otoczenia, w tym szczególnie z rynków goszczących o charakterze różnym od rynku macierzystego. Mniejsza liczba pracowników w filiach wywołana automatyzacją pracy oraz możliwość ich bezpośredniego nadzoru przez jednostki centrali korporacji uodporniły firmy na wpływ rynku goszczącego, jego kultury, norm i standardów pracy<sup>77</sup>. Można wnioskować, że redukcja zatrudnienia w centrali ograniczy także wpływ cech kultury rynku macierzystego ale trzeba mieć na uwadze, że to przeważnie w centrali opracowywane są najważniejsze procesy i zasady postępowania obowiązujące w przedsiębiorstwie, w tym systemy zarządzania, kontroli, itp., więc zmniejszenie wpływu rynku macierzystego nie będzie zakrojone na taką skalę, jak w przypadku rynku goszczącego. W podobnym kierunku zmieniło się znaczenie czynnika przestrzennego w organizacji pracy. Zastosowanie sieci teleinformatycznej wyeliminowało konieczność fizycznej obecności w pracy. Zyskująca coraz większą popularność idea pracy z jakiegokolwiek miejsca na ziemi (WFA, ang. *work from anywhere*) (Choudhury, Foroughi i Larson, 2020)<sup>78</sup> z jednej strony daje duży zakres swobody i uelastycznia strukturę organizacyjną, lecz trzeba pamiętać, że jej powstanie i rozwój były możliwe dzięki nowoczesnym technikom i systemom łączności cyfrowej, które, jak stwierdzono powyżej, pozwalają na precyzyjną kontrolę procesów i praktyk organizacyjnych. Bez

---

74 Informatyczne systemy zarządzania (ang. *management information system*).

75 System informowania kierownictwa (ang. *executive information system*).

76 System wspomagania decyzji (ang. *decision support system*).

77 Zjawisko to określa się mianem denacjonalizacji (Stroińska, 2012).

78 Stopień wykorzystania pracy zdalnej osiągnął swoje apogeum podczas pandemii wirusa Sars-Cov-2 i nadal pozostaje wysoki. Przy wykorzystaniu takich komunikatorów jak np. Skype, Microsoft Teams, Zoom Video Communications czy Google Hangouts zarówno pojedynczy pracownicy, jak i całe zespoły lub działy mogły relatywnie sprawnie działać, mimo całkowitego rozproszenia przestrzennego.

względu na to przez kogo i z jakiego miejsca zadanie będzie wykonywane, każdy etap jego realizacji może być dokładnie kontrolowany i oceniany. Praca zdalna może skutkować większą standaryzacją i większym sformalizowaniem praktyk organizacyjnych także dlatego, że redukuje ona częstotliwość bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Pracownicy muszą w większym stopniu przestrzegać obowiązujących procedur i wypełniać zadania zgodnie z zaprojektowanym dla nich procesem realizacji. Kolokwialnie mówiąc, pracownik nie będzie mógł „podejść do księgowości lub kadr, aby załatwić sprawę” omijając tym samym formalne kanały komunikacji. Bardziej szczegółowy nadzór nad realizacją zadań oraz mniejsza skala spotkań twarzą w twarz osłabia istnienie struktury nieformalnej, będącej najszerszym kanałem transmisji zasad postępowania z otoczenia zewnętrznego do wnętrza organizacji. Postępująca despacjalizacja współczesnych przedsiębiorstw silnie wiąże się z ich zdolnością do funkcjonowania przez 24 godziny, siedem dni w tygodniu. Pracownicy mogą znajdować się w jakimkolwiek zakątku świata, a to daje firmom możliwość optymalnej rekrutacji – dostępu do kapitału ludzkiego z miejsc, gdzie są najlepsi specjaliści i po najniższych kosztach.

### ***Transfer technologii do zagranicznych jednostek biznesowych***

Technologia jako nowoczesny czynnik produkcji często stanowi fundament przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i bywa motorem jego ekspansji zagranicznej. Musi ona być jednak kompatybilna ze zdolnościami absorpcyjnymi rynku goszczącego oraz oczekiwaniami lokalnych klientów. Potwierdzają to doświadczenia przedsiębiorstw międzynarodowych, które niejednokrotnie napotkały trudności w transferowaniu swoich technologii do innych krajów, a czasem musiały liczyć się z koniecznością jej modyfikacji lub podjęciem wewnątrzorganizacyjnych działań dostosowawczych. Kiedy rynek amerykański zaczął się nasycać i oferował coraz mniejsze możliwości wzrostu, firma Boeing podjęła decyzję o sprzedaży modelu 737 w krajach rozwijających się. Zauważono jednak, że niższy poziom rozwoju technologicznego i gorsza infrastruktura na rynkach docelowych uniemożliwia sprzedaż samolotu. Krótsze pasy startowe, bardziej miękka nawierzchnia oraz niższy poziom wiedzy technicznej pilotów skutkowały odbijaniem się samolotu od powierzchni podczas lądowania i psuciem systemów hamulcowych. Aby rozwiązać ten problem Boeing zmodyfikował produkt (nadwozie, kształt skrzydeł, ciśnienie w oponach) oraz technologię jego wykonania, a wprowadzone zmiany pozwoliły modelowi 737 stać się jednym z najlepiej sprzedających się samolotów w historii (Safran, 2018). Rzeszę przykładów modyfikacji produktu wymuszonych różnicami technologicznymi, często podyktowanymi

przepisami prawa krajowego lub regionalnego, dostarczają branży elektryczna i motoryzacyjna. Wśród nich powszechnie wymienia się konieczność zastosowania tzw. samochodowej żółtej barwy sygnalizatora planowanej zmiany kierunku jazdy (potocznie migacza) w samochodach sprzedawanych na rynku europejskim, montaż odpowiednich wtyczek w sprzęcie elektrycznym i elektronicznym wymuszony różnicami gniazd elektrycznych w poszczególnych krajach albo potrzebę dostosowania silników sprzętu elektrycznego ze względu na inne napięcie prądu. Pomimo kosztów związanych z dostosowaniem do wymagań rynku przyjmującego, zróżnicowanie technologiczne między krajami przeważnie nie jest taktowane jedynie jako niewygodny stan rzeczy i uciążliwość w działalności korporacji. Wręcz przeciwnie, występowanie luki technologicznej daje firmie możliwość osiągnięcia monopolistycznej pozycji na rynku goszczącym i czerpania z tego tytułu szeregu korzyści. Często w ślad za pionierem technologicznym na rynki zagraniczne wchodzi kolejni producenci, o podobnych sposobach produkcji, procesach regułach organizowania pracy (Knickerbocker, 1973). Łącząc swoje siły mogą efektywniej oddziaływać na rynek goszczący i narzucać swoje sposoby gospodarowania. Co więcej, zmiany wymuszane różnicami w standardach technologicznych obowiązujących na rynkach zagranicznych mają przeważnie charakter modyfikacji produktowych i nie ingerują głęboko w strukturę organizacyjną firmy. Dodatkowo, dysponując nowocześniejszymi technologiami niż te dostępne na rynku goszczącym, korporacja ma sposobność kształtowania zasad i warunków organizowania swojej działalności. Jej siłę negocjacyjną wzmacnia także fakt, że rządy państw o niższym poziomie rozwoju dążą do niwelowania istniejącej luki i stymulują transfer technologii np. poprzez korzystne regulacje przyciągające bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Technologia nie jest więc czynnikiem skłaniającym do adaptacji struktur organizacyjnych do charakteru rynku goszczącego. Jest za to silnym przekąźnikiem zasad organizacyjnych przyjętych w centrali do jednostek zależnych. Badania wśród niemieckich i austriackich korporacji wykazały, że transfer innowacyjnych technologii z centrali do spółki zagranicznej wiąże się z 27%-owym wzrostem prawdopodobieństwa zaimplementowania w filii takich samych zasad działania jak obowiązują w centrali (Marin i in., 2021).

### ***Technologia – współpraca w branży***

Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych cementuje wewnątrz przedsiębiorstwa, ale jednocześnie przyczynia się do rozmywania jego granic poprzez zwiększenie siły relacji z otoczeniem i rozwój koordynacji międzyorganizacyjnej. Traktując

przedsiębiorstwa międzynarodowe jako systemy otwarte akcentuje się znaczenie wymiany informacji i zasobów z otoczeniem a przy obecnym poziomie rozwoju i stopniu wykorzystania nowoczesnych technologii budowanie relacji z otoczeniem nabiera szczególnego znaczenia. Większy nacisk kładzie się na kooperację niż na rywalizację, sugerując nawet, że klasycznie pojmowana konkurencja między firmami powoli zamiera (Moore, 1996). Pogląd o „śmierci konkurencji” może wydawać się przesadzony ale, patrząc na rynkowe realia, trudno nie zgodzić się z poglądem, że tradycyjna rywalizacja, zakładająca samodzielną walkę firm o dominację na rynku, już nie istnieje. Działalność podmiotów gospodarczych jest osadzona w skomplikowanych sieciach powiązań – w niektórych obszarach przedsiębiorstwa ze sobą współpracują, w innych zaciekle rywalizują. Niemalże każda branża obfituje w przykłady aliansów zawiązywanych między konkurentami<sup>79</sup>. Najnowsze doniesienia z branży samochodowej informują o rozwinięciu współpracy między General Motors i Hondą, mających wspólnie pracować nad elektrycznym samochodem marki Honda (Levine–Weinberg, 2020). Firma Volvo, po przejściu przez chiński holding Geely Holding Group pozostała w sojuszu z poprzednim właścicielem, firmą Ford, która nadal dostarcza silniki, części nadwozia i inne komponenty (Bradsher, 2010). W branży lotniczej, amerykańska spółka Collins Aerospace, należąca do amerykańskiego konglomeratu Raytheon Technologies Corporation, współpracuje z chińskimi konkurentami AVIC i CETA (CollinsAerospace, 2014), a w branży metalowej, firma Kennametal Inc. od wielu lat realizuje wspólne projekty z niemieckim podmiotem Haimer GmbH (CNC Times, 2014). We współczesnym, dynamicznym świecie pogoń za wymykającym się zyskiem i konkurowanie między firmami nie zanikają, ale przybierają nowe formy, możliwe dzięki nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym. Poziom rozwoju technologicznego kształtuje nie tylko relacje z konkurentami, lecz umożliwiają także bliską współpracę z dostawcami, partnerami biznesowymi oraz ścisłą interakcję z klientami. Mówiąc o tych ostatnich, dysponowanie innowacyjnymi narzędziami komunikacyjnymi daje podmiotom gospodarczym zdolność niezakłóconego, bezpośredniego odbioru informacji o potrzebach i oczekiwaniach rynku. Platformy społecznościowe umożliwiają wymianę i zbieranie informacji zwrotnej (ang. *feedback*) na niespotykanym do tej pory poziomie. Wśród firm międzynarodowych, nawet w branżach przemysłowych, mniej wrażliwych na gusty i upodobania klientów, trudno szukać takich, które nie posiadałyby szeroko rozbudowanego aparatu komunikacji z klientami. Fanpage na Facebooku, konta na Twitterze, Instagramie to tylko niektóre przykłady. Dodatkowo,

---

79 Współpraca między konkurentami nosi nazwę kooperencji / koopetycji. Definiuje się ją jako strumienie współzależnych i symultanicznych relacji kooperacji i konkurencji między konkurentami, którzy zachowują swoją odrębność organizacyjną. Współpraca między konkurentami przeważnie jest ustanowiona w celu realizacji konkretnych celów strategicznych, w określonym czasie (Cygler, 2007).



przedsiębiorstwa zachęcają swoich odbiorców do interakcji poprzez dołączenie do grupy mailingowej, a nawet umożliwiają zgłaszanie pomysłów produktowych (przykład trendu otwartych innowacji<sup>80</sup>) lub uwag co do jakości poprzez swoje strony internetowe. W relacjach z dostawcami przedsiębiorstwa często stosują systemy komunikacji zewnętrznej (ang. *extranet*), wspierające wymianę wiedzy i najlepszych praktyk, a także umożliwiające skoordynowane zarządzanie łańcuchem dostaw. Dzięki temu mogą wzmacniać swoją konkurencyjność obniżając koszty utrzymania zapasów czy zatrudnienia (Daft, 2012, s. 330-333). Wertykalne powiązania mogą być receptą na sukces współczesnej firmy, od której wymaga się szybkich i właściwych reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Jednocześnie są one czynnikiem uniwersalizującym działalność przedsiębiorstw w branży i pomiędzy nimi, prowadząc do rozpowszechniania i ujednolicania organizacji pracy, praktyk i procesów (ang. *spill-over*).

Teoretyczne rozważania o wpływie technologii produkcyjnej i informacyjnej na struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych doprowadzają do stwierdzenia, że jest to ważny czynnik standaryzacji zasad działania w firmie. Dzięki nowoczesnym technologiom przedsiębiorstwa mogą utrzymywać wysoki poziom efektywności działania nawet w warunkach dużej zmienności otoczenia. Stały i bezpośredni kontakt z klientem za pośrednictwem nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych, w połączeniu ze zdolnością szybkiej zmiany procesów produkcyjnych, pozwalają elastycznie reagować na wymagania rynku zachowując przy tym silnie zintegrowane i precyzyjnie funkcjonujące wnętrza przedsiębiorstwa. Warto zweryfikować tę intuicję i sprawdzić czy sugerowany kierunek relacji pomiędzy technologią a standaryzacją lub adaptacją struktury organizacyjnej znajduje potwierdzenie w praktyce.

#### **3.1.4. Charakter struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a cykl życia branży**

Charakter branży ewoluje w czasie (Agarwal, Sarkar i Echambadi, 2002; Miles, Snow i Sharfman, 1993). Wraz ze zmianą etapu cyklu życia branży zmienia się sposób, w jaki oddziałuje ona na kształt i stabilność struktur organizacyjnych funkcjonujących w niej przedsiębiorstw. Każda z faz procesu transformacji branży, tj. faz narodzin, rozwoju, dojrzałości i starzenia się, charakteryzuje się odmiennymi stopami zwrotu, różną dynamiką i potencjałem wzrostu, nasileniem konkurencji oraz innym poziomem barier dostępu do rynku, co nie pozostaje bez

---

80 Stworzone przez Chesbrough'a (2003) określenie otwartych innowacji (ang. *open innovations*) oznacza rozszerzenie obszaru poszukiwań i komercjalizacji nowych produktów poza granice przedsiębiorstwa. Akcentuje ono konieczność włączenia klientów, dostawców i partnerów strategicznych w procesy innowacji przeprowadzane w przedsiębiorstwie.

znaczenia dla decyzji przedsiębiorstw o sposobie zorganizowania ich działalności (Cygler, 2008; Strategor, 2001). Branżowy cykl życia służy również jako szkielet do stworzenia strategii która, jak opisano w rozdziale 3.3., w znacznym stopniu oddziałuje na kształt praktyk organizacyjnych przedsiębiorstwa. Także nasilenie oraz formy współdziałania podmiotów w branży, a tym samym ich tendencja do dostosowania względem uwarunkowań rynkowych, ulegają zmianie wraz z przechodzeniem przez poszczególne fazy cyklu życia.

Branża będąca w fazie narodzin charakteryzuje się przeważnie brakiem reguł gry i zacięłą walką o prymat technologiczny. Firmy dążą do tego, aby ich produkt czy rozwiązanie technologiczne stało się najbardziej pożądane przez odbiorcę i było uznane za dominujący standard (Katz i Shapiro, 1985; Funk i Methe, 2001). Ze względu na dużą niepewność otoczenia i chęć redukcji zagrożenia wynikającego z inwestycji w rodzącą się branżę, przedsiębiorstwa decydują się na kooperację z innymi podmiotami gospodarczymi. Zawijają koalicje, aby wspólnie lobbować na swoją korzyść, a także podejmują współpracę z konkurentami (kooperacja / koopetycja)<sup>81</sup>, aby zwiększyć swoje moce produkcyjne, osiągnąć korzyści skali, bądź też budować bariery wejścia dla innych konkurentów. Tak współpraca przybiera jednak luźną formę, z mniejszym zaangażowaniem finansowym i ludzkim oraz z krótszym horyzontem czasowym i pozwala na zachowanie dużej elastyczności oraz samodzielności organizacyjnej partnerów. Także żaden z działających w branży podmiotów nie ma jeszcze na tyle silnej pozycji, aby móc narzucać przyjęte u siebie praktyki organizacyjne i wymuszać ujednolicenie sposobów gospodarowania w branży. Przedsiębiorstwa działające w nowej branży są otwarte na różne kierunki rozwoju i tym samym wysoce podatne na absorpcję cechy rynku do swojego wnętrza (Auster, 1992). Kolejny etap życia branży – etap wzrostu to moment, w którym przedsiębiorstwa rozpoczynają jeszcze bardziej zagorzałą rywalizację o rozpowszechnienie własnych rozwiązań technologicznych i rutyn organizacyjnych. Wysokie tempo wzrostu branży niesie ze sobą ogromną presję czasu i zmusza firmy do rozwijania własnych zasobów i pozyskiwania zasobów komplementarnych. W branży pojawiają się pierwsi naśladowcy, a dotychczasowe przewagi konkurencyjne innowatorów zaczynają się kurczyć. Różnorodność akceptowanych zasad działania zmniejsza się a normy branżowe są coraz bardziej zestandaryzowane. Centrala firmy staje się głównym źródłem inicjatyw i ulepszania procesów organizacyjnych (Karniouchina, Carson, Short i Ketchen, 2013). Relacje pomiędzy firmami przybierają postać długofalowych powiązań, które prowadzą do

---

81 Ze względu na ścieranie się priorytetów uczestników kooperacji, rozbieżność ich celów oraz dużą zmienność otoczenia w jakim funkcjonują, relacje między kooperentami charakteryzują się dużym dynamizmem (Cygler, 2007).

rozprzestrzeniania się i następnie do ujednolicania standardów obowiązujących w branży<sup>82</sup>. Zwiększanie jednorodności branży pojawia się także na skutek naśladownictwa przez konkurentów, co ma miejsce szczególnie wtedy, gdy w branży wyłonił się lider, którego rozwiązania są traktowane jako technologiczne i organizacyjne *benchmarki*. Następująca po etapie wzrostu dojrzałość branży to okres słabnącego tempa i mniejszej dynamiki wzrostu. Charakteryzuje go najwyższy poziom barier mobilności, najwyższy wskaźnik kooperacji i najintensywniejsza wymiana specjalistycznych aktywów między przedsiębiorstwami (Cygler, 2008; Lin i Zhang, 2005). Uczestnicy dojrzałej branży realizują strategie zorientowane na efektywność kosztową i konsolidację obszarów aktywności. Skłonność do inkorporacji uwarunkowań zewnętrznych, w tym nowych schematów postępowania, słabnie, gdyż pożądana wydajność działania może być osiągnięta głównie poprzez przejrzysty układ strukturalny, z jasno zdefiniowanymi i zestandaryzowanymi procesami. Charakter branży będzie oddziaływał na struktury organizacyjne głównie poprzez działalność liderów. Najsilniejsi gracze będą forsować swoje zasady postępowania, w których siłą rzeczy znajdują swoje odbicie cechy rynku macierzystego. Trafnie potwierdza taką zależność branża samochodowa i wypracowany w niej system Toyoty. Ukazuje on wpływ technologii stworzonej na gruncie cech kultury narodowej przez jednego z liderów i następnie zaimplementowanej w branży na globalną skalę. Osłabienie współpracy między podmiotami gospodarczymi, brak zadowalających przychodów finansowych i coraz mniejsze zainteresowanie dalszą działalnością w danej branży charakteryzują schyłkową fazę życia branży. Rynkowi gracze są nastawieni na minimalizowanie swojego zaangażowania, redukcję kosztów i zmianę domeny działalności przez co ich dotychczasowe struktury organizacyjne ulegają głębokim przeobrażeniom. Stopień podatności struktur organizacyjnych na wpływ czynników zewnętrznych będzie uzależniony od charakteru nowych branż, do których firmy skierują swoją aktywność gospodarczą.

Wraz ze zmianami w cyklu życia rynku, od wysokiej innowacyjności, poprzez wrażliwość cenową konsumenta, do intensywnej rywalizacji i stopniowego zaniku, ewoluuje podatność przedsiębiorstw na zmiany strukturalne. Skłonność do przyjęcia nowych rozwiązań i dostosowania się do wymogów rynku będą plasowały się na innych poziomach w każdej z faz, a także powody tej podatności będą różne. Na początkowym etapie relatywnie wysoka skłonność do adaptacji do

---

<sup>82</sup> Szerzej na temat sieci gospodarczych tworzonych w branży pisze Stępień (2009). Autorka traktuje sieć podobnie jak zwolennicy nowej ekonomii instytucjonalnej, określając ją jako zbiór instytucji, wiedzy praktycznej i artefaktów wspólnych dla jej uczestników. Wewnątrz sieci istnieje ciągła wymiana wiedzy technologicznej i organizacyjnej a celem uczestników sieci jest optymalizacja działalności poprzez ujednolicanie procesów i zwiększanie ich kompatybilności.

zasad panujących w krajach goszczących i inklinacja do przyjmowania różnych form strukturalnych będzie wynikała z braku ugruntowanych zasad gospodarowania, w fazie dojrzałości będzie ona efektem współpracy z innymi podmiotami, w tym z konkurentami, a w fazie dojrzałości i fazie schyłkowej osiągnie najniższe poziomy, na skutek realizowania strategii efektywności kosztowej, znikomej współpracy z innymi oraz stopniowego wychodzenia z danej branży. Ze względu dojrzałą fazę cyklu życia branży metalowej, na której oparto badania empiryczne niniejszego opracowania, przedsiębiorstwa w działające w tej domenie powinny cechować się sztywnymi strukturami organizacyjnymi i niewielką skłonnością do ich adaptacji względem rynków goszczących.

### **3.1.5. Branżowe uwarunkowania struktur organizacyjnych - podsumowanie**

Możliwość standaryzacji struktury organizacyjnej jak również zdolność do absorpcji cech rynków, na których operuje przedsiębiorstwo międzynarodowe zależą od specyfiki branży. Opierając się na przedstawionych powyżej rozważaniach wnioskuje się, że uwarunkowania branżowe, w tym technologia są przeważnie źródłem standaryzacji zasad funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych, a jednocześnie nowoczesne technologie produkcyjne oraz informacyjno–komunikacyjne są narzędziem zbierania informacji z rynku i szybkiej reakcji na jego potrzeby. Wdrożenie zaawansowanych technologicznie rozwiązań daje firmie możliwość elastycznego działania w obszarach bezpośrednio związanych z klientem oraz wydajnej unifikacji procesów wewnątrzorganizacyjnych. Poniższa tabela jest kompilacją zdiagnozowanych wyżej determinant struktur organizacyjnych, mających swoje źródło w uwarunkowaniach branżowych. Nawiązują one do propozycji badawczej nr 2: **Propozycja 2**. Specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo międzynarodowe jest źródłem presji na utrzymanie zestandaryzowanej struktury organizacyjnej i jednorodnych zasad działania. Wynikają z nich następujące konkluzje:

**Propozycja 2.1.** Zaawansowanie technologiczne branży, w obszarze technologii produkcji i technologii informacyjno–komunikacyjnych stanowi presję standaryzacyjną struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

**Propozycja 2.2.** Integracja łańcuchów dostaw firmy w wymiarze globalnym jako cecha charakteryzująca branżę jest źródłem presji standaryzacyjnej;

**Propozycja 2.3.** Dominacja współpracy z klientami biznesowymi (B2B), jako cecha branży wymusza standaryzację struktur organizacyjnych.

<b>Branżowe determinanty struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stopień integracji łańcucha dostaw</li> <li>▪ Typ relacji biznesowych (B2B lub B2C)</li> <li>▪ Struktura konkurencji w branży</li> <li>▪ Technologiczne zaawansowanie przedsiębiorstwa</li> <li>▪ Dojrzałość branży</li> </ul>		
Przesłanki standaryzacji struktur organizacyjnych	Przesłanki adaptacji struktur organizacyjnych	Ustalenia z dotychczasowych badań
<p>Globalna integracja w łańcuchach dostaw branży,</p> <p>Dominacja relacji B2B,</p> <p>Oligopol</p>	<p>Rozproszenie łańcucha dostaw branży,</p> <p>Dominacja relacji B2C,</p> <p>Konkurencja monopolistyczna</p>	<p><b>Yip (1989)</b> (GS:952) Przedsiębiorstwa międzynarodowe obsługujące globalnych klientów powinny wprowadzać jednolite programy zarządzania i kontrolować oddziały klientów z poziomu centrali.</p> <p><b>Khandwalla (1977)</b> (GS:2924) za: Shivers-Blackwell (2006) (GS:136) - Przedsiębiorstwa w branżach charakteryzujących się intensywną presją konkurencyjną mają tendencję do wprowadzania struktur organicznych, podczas gdy firmy w branżach o mniejszej presji konkurencyjnej przyjmują struktury bardziej mechaniczne.</p>
<p>Wykorzystanie zaawansowanych technologii produkcyjnych oraz informacyjno-komunikacyjnych</p>	<p>Niewielkie wykorzystanie nowoczesnych technologii produkcyjnych oraz informacyjno-komunikacyjnych</p>	<p><b>Wang i Shaan (2008)</b> (GS:99) Na podstawie analizy inwestycji japońskich korporacji, wykazano negatywną korelację pomiędzy zaawansowaniem działań R&amp;D i wejściami typu <i>joint venture</i>.</p> <p><b>Hennart i Park (1993)</b> (GS:1150) Japońskie korporacje wchodzące na rynek USA wykazywały większą tendencję do inwestycji typu <i>greenfield</i> gdy wzrastało zaawansowanie transferowanej technologii.</p> <p><b>Marin, Rousova i Verdier (2021)</b> (GS:23) 27%-owy wzrost prawdopodobieństwa transplatacji formy organizacyjnej przy transferze innowacyjnych technologii z centrali do filii.</p>
<p>Branża dojrzała</p>	<p>Branża nowoczesna lub schyłkowa</p>	<p><b>Auster (1992)</b> (GS: 183) Zaangażowanie kapitałowe japońskich firm w USA przybierało różny poziom w zależności od stabilności – dojrzałości branży.</p>

**Tabela 7. Branżowe przesłanki standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.

### 3.2. Rola filii zagranicznych w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych

Siła wpływu zagranicznych oddziałów przedsiębiorstwa międzynarodowego na jego strukturę organizacyjną jest efektem roli i pozycji zajmowanej przez filie w korporacji. Te z kolei są wynikiem centralnych decyzji firmy oraz oddziaływania rynków goszczących (Noorderhaven i Harzing, 2003). Chociaż są to czynniki niezależne od filii, nie oznacza to, że są one jedynie biorcą

zasad postępowania wytworzonych na gruncie centrali. Poprzez swoją aktywność, działania oddolne podejmowanych przez lokalnych kierowników i pracowników, filie mogą kształtować swoją pozycję i skłaniać korporacje do odpowiednich działań dostosowawczych.

### **3.2.1. Motywy i sposoby wejścia na rynki zagraniczne jako determinanta adaptacyjności struktur organizacyjnych**

Każda geograficzna dywersyfikacja działalności wywiera wpływ na strukturę organizacyjną firmy i poszerza zbiór czynników na nią oddziałujących. Siła i kierunek tego oddziaływania jest z kolei uzależniona od celu ekspansji zagranicznej i sposobu jej realizacji (Brouthers i Brouthers, 2000; Gatignon i Anderson, 1988; Harzing, 2002; Sharpe, 2001). Motywy podejmowania inwestycji poza granicami kraju macierzystego są przedmiotem analiz na gruncie licznych nurtów w naukach z obszaru biznesu międzynarodowego. Najczęściej omawia się je z perspektywy teorii cyklu życia produktu (Vernon, 1966), teorii zachowań oligopolistycznych (Knickerbocker, 1973) bądź eklektycznego paradygmatu produkcji międzynarodowej (Dunning, 1991). Także ich klasyfikacja jest przedstawiana z wielu różnych perspektyw. Jednym z syntetycznych ujęć powodów rozpoczęcia aktywności międzynarodowej, jest propozycja Yipa (2004), w której autor wymienił czynniki rynkowe, kosztowe, rządowe i konkurencyjne. Podobnie przedstawia je Rymarczyk (2007), który dodaje jeszcze motywy zaopatrzeniowe. Z kolei Dunning (2008) pogrupował determinanty ekspansji na cztery kategorie: zdobycie rynku (*ang. market seeking*), poszukiwania zasobów (*ang. resource seeking*), poprawę efektywności (*ang. efficiency seeking*), pozyskanie aktywów strategicznych (*ang. strategic asset seeking*). Decyzja o rozszerzeniu działania na rynki zagraniczne może wynikać z chęci poszukiwania i wykorzystania istniejących na nich szans, ale także z konieczności uniknięcia zagrożeń pojawiających się na rynku macierzystym. Mowa wówczas o ofensywnych (proaktywnych) i defensywnych (pasywnych) motywach internacjonalizacji firmy. Shenkar i Luo (2004) określają motywy ofensywne i defensywne jako powody rynkowe. Poza nimi wymieniają jeszcze pobudki ekonomiczne (dążenie do zwiększenia zysków przez wzrost przychodów i/lub obniżenie kosztów) oraz strategiczne (chęć rozwinięcia za granicą zasobów wykorzystywanych do tej pory tylko na rynku macierzystym).

Przesłanki ekspansji poza rynek macierzysty są wysoce zróżnicowane i uzależnione od indywidualnej sytuacji danego przedsiębiorstwa. Ogranicza to możliwość syntetycznego wnioskowania na temat kierunku ich wpływu na podatność struktur organizacyjnych na zmiany. Można przypuszczać, że jeśli kluczowym motywem wejścia na nowy rynek są czynniki kosztowe

(np. wykorzystanie niższych kosztów produkcji, dostęp do tańszej siły roboczej) wówczas centrala firmy nie będzie znacząco skłonna do zmian swojego układu strukturalnego i procesów zachodzących w firmie. Jeśli natomiast w decyzji o utworzeniu filii dominuje chęć zdobycia nowego i strategicznie ważnego rynku, przedsiębiorstwo będzie bardziej otwarte na absorbcję wymagań środowiska goszczącego i ewentualne modyfikacje swoich praktyk organizacyjnych (Jakobsen i Rusten, 2003). Niemniej jednak, aby móc wysunąć słuszne konkluzje, konieczne jest uwzględnienie szerszego kontekstu, w jakim realizowana jest inwestycja zagraniczna, np. uwarunkowań rynku macierzystego i rynku będącego celem ekspansji, pozycji firmy na międzynarodowej scenie gospodarczej, itd. Łatwiej natomiast wnioskować na temat wpływu formy ekspansji (*entry mode*<sup>83</sup>) na kształt i charakter struktury organizacyjnej. Typy wejścia dzielą się na wejścia niekapitałowe, np. eksport, sprzedaż licencji oraz wymagające większego zaangażowania – wejścia kapitałowe. Decydując się na ekspansję kapitałową (bezpośrednią inwestycję zagraniczną, BIZ), kolejnym krokiem jest wybór stopnia własności przedsięwzięcia – pełna własność lub współwłasność z innym podmiotem (*joint venture*). Zakres własności będzie istotnie kształtował zakres wewnętrznej kontroli i spójność praktyk z firmą macierzystą (Gatignon i Anderson, 1988). Wybierając inwestycję dającą pełną własność zagranicznego przedsięwzięcia, firma może realizować ją poprzez przejęcie istniejącego już podmiotu (*acquisition*), bądź ustanowienie działalności od podstaw (*greenfield*). Każda z tych form niesie ze sobą dalece odmienne możliwości oddziaływania filii zagranicznej na zasady działania i procesy organizacyjne korporacji międzynarodowej.

Wybór formy wejścia jest uwarunkowany licznymi czynnikami, wśród których wymienia się: kontekst kraju goszczącego (poziom rozwoju rynku, dystans kulturowy między rynkiem macierzystym i goszczącym), czynniki związane z branżą (bariery wejścia, zaawansowanie technologiczne) oraz zmienne dotyczące samego przedsiębiorstwa poszerzającego swoją zagraniczną działalność (doświadczenie międzynarodowe czy wielkość realizowanej inwestycji zagranicznej) (Kogut i Singh, 1988).

---

<sup>83</sup> Wybór sposobu wejścia na nowy rynek jest w literaturze powszechnie analizowany w oparciu koncepcję kosztów transakcyjnych, (szerzej na ten temat patrz: Anderson i Gatignon (1986)). Zgodnie z tą koncepcją ekspansja jest podejmowana na skutek ułomności rynku, utrudniających transfery między podmiotami. Wysokie koszty transakcji rynkowych skłaniają do działalności międzynarodowej w ramach struktur organizacyjnych jednego przedsiębiorstwa.

### **Znaczenie kontekstu kraju goszczącego dla form internacjonalizacji**

Związek pomiędzy rynkiem goszczącym a sposobem wejścia na jego terytorium opisano pokrótce w rozdziale drugim. W tym miejscu warto jednak szerzej przedstawić wnioski płynące z dotychczasowych dociekań naukowych na temat tej relacji. Znaczenie kraju goszczącego dla wyboru formy internacjonalizacji można przedstawić z perspektywy ekonomicznej atrakcyjności rynku oraz jego uwarunkowań kulturowych. Atrakcyjność rynku, będąca funkcją jego potencjału ekonomicznego (np. poziom i tempo rozwoju) i ryzyka związanego z działalnością na nim, wpływa na wybór konkretnej formy wejścia. Odnosząc się do tempa rozwoju rynku, wnioski z dotychczasowych dociekań sugerują, że firmy, rozpoczynając swoją działalność w kraju rozwijającym się, częściej skłaniają się do inwestycji od podstaw, gdyż na takich rynkach istnieje jeszcze miejsce na rozwój organiczny. Z kolei wchodząc na rynek dojrzały, szanse na zwiększenie wydajności są niewielkie, dlatego preferowaną formą inwestycji będzie przejęcie np. słabszych konkurentów (Andersson i Svensson, 1994; Caves i Mehra, 1986, za: Brouthers i Brouthers, 2000, s. 91). Natomiast wnioski dotyczące wpływu ryzyka nie są tak jednoznaczne. Postrzeganie działalności na rynku goszczącym jako ryzykownej bądź nie jest w głównej mierze kształtowane przez dystans kulturowy pomiędzy krajem macierzystym i krajem lokowania filii oraz przez awersję wobec ryzyka (patrz rozdz. 2). Dystans kulturowy oddziałuje m.in. na poziom trudności prowadzenia biznesu, skuteczność komunikacji, możliwość wprowadzania jednorodnych zasad postępowania. Sharpe (2001) zwróciła uwagę na większe trudności w przeszczepianiu praktyk do filii utworzonej na zasadzie *brownfield* (przejęcie firmy już istniejącej na rynku goszczącym), co potwierdza zasadność oczekiwania tej formy ekspansji względem rynków relatywnie podobnych. Internalizacja firmy działającej na zbliżonym rynku nie będzie generowała tak wysokich kosztów kontroli i koordynacji wewnętrznej, jak miałyby to miejsce w przypadku przejęcia firmy z rynku dalece odmiennego kulturowo. Analogicznie, wejście do krajów o dużych różnicach kulturowych jest postrzegane jako bardziej ryzykowne, w związku z czym firmy będą unikały potencjalnych trudności wdrożeniowych (ryzyka oportunistycznego) oraz kosztów dostosowania struktury i ujednoczenia praktyk organizacyjnych (Brouthers i Brouthers, 2000; Wang i Schaan, 2008). Padmanabhan i Cho (1996) dowodzą, że wysoki poziom dystansu kulturowego wiąże się z dużym odsetkiem wejść w trybie dającym korporacji większy zakres kontroli (np. inwestycja od podstaw). Z kolei Kogut i Singh (1988) wykazywali odmienną zależność sugerując, że duży dystans kulturowy pomiędzy krajami zwiększa prawdopodobieństwo wejścia na rynek w formie *joint venture*. Taki sam kierunek relacji zakładają Gatignon i Anderson (1988), Kim i Hwang (1992) oraz Anand i Delios



(1997) twierdząc, że ze względu na niepewność związaną z odległymi kulturowo rynkami, firmy starają się minimalizować zaangażowanie swoich zasobów i w tym celu podejmują wspólne przedsięwzięcia z lokalnym partnerem. Współpraca *joint venture* ma wypełniać luki kulturowe, pomagać w niwelowaniu barier w zakresie wiedzy o rynku lokalnym oraz przyspieszyć proces absorbowania tej wiedzy, zmniejszać ryzyko wystąpienia komplikacji politycznych lub społecznych i zwiększyć elastyczność firmy. Natomiast Erramilli (1996) w swoim badaniu stwierdził, że związek między dystansem kulturowym a wyborem sposobu wejścia jest nieistotny. Otrzymywanie sprzecznych wyników zyskało miano paradoksu dystansu kulturowego (Brouthers i Brouthers, 2001) i było tłumaczone na wiele sposobów. Jednym z nich była odmienna perspektywa badawcza, jaką przyjmowali poszczególni naukowcy. Rozpatrując zagadnienie z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych, wraz ze wzrostem dystansu psychicznego, korporacje powinny skłaniać się do zakładania filii typu *greenfield*. Taka forma ekspansji nie wymaga bowiem ponoszenia kosztów internalizacji firmy już działającej na odległym kulturowo i instytucjonalnie rynku oraz niweluje koszty dostosowania struktury organizacyjnej, jakie pojawiają się przy współpracy *joint venture*. Z kolei w perspektywie nowego instytucjonalizmu (Scott, 1995) rozpoczynanie działalności na wysoce odmiennym rynku powinno przybierać formę współpracy z lokalnym podmiotem, znacznie lepiej zaznajomionym ze specyfiką danego terenu. Ponadto różnice w wynikach badań były tłumaczone występowaniem szeregu innych czynników, mogących moderować wpływ dystansu kulturowego na decyzję o trybie wejścia na rynek zagraniczny. I tak na przykład Brouthers i Brouthers (2001) stwierdzili, że jednym z uwarunkowań łagodzących siłę wpływu dystansu kulturowego na formę BIZ jest poziom ryzyka inwestycyjnego na rynku docelowym. Na przykładzie przeanalizowanych przedsiębiorstw z Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych wykazali, że przy współwystępowaniu dużego dystansu kulturowego i wysokiego ryzyka inwestycyjnego, firmy mają tendencję do zakładania filii będących w całości ich własnością. Natomiast przy niskim ryzyku inwestycyjnym korporacje preferują przedsięwzięcia *joint venture*. Xu i Shenkar (2002) upatrywali przyczyn paradoksu dystansu kulturowego w takich czynnikach jak źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa bądź stopień dywersyfikacji dotychczasowej działalności. Twierdzili, że prawdopodobieństwo wejścia na rynki instytucjonalnie bliskie jest wyższe, gdy przewaga konkurencyjna firmy jest oparta na jej rutynowych procesach i przedsiębiorstwo prowadzi działalność o niskim stopniu zróżnicowania. W takich przypadkach najczęściej wybieraną formą ekspansji jest inwestycja *brownfield*. Wpływ dystansu kulturowego na sposób internacjonalizacji był analizowany również z uwzględnieniem ogólnej strategii korporacji, przeważnie strategii globalnej oraz wielonarodowej jako krańcowo

odmiennych. Wnioskowano, że ta pierwsza tworzy podwaliny do wejść poprzez tworzenie nowych podmiotów na rynku goszczącym, a druga do wejść w formie przejścia (Harzing, 2002). Powyższe rozważania doprowadzają do konkluzji, że ryzyko prowadzenia działalności na rynku zagranicznym, opisywane za pomocą dystansu kulturowego nie ma wystarczającej mocy wyjaśniającej jako determinanta formy ekspansji zagranicznej. Autorka sugeruje, że o trybie wejścia na obce rynki, a tym samym o możliwości standaryzacji lub konieczności adaptacji struktury organizacyjnej do lokalnych uwarunkowań będzie przesądzał łączny wpływ różnych czynników. W badaniach należy zatem uwzględnić symultaniczne oddziaływanie kilku determinant, jak chociażby powód wyboru danego rynku jako kierunku ekspansji czy obowiązujące na nim wymogi branżowe.

### ***Branżowe uwarunkowania ekspansji międzynarodowej***

Charakter branży w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo oddziałuje na proces internacjonalizacji w kilku wymiarach. Jednym z nich jest stopień deregulacji branży na rynku lokowania inwestycji. Nawet w dzisiejszym wysoce zliberalizowanym środowisku wiele krajów narzuca ograniczenia co do zakresu kontroli sprawowanej przez firmy zagraniczne nad podmiotami z tzw. branż strategicznych. W takim przypadku pole manewru przy wyborze typu inwestycji jest ograniczone i przedsiębiorstwa są zmuszone do rozpoczęcia działalności w formie dającej niski stopień własności, np. *joint venture* z mniejszościowym pakietem udziałów. Powszechnie znanym przykładem takich ograniczeń jest branża samochodowa na rynku chińskim. Ekspansja na ten rynek jest możliwa dla zagranicznych producentów tylko na drodze współpracy z lokalnym partnerem (Buckley, Clegg, Zheng, Siler i Giorgioni, 2010). Kolejnym polem oddziaływania branży na wybór formy wejścia i zdolność implementacji centralnych zasad działania jest zaawansowanie technologiczne<sup>84</sup>. Dowody empiryczne wskazują, że większa intensywność technologiczna przedsięwzięcia zwiększa prawdopodobieństwo wejścia na rynek poprzez założenie nowej filii, a tym samym tłumi oddziaływanie rynku goszczącego, standaryzuje i usztywnia wewnętrzne procesy organizacyjne (Brouthers i Brouthers, 2003; Cho i Padmanabhan, 1995; Hennart i Park, 1993; Kogut i Singh, 1988; Marin i in., 2021; Wang i Shaan, 2008). Jeśli jest to jeden z kluczowych zasobów, na którym firma opiera swoją przewagę konkurencyjną, wówczas nacisk na utrzymanie jednorodnych zasad postępowania i praktyk zarządzania będzie silniejszy.

---

<sup>84</sup> Poziom zaawansowania technologicznego branży określany jest zazwyczaj na podstawie wydatków na prace badawczo – rozwojowe oraz na działania marketingowe (reklamowe). Obszerna literatura potwierdza znaczenie tych parametrów (Cho i Padmanabhan, 1995; Gatignon i Anderson, 1988; Kogut i Singh, 1988; Wang i Shaan, 2008).

Pozwoli to bowiem na lepszą ochronę zasobów i zmniejszenie ryzyka niepożądanego rozpowszechnienia specyficznych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Co więcej, firmy o dużych możliwościach technologicznych mogą rezygnować z przejęć, gdyż istniejące podmioty mają stosunkowo niewiele do zaoferowania pod względem umiejętności technologicznych (Barkema i Vermeulen, 1998; Caves, 1980). Innym argumentem przemawiającym za wejściem *de novo* będzie fakt, że wdrożenie technologii właściwej przedsiębiorstwu jest łatwiejsze w przypadku nowej organizacji, niż gdy narzuca się ją personelowi w istniejącej już jednostce. Podmioty o międzynarodowym zakresie i zasięgu działalności często transferują do nowych filii technologię stanowiącą jego specyficzną przewagę konkurencyjną, stosowaną także przez pozostałe filie przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie tej samej technologii skłania do budowania spółek zależnych podobnych do jednostki centralnej i pozostałych filii przedsiębiorstwa. W tym miejscu ważne jest podkreślenie związku sposobu wejścia z jego motywami. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo dokonuje inwestycji na rynku zagranicznym w celu pozyskania technologii, wówczas atrakcyjniejszą dla niego formą wejścia będzie przejęcie bardziej zaawansowanego technologicznie partnera. W dyskusji na temat wpływu branży na sposób powoływania i definiowania stopnia autonomii filii zagranicznych warto także zwrócić uwagę na jej integrację w wymiarze ponadnarodowym. Piśmiennictwo wymienia branże globalne i wielonarodowe (Porter, 1986), z charakterystykami analogicznymi do strategii o tych samych nazwach. Filie zagraniczne przedsiębiorstw z branży globalnej są silniej zintegrowane (zależne) z innymi jednostkami przedsiębiorstwa w zakresie technologii, kapitału czy personelu, a tym samym mniej podane na adaptację do warunków rynku lokalnego. Pozwala to na większą standaryzację, czyli „wierniejsze przekopiowanie” struktury i praktyk organizacyjnych z firmy matki oraz na utworzenie spółki w pełni kontrolowanej przez centralę (*greenfield*). W przeciwieństwie do tego, filie tworzone w branżach wielonarodowych są w większym stopniu uzależnione od lokalnych uwarunkowań (np. zasobów). Powinny zatem być powoływane jako jednostki o większej autonomii i uprawnieniami do samodzielnego podejmowania decyzji korespondujących z wymaganiami rynku lokalnego (*joint venture* lub *brownfield*) (Rosenzweig i Singh, 1991).

### ***Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania trybu wejścia na rynki zagraniczne***

Diagnoza wpływu cech przedsiębiorstwa na formę ekspansji zagranicznej, a tym samym na zdolność jednostki zagranicznej do absorpcji lokalnych uwarunkowań opiera się przeważnie na jednym z najczęściej przytaczanych ujęć procesu internacjonalizacji – modelu uppsalskim, który

przedstawia rozwój aktywności międzynarodowej jako relację związaną między poziomem wiedzy o rynku zagranicznym i decyzjami o zwiększeniu zaangażowania na nim. W myśl tej koncepcji poszerzenie działalności w obcym kraju jest efektem redukcji niepewności na jego temat. Z kolei obniżenie niepewności jest wynikiem poszerzenia międzynarodowego doświadczenia firmy. W literaturze obszernie analizowano, w jaki sposób doświadczenie przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej<sup>85</sup> determinuje jego decyzje o formach kolejnych inwestycji zagranicznych. Początkowo wychodzono z założenia, że większa praktyka międzynarodowa będzie faworyzować decyzje o przejściu firmy z rynku lokalnego. Argumentowano, że wysoce umiędzynarodowione przedsiębiorstwa, posiadają odpowiednio duże doświadczenie, pozwalające im na podjęcie ryzyka związanego z integracją przejętego podmiotu. Próby potwierdzenia tej zależności przynosiły jednak mieszane rezultaty i nie wykazano w satysfakcjonujący sposób tendencji do dokonywania przejść przez firmy z większym doświadczeniem międzynarodowym (Caves i Mehra, 1986, za: Barkema i Vermeulen, 1998; Kogut i Singh, 1988). Odmienną logikę przedstawili m.in. Cho i Padmanabhan (1995) konstatując, że firmy z większą ekspozycją na różnorodność geograficzną i kulturową posiadają dobrze zdiagnozowane i solidnie ugruntowane procesy oraz praktyki organizacyjne, dlatego chcą na nich bazować w swojej działalności na nowych rynkach. Tworzenie spółek od podstaw pozwala na pełniejsze przeniesienie tych zasad (Barkema i Vermeulen, 1998; Brouthers i Brouthers 2000). Przyjmując taką perspektywę, można zakładać, że większa empiria w działaniu międzynarodowym skłania ku inwestycjom *greenfield*, prowadzącym do większej standaryzacji, czyli usztywnienia dotychczasowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wyznacznikami formy ekspansji zagranicznej i determinantą podatności struktury organizacyjnej na wpływ bodźców z rynku goszczącego są również wielkość przedsiębiorstwa i względna wielkość podejmowanej inwestycji. Duża firma posiada przeważnie większe zasoby finansowe i kompetencje zarządcze, co umożliwia jej zaangażowanie w działania międzynarodowe wymagające większych nakładów. Dysponowanie odpowiednimi aktywami zwiększa siłę przetargową korporacji i pozwala na przeznaczenie większych nakładów na ustanowienie i ugruntowanie swojej pozycji na nowym rynku. Wyniki badań w przeważającej mierze<sup>86</sup> potwierdzają dodatnią korelację między rozmiarem przedsiębiorstwa a wchodzeniem na

---

<sup>85</sup> Doświadczenie międzynarodowe jest mierzone np. liczbą krajów, w których firma posiada swoje przedstawicielstwa lub wskaźnikami eksportu.

<sup>86</sup> Badania Caves'a i Mehra (1986) sugerują odmienną zależność: im większa firma, tym bardziej skłonna do przejść. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że badacze argumentując za tą korelacją, porównywali ekspansję poprzez przejście z ekspansją w formie nowych podmiotów, do których zaliczali nie tylko inwestycje *greenfield*, ale także *joint venture*. Wówczas słuszne wydaje się twierdzenie, że posiadanie większych aktywów będzie faworyzowało przejścia, które wymagają większych zasobów finansowych i managerskich niż inwestycje typu *joint venture*.

rynek poprzez powoływanie spółki *de novo* (Kogut i Singh, 1988). Z kolei wielkość podejmowanej za granicą inwestycji, mierzona w stosunku do wielkości firmy, wykazuje negatywną współzależność i tendencję do unikania formy *greenfield*. Za takim kierunkiem zależności przemawia m.in. racjonalna kalkulacja kosztów i chęć uniknięcia trudności związanych z niedoborem kapitału, które mogą się pojawić przy realizacji relatywnie dużego przedsięwzięcia. Zasadna wydaje się wówczas ekspansja w formie *joint venture* lub przejęcia istniejącej już firmy, mogącej być źródłem nowych zasobów, obniżających obciążenie finansowe firmy macierzystej (Hennart i Park, 1993; Brouthers i Brouthers 2000).

Sposób, w jaki podmioty gospodarcze poszerzają swoją aktywność międzynarodową, kształtuje poziom ich podatności na wpływ elementów otoczenia goszczącego, jak również ich skłonność do standaryzacji struktur organizacyjnych. Przytoczone powyżej argumenty na rzecz wyboru konkretnych form ekspansji zagranicznej skłaniają do konkluzji, że najbardziej odpornymi na zmianę reguł funkcjonowania są spółki tworzone samodzielnie, w ramach inwestycji od podstaw. Inwestycje *greenfield* pozwalają bowiem na niezakłócony przepływ praktyk organizacyjnych oraz relatywnie łatwą implementację zachowań pożądaných przez firmę (Hedlund, 1984; Noorderhaven i Harzing, 2003). Zabsorbowanie sposobów działania i postaw aprobowanych przez centralę oraz umieszczenie w filii kadry będącej „kopią kadry z centrali” znacząco impregnuje dotychczasową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. To, że inwestycje *greenfield* impregnują istniejącą strukturę organizacyjną, wynika m.in. z faktu, że wszystkie działania podejmowane w celu utworzenia nowej filii (m.in. badanie rynku docelowego, projektowanie procesów organizacyjnych, rekrutacja pracowników) są zakorzenione w interpretacji i perspektywie przyjętej przez centralę przedsiębiorstwa. Na przeciwległym końcu skali podatności znajdują się filie utworzone na drodze przejęcia. Fakt uprzedniego funkcjonowania na rynku goszczącym sprawia, że podmioty są przesiąknięte lokalnymi normami, które będą wywierały wpływ na postać nowej organizacji. Dodatkowo takie jednostki mają już określony swój kształt strukturalny i wypracowane sposoby działania, które musi wziąć pod uwagę firma nadrzędna, włączająca je w swoje struktury. Sharpe (2001) analizowała tę prawidłowość w filiach japońskich koncernów utworzonych na drodze przejęcia lub inwestycji od podstaw na rynku brytyjskim. Badaczka wykazała, że przeszczepianie praktyk i zasad zarządzania z centrali do spółki typu *brownfield* było obarczone znacznie większymi trudnościami niż w przypadku filii tworzonej od podstaw. Potwierdziła to także Harzing (2002), wskazując na wyższy stopień kontroli z centrali nad filiami typu *greenfield* niż nad spółkami powstałymi na skutek przejęcia oraz na zagwarantowanie większej swobody w podejmowaniu działań dostosowawczych do rynku

goszczącego spółkom typu *brownfield* niż *greenfield*. Podobnie jak przejęcia również współtworzenie spółek zagranicznych wymaga otwartości na odmienne zasady funkcjonowania. Różnica polega jednak na tym, że inwestycje *joint venture* są przeważnie realizowane jako nowe przedsięwzięcia, co daje partnerom większą dowolność w wyborze formy organizacyjnej. Co więcej, siła nacisku na dostosowanie struktury jest mniejsza ponieważ podmiot nie ma wdrożonych ani ugruntowanych procesów i sposobów postępowania, w których znajdowałyby odzwierciedlenie normy płynące z rynku lokalnego. Sugeruje się zatem, że standaryzacja praktyk i procesów organizacyjnych będzie obserwowana w filiach zagranicznych, których działalność była budowana od podstaw, jako inwestycja *greenfield*, natomiast adaptacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących będzie cechowała jednostki utworzone na drodze przejęcia lokalnego podmiotu lub inwestycji *joint venture*.

### **3.2.2. Role zagranicznych spółek zależnych, ich powiązania wewnątrzorganizacyjne oraz znaczenie w procesie dostosowań strukturalnych**

Wraz z ekspansją przedsiębiorstw międzynarodowych i podbijaniem rynków w najdalszych zakątkach świata, ewoluowała myśl akademicka dotycząca znaczenia filii zagranicznych. Początkowo były one postrzegane w kategoriach adresatów transferu technologii i przewag konkurencyjnych wpracowanych na rynku macierzystym (Dunning, 1991; Vernon, 1966). Jednakże, w miarę jak filie rozrastały się i rozwijały swoje kompetencje, stało się oczywiste, że błędem jest sprowadzanie ich znaczenia jedynie do roli biorcy zasobów i kompetencji z centrali, a same one mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej dla całego przedsiębiorstwa. Zainteresowanie badaczy zaczęło przesunąć się w kierunku zrozumienia ról<sup>87</sup> pełnionych przez jednostki zagraniczne. Wypracowano liczne typologie ról, bazujące przeważnie na trzech kryteriach: lokalizacji filii i stopniu jej zintegrowania z jednostką macierzystą oraz innymi jednostkami (Bartlett i Ghoshal, 1986), transferze wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa międzynarodowego (Gupta i Govindarajan, 1991) oraz na kryteriach akcentujących produkt, rynek i rodzaj generowanej wartości (White i Poynter, 1984). Najpopularniejszą koncepcją jest propozycja modelująca rolę spółek jako funkcję lokalizacji (strategicznego znaczenia rynku

---

<sup>87</sup> Rola filii jest definiowana jako zakres czynności wykonywanych przez spółkę i obszar jej odpowiedzialności w ramach przedsiębiorstwa (Birkinshaw i Hood, 1998). W literaturze przedmiotu termin 'rola filii' jest często używany zamiennie z terminem 'strategia filii', mimo że istnieje różnica w znaczeniu tych pojęć. Rola ma bardziej deterministyczny charakter i spółka zależna realizuje funkcję, która została jej narzucona, strategia sugeruje większą autonomię filii w definiowaniu swojej działalności.

goszczącego) i relacji z centralą w perspektywie unikalnych możliwości spółki (zakres kompetencji przekazywanych i wypracowanych przez spółki). Jej autorzy Bartlett i Ghoshal (1986) wskazali cztery role i nazwali je: strategiczny lider (*ang. strategic leader*), kontrybutor (*ang. contributor*), wykonawca / wdrożeniowiec (*ang. implementer*) oraz czarna dziura (*ang. black hole*). Rolę strategicznego lidera pełni filia zlokalizowana na ważnym rynku i posiadająca specyficzne przewagi konkurencyjne np. w zakresie technologii, produkcji czy marketingu (Rugman i Verbeke, 2001). Przypisane jej zadania mają istotny wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, przez co oddziaływanie strategicznego lidera na kształt struktury przedsiębiorstwa będzie silniejsze niż oddziaływanie filii spełniających którąkolwiek z pozostałych ról. Innym typem spółki, który również posiada wysokie kompetencje i może wpływać na praktyki i procesy wewnątrzorganizacyjne, jest kontrybutor. Tym co odróżnia go od strategicznego lidera jest znaczenie lokalnego rynku, które w przypadku kontrybutora nie jest tak istotne, jak w poprzedniej roli. Filia o takim charakterze, nawet jeśli znajduje się pod silnym naciskiem rynku lokalnego, nie jest na niego szczególnie wrażliwa ze względu na jego relatywnie niskie znaczenie z perspektywy całego przedsiębiorstwa. Ważniejszym argumentem do ewentualnych zmian struktury organizacyjnej są kompetencje filii. Wypracowane w filii mogą posłużyć za przykład dobrych praktyk i być wdrożone w innych jednostkach firmy. Co więcej, poprzez rozwój kompetencji filia może zwiększać swoje znaczenie, a w konsekwencji doprowadzić do zmian strukturalnych np. poprzez przeniesienie do niej wybranych funkcji i kompetencji z innych jednostek. Najmniejszą siłę oddziaływania na kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego będzie miała filia pełniąca rolę wdrożeniowca, czyli filia zlokalizowana na rynku strategicznie mniej ważnym i posiadająca przeciętne kompetencje, wystarczające jedynie do sprawnej obsługi lokalnego rynku. Większości filii zagranicznych w korporacjach działających na skalę globalną przypisana jest taka rola. Ostatnia rola opisana przez Bartletta i Ghoshala, tzw. „czarna dziura”, jest pozycją nie do zaakceptowania w dłuższej perspektywie. Taka spółka powinna przede wszystkim dążyć do zmiany swojej roli. Występowanie „czarnych dziur” jest konsekwencją niedopasowania kompetencji do możliwości lokalnego rynku. Filia nie posiada odpowiednich zdolności i zasobów, aby w pełni wykorzystać bogactwo potencjału rynku. Ze względu na brak zasobów samodzielne budowanie swojej pozycji w wyrafinowanym i wysoce konkurencyjnym środowisku jest szczególnie trudne, a jedynym rozsądnym posunięciem w takiej sytuacji jest rozwój brakujących umiejętności poprzez pozyskanie ich od silnego lokalnego gracza (np. w formie przejęcia, lub współpracy *joint venture*).

Jednym z elementów różnicujących opisane powyżej wzorcowe role filii, który silnie determinuje możliwość ich wpływu na standaryzację lub adaptację struktury organizacyjnej, są

powiązania filii z innymi jednostkami w ramach przedsiębiorstwa międzynarodowego. Relacje wertykalne – z centralą i lateralne – z innymi spółkami zależnymi, są analizowane przez pryzmat kontroli i mechanizmów koordynowania działalności filii. Konieczność nadzorowania aktywności zagranicznej jest nie tylko warunkiem wstępnym inwestycji na obcym rynku, ale pozostaje przedmiotem zainteresowania centrali przez cały okres funkcjonowania filii. Każdy wdrażany mechanizm koordynacji, niezależnie czy opiera się on na rachunkowości (Shapiro, 1978), zarządzaniu zasobami ludzkimi (Edström i Galbraith, 1977), czy dopasowaniu struktury zarządzania (Nohria i Ghoshal, 1994), ma za zadanie regulować działalność spółek tworzących przedsiębiorstwo i gwarantować spójność z celami organizacji. Ścisła koordynacja oraz częsta, szczegółowa kontrola ze strony centrali wychwytyją i korygują pojawiające się odstępstwa w działaniu filii, czyniąc je bardziej jednorodnymi względem praktyk centrali. Struktura organizacyjna staje się bardziej zestandaryzowana i mniej podatna na zmiany. Zgodnie z tym co napisano w poprzednich rozdziałach pracy, negatywnym skutkiem zbyt intensywnej kontroli jest mniejsze wyczulenie na komunikaty wysyłane przez rynek. Niesie to ze sobą niebezpieczeństwo przeoczenia pojawiających się szans, generowania suboptymalnych wyników a w najgorszym przypadku zagrożenie radykalną niepewnością (*ang. radical uncertainty*), czyli brakiem podstawowej i najważniejszej wiedzy o rynku (Goodall i Roberts, 2003). W związku z tym wnioski płynące z badań empirycznych i dociekań teoretycznych podkreślają konieczność zapewnienia jednostkom zagranicznym odpowiedniego poziomu swobody. Filia odpowiedzialna za dany rynek powinna mieć możliwość nie tylko samodzielnej interpretacji sygnałów płynących z otoczenia, ale także zdolność dostosowania praktyk i procesów organizacyjnych. Jak twierdzi Luo (2003), elastyczna kontrola jest niezbędnym imperatywem, szczególnie gdy głównym celem jednostek zagranicznych jest pozyskiwanie rynku zbytu, a ich działalność jest zlokalizowana na rynkach wschodzących, z natury niestabilnych, mało przewidywalnych, gdzie częste zmiany przepisów rządowych wymuszają działania dostosowawcze. W analogiczny sposób wnioskuje się o znaczeniu wsparcia w postaci zasobów, przekazywanych przez centralę spółkom córkom. Większe transfery środków finansowych, wiedzy, zasobów informacyjnych silniej spajają sposób funkcjonowania filii i jednostki nadrzędnej (Luo, 2003). Niewątpliwą korzyścią z wzmocnionych relacji jest neutralizacja ciężaru obcości filii, czyli trudności jakie napotyka na rynku lokalnym z uwagi na swoje zagraniczne pochodzenie. Z drugiej strony wzmożony napływ zasobów z centrali czyni filię mniej zdolną do dostrzegania i rejestrowania zmian otoczenia zewnętrznego. Występuje więc ujemna zależność pomiędzy chłonnością filii wobec sygnałów z rynku goszczącego a zasobami transferowanymi do niej z centrali. Rodzajem zasobów, który w szczególny sposób oddziałuje na siłę powiązań między



filą i spółką macierzystą oraz na standaryzację, są zasoby ludzkie – personel, jego wiedza, umiejętności i doświadczenie. Obsadzenie stanowisk filii lokalnymi kandydatami zapewnia lepszą jakość informacji na temat warunków funkcjonowania na danym rynku. Natomiast wybór personelu z kraju macierzystego pomaga w efektywniejszej standaryzacji praktyk i dyfuzji kultury organizacyjnej. Obecność i znaczenie ekspatriantów w filii, mierzone ich liczbą w porównaniu z lokalnymi pracownikami (konfiguracja zatrudnienia) oraz ważnością zajmowanych przez nich stanowisk, przekłada się zatem na poziom absorpcji lokalnych norm i zasad działania oraz na stopień podobieństwa jednostki zagranicznej do głównej siedziby firmy (Gamble, 2003; Rosenzweig i Singh, 1991; Schaaper i in., 2011).

Poza związkami wertykalnymi między filią i jednostką macierzystą, na standaryzację struktury organizacyjnej przekładają się także powiązania między równorzędnymi jednostkami zagranicznymi. Ich gęstość i znaczenie dla potencjalnych zmian strukturalnych są pochodną kompetencji filii, miejsca zajmowanego przez nią w łańcuchu wartości oraz przydatności wiedzy przez nią generowanej. Działalność sprowadzająca się do wykonywania pojedynczej czynności będzie wymagała mniejszej liczby relacji z innymi jednostkami niż w sytuacji, kiedy filia realizuje szereg działań z łańcucha wartości. Uwidacznia się to jeszcze bardziej, gdy pozycja filii znajduje się w końcowych etapach łańcucha, np. sprzedaż, obsługa posprzedażowa (Birkinshaw i Morrison, 1995). Powiązania lateralne i towarzyszący im przepływ informacji między siostrzanymi spółkami mają jednak mniejszą siłę oddziaływania na strukturę organizacyjną niż połączenia z siedzibą firmy (Luo, 2003). Wynika to z ograniczonych możliwości przenoszenia zasobów z jednej filii do drugiej. Dowody wskazują, że transfer wiedzy, praktyk czy umiejętności między jednostkami tej samej firmy nie jest trywialnym procesem, ale skomplikowaną funkcją, z takimi argumentami jak: kontekst rynku goszczącego, kodyfikowalność danego zasobu, czy motywacja jednostek przyjmujących dany zasób (Szulanski, 2000). Odmienna specyfika rynków zagranicznych (poziom rozwoju, wielkość, odległość kulturowa, itp.) może ograniczać przydatność informacji oraz możliwość zaadoptowania praktyk z innych lokalizacji. Dodatkowo charakter samego zasobu (umiejętności, wiedzy) filii może uniemożliwiać jego transfer na inny grunt. Jak wspomniano przy opisie rynku goszczącego, wielu autorów argumentuje, że najbardziej krytyczną wiedzą nie jest wiedza formalna, dająca się skodyfikować i sprecyzować w postaci raportów, projektów czy instrukcji, ale tzw. wiedza milcząca. To właśnie na niej filie budują swoje specyficzne przewagi konkurencyjne. Tym samym immanentnymi cechami kluczowych kompetencji filii są „cichość” (*ang. tacitness*), rzadkość (*ang. rarity*) oraz niejednoznaczność przyczynowa (*ang. causal ambiguity*) (Barney, 1991), co w istotny sposób zawęża możliwość ich rozprzestrzeniania wewnątrz

organizacji. Abstrahując od trudności w transferowaniu wiedzy i praktyk organizacyjnych z filii osadzonej w kontekście rynku goszczącego, można przypuszczać, że poziome relacje w przedsiębiorstwie wpływają na kształt procesów i zasad postępowania słabiej ale w takim samym kierunku jak relacje z jednostką macierzystą – usztywniają strukturę organizacyjną i wzmacniają stopień wewnętrznej integracji.

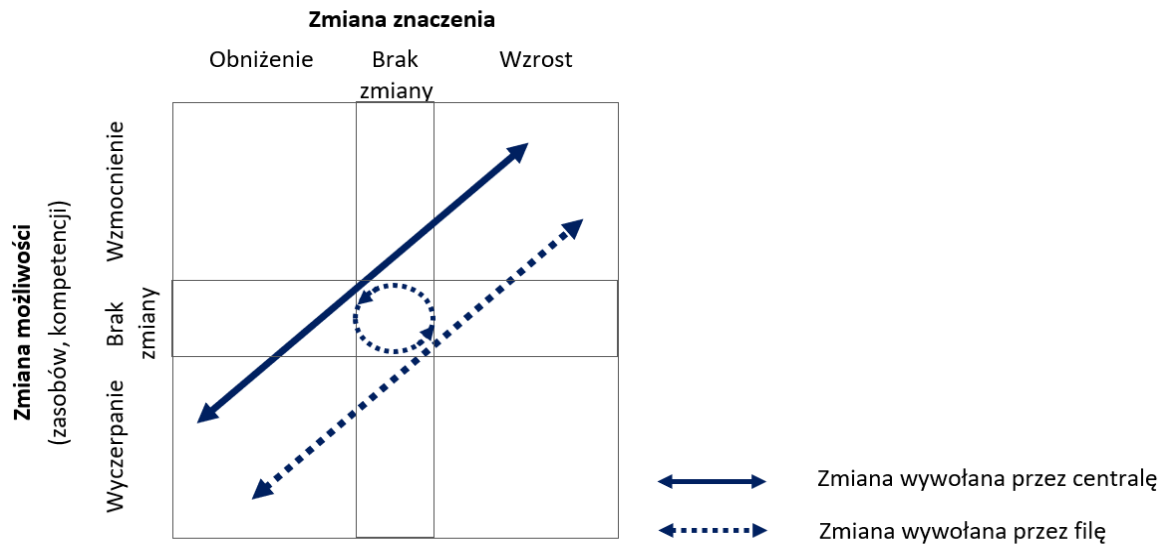
### **3.2.3. Ewolucja roli filii i wywołana nią zmiana siły wpływu na strukturę organizacyjną korporacji**

Charakter zagranicznych spółek zależnych, ich kompetencje i pozycja w korporacji nie są sztywnym monolitem. Role filii mogą się zmieniać w czasie, m.in. na skutek nagromadzenia lub utraty posiadanych zasobów oraz rozwoju lub zaniedbania swoich zdolności (Bouquet i Birkinshaw, 2008; Calof i Beamish, 1995; Rugman i Verbeke, 2001; Young, Hood i Hamill, 1988 za: Birkinshaw i Hood, 1998). Kierunek zmian, podobnie jak sama rola, jest kształtowany przez wiązkę czynników, wynikających z decyzji centrali, determinizmu lokalnego otoczenia filii oraz z decyzji i aktywności podejmowanych przez samą spółkę (Benabdallah i in., 2016; Calof i Beamish, 1995; Murray, Jalette, Bélanger i Lévesque, 2014; Mudambi i in., 2007; Raziq, Benito i Kang, 2021; Rugman i Verbeke, 2001). Dwie pierwsze grupy bodźców, opisane wcześniej w pracy, (patrz 3.2.2 dla roli nadanej przez centralę i 2.2. dla wpływu rynku goszczącego) do pewnego stopnia warunkują kierunki rozwój filii zanim jeszcze rozpocznie ona swoją działalność. Jednak w praktyce ich wpływ może okazać się diametralnie różny od pierwotnych założeń. W początkowej fazie działania filii rozbieżności mogą wynikać na przykład z ograniczonych zdolności poznawczych osób projektujących kształt i zasady działania nowej filii czy z braku odpowiednich informacji na temat realiów prowadzenia biznesu na rynku zagranicznym. W późniejszych etapach źródłem zmian roli i pozycji filii mogą być np. zmiana strategii przedsiębiorstwa, zwiększenie inwestycji w danym kraju, zmiana warunków panujących na rynku goszczącym. Ostatnia wymieniona przesłanka zmiany roli filii – działalność filii i podejmowane przez nią decyzje, jest najmniej przewidywalna. Trudno z góry określić siłę i kierunek tego oddziaływania, nawet jeśli przy powoływaniu nowej filii dokłada się wszelkich starań, aby jej procesy i praktyki organizacyjne były maksymalnie zestandaryzowane, a pracownicy i lokalna kadra zarządzająca stanowili wierną kopię ideologii wyznawanej przez spółkę macierzystą. Wydaje się zatem mało prawdopodobne, aby początkowo nadana rola precyzyjnie odzwierciedlała profil jej zdolności i w pełni odpowiadała potrzebom rynku goszczącego. Konsekwencją tej nierównowagi jest dążenie do zmiany wspomnianej roli, inicjowane przez jednostkę macierzystą lub przez samą jednostkę zagraniczną. Modyfikacje

wywoływane przez centralę będą związane ze zmianą percepcji decydentów na temat kosztów i korzyści płynących z danej formy zaangażowania. Z kolei zmiany, na skutek aktywności filii, są przeważnie efektem długiego i powolnego procesu. Autonomiczne zachowania i przedsiębiorczość pracowników filii, mimo że początkowo traktowane w kategoriach zakłóceń funkcjonowania korporacji, są współcześnie wspierane i postrzegane jako potencjalne źródło nowych przewag konkurencyjnych. W dociekaniach naukowych wykazano, że ważne z perspektywy całej firmy działania strategicznie, pojawiają się często na niższych szczeblach w hierarchii organizacji, czasem nawet są rezultatem inicjatyw, które nie są wspierane przez kierownictwo najwyższego szczebla<sup>88</sup>. (Burgelman, 1983, za: Birkinshaw i Hood, 1998; Luo, 2003; Singh, 2007). W modelowym ujęciu zidentyfikowano pięć potencjalnych ścieżek ewolucji filii, inicjowanych przez spółkę macierzystą lub spółkę zależną. Są to: zmiana (wzrost lub degradacja) możliwości filii, zmiana jej znaczenia w przedsiębiorstwie oraz utwierdzenie jej dotychczasowej pozycji. Przedstawiono je na rysunku nr 6. Przykładem zmian uruchamianych przez centralę mogą być decyzje o podjęciu nowych inwestycji w danej lokalizacji lub decyzje o redukcji zakresu działań filii, odebraniu jej określonego produktu, technologii lub rynku. Gdy inicjatorem zmian jest spółka zależna, może ona rozwijać swoje zdolności oczekując, że wzbudzi zainteresowanie naczelnego kierownictwa i zostanie jej przydzielona ważniejsza rola w przedsiębiorstwie. Jeśli natomiast filia zaniedbuje posiadane zasoby, przeważnie na skutek złego zarządzania lub braku konkurencji, wówczas niska wydajność filii może doprowadzić do odebrania jej dotychczasowej pozycji (Birkinshaw i Hood, 1998).

---

<sup>88</sup> Pro-aktywność pracowników i kierownictwa filii jest pożądanym zjawiskiem, jeśli jest ona spójna z priorytetami i oczekiwaniami firmy macierzystej. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że działania podejmowane przez jednostkę zależną prowadzą do jej rozwoju jedynie z korzyścią dla kraju goszczącego lub dla jej samej. Zjawisko „budowania imperium” (*ang. empire building*), czyli troski menadżerów filii o zwiększanie swojej władzy i znaczenia podległej im filii, zamiast realizowania działań przynoszących korzyść całej organizacji, może skutkować suboptymalną alokacją zasobów przedsiębiorstwa i obniżeniem efektywności jego działania.



**Rysunek 6. Ewolucja filii jako funkcja zmiany jej znaczenia i kompetencji**

Źródło: Birkinshaw i Hood (1998).

W sytuacji gdy zasoby są przydzielane przez centralę – nadane w ramach nowej inicjatywy lub przesunięte z innej jednostki zagranicznej, istnieje prawdopodobieństwo wewnętrznej rywalizacji pomiędzy filiami, zwłaszcza w przypadku zasobów mobilnych, niezwiązanych trwale z określoną lokalizacją. Pozyskanie nowych zasobów, prowadzące do wzmocnienia pozycji filii w przedsiębiorstwie wymaga czynnego zaangażowania lokalnych kierowników i konsekwentnego budowania pozycji filii w świadomości osób zarządzających firmą. Uwaga dyrektorów najwyższego szczebla<sup>89</sup> jest uznawana za krytyczny i rzadki zasób. Ze względu na wysoki poziom różnorodności geograficznej, kulturowej i rozbudowany portfel działalności przedsiębiorstw międzynarodowych, uwaga naczelnego kierownictwa może nie być podzielona równomiernie. Niekiedy skutkuje to strategiczną izolacją filii, szczególnie gdy jest ona zlokalizowana daleko od siedziby i jej działalność znajduje się na dalszym miejscu w łańcuchu wartości (Monteiro, Arvidsson i Birkinshaw, 2008). Sposobem na uniknięcie zaniedbania przez głównych decydentów jest aktywność lokalnych kierowników – podejmowanie inicjatywy oraz tzw. budowanie profilu (Bouquet i Birkinshaw, 2008; Jakobsen i Rusten, 2003; Murray i in., 2014). Podejmowanie inicjatywy to działania, których celem

<sup>89</sup> Sposób przyciągania uwagi kierownictwa przez poszczególne sprawy jest głównym obszarem zainteresowań nurtu traktującego działalność firmy jako wynik tego, jak kieruje i rozprawdza ona uwagę swoich decydentów (*ang. attention-based view of the firm*) (Ocasio, 1997). Bouquet i Birkinshaw (2008) wyróżniają trzy typy uwagi poświęcanej spółkom zależnym przez centralę: uwagę względną – odnoszoną do poziomu zainteresowania skierowanego do innych filii; uwagę wspierającą – wyrażaną przez przekazywanie zasobów mających ułatwić rozwój spółki zależnej oraz uwagę widzialną – odnoszącą się do wyraźnego uznania osiągnięć filii przez centralę, pokazanego w mediach szerokiemu gronu interesariuszy, np. w raportach rocznych.

jest pozyskanie dodatkowych zasobów i odpowiedzialności. Mogą one polegać na rozwijaniu nowych produktów bądź poszerzaniu kompetencji, od których zależne są inne filie w korporacji. Z kolei budowanie profilu jest ukierunkowane na polepszenie reputacji i wiarygodności filii. Opiera się na udokumentowanych sukcesach filii, jej zaangażowaniu w priorytety przedsiębiorstwa oraz na przemyślanym zarządzaniu wrażeniem. Skuteczne pozycjonowanie osiągnięć filii pomaga wzbudzić zainteresowanie centrali i w konsekwencji pozyskać zasoby i zwiększyć jej znaczenie w organizacji.

#### **3.2.4. Wpływ filii zagranicznej na adaptację i standaryzację struktury organizacyjnej - podsumowanie**

Kończąc omawianie roli filii zagranicznej jako determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych warto zaznaczyć, że jako hybrydowa forma podmiotu gospodarczego – z jednej strony samodzielnej, z drugiej osadzonej w strukturach firmy, którą tworzy – jest ona punktem stycznym przedsiębiorstwa międzynarodowego i rynku goszczącego. Nasuwa się więc wniosek, że spółka zagraniczna jest transmitterem lokalnych zasad działania i przekaźnikiem sygnałów z rynku goszczącego oraz silnym instrumentem wpływającym na skłonność przedsiębiorstwa do dopasowania zasad działania do lokalnych uwarunkowań. Znaczenie filii w kształtowaniu struktury organizacyjnej korporacji jest wypadkową ścierania się dwóch sił – presji na izomorfizm z lokalnym otoczeniem oraz nacisku na spójność w ramach organizacji. Gdy zagraniczna jednostka napotyka wzmożony napór rynku goszczącego, jej praktyki i procesy organizacyjne będą upodabniały się do innych, dominujących w lokalnym środowisku, a normy działania będą głębiej dostosowane do obowiązujących tam reguł. Jeśli natomiast filia jest silnie powiązana i zależna od centrali oraz równorzędnych jednostek, wówczas staje się mniej wrażliwa na bodźce płynące z jej otoczenia zewnętrznego. Przyjmowane przez nią normy postępowania są bardziej ujednolicone i zbieżne z zasadami forsowanymi przez przedsiębiorstwo. Poniższa tabela nr 8 przedstawia zestawienie omówionych charakterystyk filii zagranicznych wywierających wpływ na struktury organizacyjne korporacji. Uszczegóławiając przyjęte w pracy założenie o oddziaływaniu filii na strukturę organizacyjną: **Propozycja 4.** Zagraniczne jednostki zależne (filie) wywierają wpływ na korporację, skłaniając ją do dostosowania zasad i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynku lokalnego, stwierdza się, że:

**Propozycja 4.1.** Ważna rola filii zagranicznej przejawiająca się w posiadaniu specyficznych przewag konkurencyjnych i dużym wpływem na strategiczne działania całej korporacji, generuje presję na adaptację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących;

**Propozycja 4.2.** Utworzenie filii zagranicznej w formie inwestycji *joint venture* lub *brownfield* (przejęcie lokalnego podmiotu) prowadzi do adaptacji struktur organizacyjnych.

Elementy filii zagranicznej kształtujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sposób wejścia na zagraniczny rynek</li> <li>▪ Rola pełniona przez filię i jej znaczenie z perspektywy całej korporacji</li> <li>▪ Siła powiązań zagranicznej spółki zależnej z centralą</li> </ul>		
Przesłanki standaryzacji struktur organizacyjnych	Przesłanki adaptacji struktur organizacyjnych	Ustalenia z dotychczasowych badań
Inwestycja od podstaw ( <i>greenfield</i> )	Inwestycja <i>joint venture</i> lub przejęcie ( <i>brownfield</i> )	<p><b>Sharpe (2001)</b> (GS:48) - Trudniejszy transfer praktyk z japońskich koncernów do filii w Wielkiej Brytanii w przypadku przejęcia niż w przypadku <i>greenfield</i>.</p> <p><b>Noorderhaven i Harzing (2003)</b> (GS: 199) Proces replikacji, czyli wprowadzanie do filii rutyn i procedur operacyjnych wypracowanych w centrali, jest najsilniejszy przy inwestycjach typu <i>greenfield</i>.</p>
Mało znacząca rola filii (wykonawca, wdrożeniowiec). Filia umiejscowiona na końcu łańcucha tworzenia wartości	Ważna rola filii (strategiczny lider, kontrybutor)	<p><b>Birkinshaw i Morrison (1995)</b> (GS:1345)-Badaniom poddano 126 filii w USA, Kanadzie, Europie i Japonii i wykazano większą autonomię filii typu "światowy mandat" niż typu "lokalny wdrożeniowiec".</p> <p><b>Mudambi i Navarra (2015)</b> (GS:1040) - Na przykładzie 275 filii zlokalizowanych w Wielkiej Brytanii wykazano, że kontrola centrali jest osłabiona a siła przetargowa filii mocniejsza w przypadku filii mających większy udział w tworzeniu wiedzy w przedsiębiorstwie.</p>
Filia silnie powiązana z centralą (wysoka kontrola i duże transfery zasobów z centrali)	Filia słabo powiązana z centralą (duża swoboda filii, niewielka kontrola, niewielki transfer zasobów z centrali)	<b>Rosenzweig i Singh (1991)</b> (GS:1353) - Badacze sugerują dodatnią zależność pomiędzy obecnością oraz rolą ekspatriantów w filii i stopniem zależności filii oraz jej podobieństwem do głównej siedziby firmy.

**Tabela 8. Determinanty struktury organizacyjnej wynikające z charakteru filii oraz kierunek ich oddziaływania**

Źródło: opracowanie własne.

### 3.3. Wpływ strategii przedsiębiorstwa międzynarodowego na kształt struktury organizacyjnej

Determinantą standaryzacji i adaptacji struktury organizacyjnej, która stanowi swoistą kłamrę dla powyższych rozważań, jest strategia przedsiębiorstwa. Jest ona bowiem odpowiedzią

przedsiębiorstwa na oczekiwania środowiska zewnętrznego, łączy firmę z otoczeniem. Pojmuje się ją m.in. jako plan i wzorzec działania, zbiór celów przedsiębiorstwa, optymalny sposób wykorzystania wewnętrznych zasobów i umiejętności, sposób reagowania na zmiany otoczenia – wykorzystania szans i minimalizowania pojawiających się zagrożeń (Ansoff, 1985; Drucker, 2010; Mintzberg, 1987). Wszystkie te sposoby definiowania strategii wskazują pośrednio na jej znaczenie w odniesieniu do architektury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych oddziaływanie strategii na strukturę jest jeszcze bardziej skomplikowane i wielowymiarowe. Strategia, która z natury swej rzeczy skupia się na zrozumieniu otoczenia i wyznaczaniu celów oraz kierunków działania przedsiębiorstwa, aby mogło ono osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, w przypadku firm międzynarodowych musi zrealizować to zadanie na wielu, często skrajnie odmiennych, rynkach.

### **3.3.1. Współdziałanie strategii i struktury organizacyjnej**

Poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak decyzje strategiczne wpływają na standaryzację lub dostosowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących warto rozpocząć od przedstawienia ogólnego kierunku relacji tych dwóch elementów. Związek struktury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa jest jednym z najczęściej badanych zagadnień i niemalże w każdej fachowej publikacji podkreśla się znaczenie, jakie ma on dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa (Gupta, 2015; Zakrzewska–Bielawska, 2007). Niemniej jednak, choć gremialnie akceptuje się istotność tej relacji, jej kierunek jest zagadnieniem wzbudzającym szereg kontrowersji i sprzecznych opinii. Autor jednych z pierwszych badań nad zależnością strategii i struktury stwierdził, że aby przedsiębiorstwo mogło dalej skutecznie działać, przyjęcie nowej strategii wymaga przeprojektowania struktury organizacyjnej (Chandler, 1962). Badacz wykazuje przewagę tych przedsiębiorstw, których struktury organizacyjne są dostosowane do strategii konstatując, że struktura powinna „podążać za strategią” (*structure follows strategy*), jako odpowiedź na zmiany w strategii. Od czasów Chandlera połączenie tych dwóch pierwiastków było wszechstronnie opisywane w pracach koncepcyjnych i weryfikowane w badaniach empirycznych. Jak określił Miller (1986, s. 233), „legion replikatorów” podążył za propozycją Chandlera, w dużej mierze potwierdzając jego wnioski własnymi badaniami empirycznymi. Teza o podążaniu struktury za strategią była tak popularna, że testowano ją w różnych krajach, m.in. w Wielkiej Brytanii (Channon, 1973), Włoszech (Pavan, 1972), Niemczech i Francji (Dyas i Thanheiser, 1976). Do tej pory pojawiają się nowe publikacje kontynuujące ten wątek badań, w

których badacze wykazują, że decyzje strategiczne silnie wpływają na zmiany w strukturze organizacyjnej (Galan i Sanchez-Bueno, 2009; Gebauer i in., 2010; Kavale, 2012; Marx, 2016). Pomimo szerokiej akceptacji takiego kierunku zależności praktyka wykazała, że w warunkach dynamicznych i głębokich zmian otoczenia może on mieć odwrotny charakter. Tezę, że strategia „podąża” za strukturą, zaproponowali Hall i Saias (1980), stwierdzając, że jeśli przedsiębiorstwo chce uniknąć nieefektywności, strategicy muszą brać pod uwagę istniejące i możliwe rozwiązania strukturalne podczas opracowywania planów strategicznych. Na przestrzeni lat powstały liczne dowody, że struktura przedsiębiorstwa silnie wpływa na proces opracowania i wdrożenia strategii (Ansof, 1985; Fredrickson, 1986). Z kolei Mintzberg, (1990) argumentował, że charakter związku strategii i struktury jest zdeterminowany przez to, że na tę pierwszą oddziałują przeważnie czynniki zewnętrzne, natomiast na strukturę, determinanty wewnętrzne. Relację pomiędzy strukturą i strategią szczegółowo opisuje Zakrzewska-Bielawska (2011b), wnioskując o bilateralności tej relacji. Strategię można traktować jako zmienną pośredniczącą między strukturą i elementami otoczenia natomiast strukturę jako zmienną pośredniczącą między strategią a innymi czynnikami ją kształtującymi.

W niniejszej pracy uwaga skupiona jest na oddziaływaniu strategii na strukturę organizacyjną ale nie neguje się interakcyjnego związku pomiędzy strategią i strukturą oraz możliwości występowania odwrotnego kierunku ich relacji. Należy także zaznaczyć, że brakuje jednoznacznych rekomendacji jakie typy struktury organizacyjnej zapewniają najwyższą efektywność dla podjętych decyzji strategicznych. Dlatego decyzji o standaryzacji lub adaptacji struktury organizacyjnej nie powinno się podejmować zbyt pochopnie. Należy najpierw zdiagnozować, czy implementacja danej strategii wymusza zmiany cech struktury oraz czy istniejąca struktura rzeczywiście prowadzi do spadku wydajności, utrudnia realizację strategii.

### **3.3.2. Wpływ strategii przedsiębiorstwa i biznesu na strukturę organizacyjną**

Strategie zarządzania w przedsiębiorstwie są tworzone na kilku poziomach. Przyjmując kryterium strukturalne jako punkt różnicujący, wymienia się strategię przedsiębiorstwa (*corporate strategy*), jednostki biznesu (*business strategy*) oraz strategie funkcjonalne (*functional strategies*)<sup>90</sup>. Niezależnie od poziomu którego dotyczą, można przyjąć, za Zakrzewską–Bielawską

---

<sup>90</sup> Strategia przedsiębiorstwa nazywana jest także strategią korporacji, naczelnego kierownictwa, centrali przedsiębiorstwa, ogólną, podstawową, globalną lub też strategią rozwoju. Tworzona jest na najwyższym szczeblu zarządzania w firmie i wyznacza główne cele, kierunki działań oraz sposób rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia biznesu, określana też jako strategia sektorowa, konkurencji, dziedziny gospodarowania lub domeny,



(2012), że strategia jest swoistym pryzmatem, przez który uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne, poza ich bezpośrednim wpływem, także pośrednio determinują kształt struktury organizacyjnej. Poniżej przedstawiono, jak określone decyzje strategiczne, podejmowane na poziomie całego przedsiębiorstwa oraz na poziomie jednostki zagranicznej, czynią strukturę bardziej lub mniej otwartą na absorpcję uwarunkowań otoczenia zewnętrznego.

Strategie korporacji najczęściej określa się na podstawie trzech wymiarów: kierunku zmian (typu rozwoju), rynku i produktu oraz metody rozwoju (sposobu rozwoju). Pierwszy z nich – kierunek rozwoju, różnicuje strategie pod kątem zmiany rozmiarów działalności i wyszczególnia:

- strategie wzrostu (rozwojowe, ekspansji), zakładające ogólny rozwój przedsiębiorstwa lub poszerzenie zakresu jego działalności. Może to być wzrost w kategoriach finansowych, jak również mieć charakter ilościowy i jakościowy, np. zwiększenie udziału w rynku, wprowadzenie nowatorskich rozwiązań, dywersyfikacja produkcji, pozyskanie i rozwijanie unikalnych kompetencji, itp. Są to strategie ofensywne, a nawet agresywne, często prowadzące do głębokich zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw;
- strategie stabilizacji, dążące do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa i bieżącego kierunku działania. Firmy nie podejmują poważniejszych zmian operacyjnych ani strukturalnych, "grają na zwłokę", oczekując na bardziej sprzyjający moment działania;
- strategie restrukturyzacyjne, zakładające synkretyczną reorganizację dotychczasowego sposobu funkcjonowania lub ciągły proces doskonalenia przedsiębiorstwa, rozwoju pracowników, usprawnienia pracy, produkcji, jakości produktów i usług;
- strategie redukcji, nastawione na przetrwanie i zwiększenie efektywności operacyjnej. Zmierzają do ograniczenia skali bieżącej działalności, redukcji lub całkowitego zaprzestania nierentownych operacji (np. pozbycie się jednostki biznesu);
- strategie kombinowane (Byars, 1984; Rajapakshe, 2002; Stabryła, 2000; Wright, Pringle i Kroll, 1992).

W odniesieniu do rozwoju rynku i produktu wskazuje się strategie specjalizacji, oznaczające koncentrację potencjału przedsiębiorstwa na wybranym asortymencie bądź rynku oraz strategie dywersyfikacji (pokrewne i niepokrewne), polegające na rozproszeniu potencjału i aktywności biznesowej na wiele sektorów i wchodzeniu na nowe rynki (grupy odbiorców lub rynki

---

dotyczy wyboru rodzaju przewagi konkurencyjnej oraz sposobu działania w danym segmencie rynku lub branży. Strategia na tym poziomie jest określana przez zarząd jednostki biznesu odpowiedzialnej za dany region, markę lub grupę produktową. Strategie funkcjonalne dotyczą sposobu działania jednostek operacyjnych realizujących podstawowe oraz pomocnicze funkcje przedsiębiorstwa, jak np.: finanse, marketing, logistyka, prace badawczo – rozwojowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, itp. (Penc, 2001).

geograficzne). Strategie dywersyfikacji prawie zawsze niosą ze sobą konieczność zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz poszerzają grupę czynników na nią oddziałujących (Zakrzewska–Bielawska, 2012). Na podstawie ostatniego wymienionego kryterium podziału strategii przedsiębiorstwa – metody realizacji, wyróżnia się rozwój wewnętrzny, zewnętrzny lub mieszany. Pierwszy z nich polega na rozbudowywaniu potencjału firmy w oparciu o własny majątek i w ramach istniejącej struktury organizacyjnej. Strategia rozwoju zewnętrznego obliguje do współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, przybierając formy kooperacyjne lub koncentracyjne – od luźnej współpracy do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych. Przeważnie rozwój zewnętrzny niesie ze sobą zmianę nie tylko struktury organizacyjnej, ale także formy prawno-własnościowej (Rajapakshe, 2002). Najszerszą postacią rozwoju zewnętrznego jest uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej, opartej na współpracy z szeroką grupą podmiotów, także z konkurentami firmy.

Przyjęcie określonej strategii przedsiębiorstwa rezonuje w jego strukturze organizacyjnej. Może ją standaryzować lub ułatwiać jej adaptację do warunków panujących na rynkach goszczących. Poniższa tabela nr 9 przedstawia wnioski dotyczące kierunków wpływu wybranych strategii na zmianę struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Strategie prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych	Strategie prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie stabilizacji</li> <li>▪ Strategia specjalizacji</li> <li>▪ Strategia rozwoju wewnętrznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie wzrostu</li> <li>▪ Strategie restrukturyzacyjne</li> <li>▪ Strategie redukcji</li> <li>▪ Strategia dywersyfikacji</li> <li>▪ Strategia rozwoju zewnętrznego (fuzje, przejęcia)</li> </ul>

**Tabela 9. Wpływ poszczególnych strategii przedsiębiorstwa na jego strukturę organizacyjną**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Byars, 1984; Hopej–Kamińska i in., 2014; Rajapakshe, 2002; Zakrzewska–Bielawska, 2011b.

Obok ogólnej strategii firmy, także strategie na poziomie jednostki biznesu zostały poddane wnikliwej analizie w dotychczasowych dociekaniach akademickich. Wielu badaczy rozpatrujących jej wpływ na strukturę organizacyjną podjęło próby dopasowania poszczególnych strategii z najważniejszymi dla nich rozwiązaniami strukturalnymi (Miles i in., 1978; Miller, 1986; Porter, 1980; Walker i Ruekert, 1987). Poniżej opisano typologie zaproponowane przez Milesa i in. (1979) oraz Portera (1980), które zdominowały piśmiennictwo na ten temat (Dent, 1990). Natomiast w tabeli nr 10 przedstawiono wybrane strategie biznesu wraz z odpowiadającymi im strukturami organizacyjnymi.

Miles i in. (1979) opisując swoją propozycję cyklu adaptacyjnego przedsiębiorstwa, wyszczególnili trzy podstawowe i jedno poboczne podejścia strategiczne (typy organizacji), które rzutują na strukturę organizacyjną i jej podatność na zmianę. Pierwszy typ, określony przez autorów mianem obrońcy (*ang. defender*), dąży do stabilizacji swojej działalności i zabezpieczenia dla siebie wybranej części rynku. Kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa przyjmującego tę strategię jest utrzymanie scentralizowanej kontroli mającej zapewnić najwyższy poziom wydajności działania. Dominuje w niej pionowy, hierarchiczny system komunikacji, wysoki poziom formalizacji oraz proste mechanizmy koordynacji. Odmienny charakter ma strategia poszukiwacza (*ang. prospector*), nastawiona na innowacje produktowe i ciągłe eksplorowanie nowych możliwości rynkowych. Szeroki i ciągle zmieniający się zakres działania oraz systematyczne wprowadzanie nowych produktów lub usług wymagają wysokiej adaptacyjności i niemalże płynności struktury organizacyjnej. Pomiędzy dwiema skrajnymi opcjami znajduje się strategia analizatora (*ang. analyzer*), zakładająca minimalizację ryzyka przy jednoczesnej maksymalizacji szans na osiągnięcie zysku. Aby uwzględnić zarówno dynamiczne, jak i stabilne obszary działania, konieczny jest dualny charakter struktury organizacyjnej. Z jednej strony wymagana jest struktura umożliwiająca szybką reakcję na zmiany otoczenia, z drugiej konieczna jest standaryzacja praktyk i procesów, pozwalająca na szczegółową kontrolę kosztów i odpowiednią obsługę istniejących produktów i klientów. Często przybiera postać struktury macierzowej łączącej podział funkcjonalny z podziałem produktowym lub rynkowym. Ostatni rodzaj strategii scharakteryzowany przez Milesa i in. – bierna reakcja (*ang. reactor*) – to strategia przejściowa i zachowawcza. O ile przedsiębiorstwo nie funkcjonuje w skrajnie chronionym (monopolistycznym bądź wysoce regulowanym) środowisku, nie może realizować strategii reaktora w dłuższej perspektywie.

Porter (1980) podzielił rodzaje strategii na podstawie sposobu, w jaki firma tworzy wartość dla klienta oraz określa swój zakres pokrycia rynku. Wyszczególnił on trzy typy strategii konkurencji: przywództwo kosztowe (*ang. cost leadership*), dyferencjację (*ang. differentiation*) oraz koncentrację (*ang. focus*). Strategia przywództwa kosztowego polega na zdobyciu wiodącej pozycji w stosunku do konkurentów pod względem kosztów całkowitych, przy zachowaniu odpowiedniej jakości wytwarzanych produktów lub oferowanych usług. Dyferencjacja (zwana także przywództwem jakościowym) oznacza oferowanie produktów lub usług wyróżniających się na rynku oraz tworzenie nowych rozwiązań uznawanych za unikalne, lepsze od tych, które proponuje konkurencja. Realizacja tej strategii wymaga dużej adaptacyjności i umiejętności szybkiego dostosowywania do zmiennych wymogów rynku, jak również stałej pracy nad

ulepszaniem jakości i innowacyjności oferty. Ostatnia strategia w ujęciu Portera – strategia koncentracji, zwana także strategią niszy rynkowej, opiera się na wyraźnej specjalizacji w obszarze produktu lub rynku. Przedsiębiorstwo kieruje ofertę tylko do konkretnego obszaru rynku, rezygnując z obecności w innych segmentach. Głównym dążeniem przedsiębiorstwa przyjmującego tę strategię jest możliwie najlepsza obsługa danego segmentu, możliwa do zrealizowania dzięki lepszemu zaspokojeniu potrzeb segmentu, obniżeniu kosztów jego obsługi lub dzięki kombinacji tych dwóch elementów.

Poza opisanymi najpopularniejszymi klasyfikacjami strategii warto wspomnieć także o typologii Walkera i Ruekerta (1987). Zaproponowali oni hybrydowe rozwiązanie, które niweluje ograniczenia propozycji Milesa i in. oraz Portera. Łączy ono dwa punkty ogniskowe – ukierunkowanie zewnętrzne charakterystyczne dla strategii Portera oraz ukierunkowanie wewnętrzne ze strategii Milesa i in. (1978).

Strategia	Cechy charakterystyczne strategii	Charakter struktury organizacyjnej
Miles, Snow, Meyer i Coleman (1978)		
Poszukiwacz	Poszukiwanie, wykorzystywanie i kreowanie nowych możliwości rynkowych (nowe produkty i rynki)	Płaska hierarchia, struktura zdecentralizowana, nieformalna, z intensywną komunikacją poziomą
Obrońca	Zabezpieczenie wybranego obszaru rynku i stworzenie stabilnej oferty dla stałej grupy klientów	Smukła, scentralizowana struktura zorientowana na efektywność i wydajność
Analizator	Poszukiwanie nowych możliwości rynkowych, przy utrzymaniu stabilnej grupy produktów i klientów	Względnie elastyczna, macierzowa, umiarkowanie scentralizowana i sformalizowana, z rozbudowanymi mechanizmami koordynacji
Reaktor	Strategia przejściowa	Względnie elastyczna, brak wyraźnego podziału zadań, z niskim stopniem specjalizacji
Porter (1980)		
Dyferencjacja	Oferowanie unikalnych i wyróżniających się na rynku produktów lub usług	Decentralizacja, nieformalny, wielowymiarowy przepływ informacji,
Przywódtwo kosztowe	Dążenie do uprzywilejowanej pozycji kosztowej i oferowanie klientom niższej ceny produktów	Ścisła kontrola procesów, centralizacja uprawnień decyzyjnych, duża formalizacja, specjalizacja i standaryzacja działań zapewniające wysoką efektywność
Koncentracja	Skupienie działań na określonym asortymencie, wybranej grupie klientów lub rynku geograficznym	Wysoki poziom standaryzacji i koordynacji procesów wewnętrznych oraz duża specjalizacja pracy
Walker i Ruekert (1987)		
Poszukiwacz	Ciągły rozwój innowacyjnych produktów i eksploracja nowych rynków	Rozproszone uprawnienia decyzyjne (decentralizacja), nieformalne mechanizmy koordynacji

Obrońca niskich kosztów	Dostarczanie wysokiej jakości produktów lub usług przy najniższych kosztach całkowitych	Struktura mechanistyczna, efektywność działania poprzez centralizację kompetencji decyzyjnych, standaryzację i formalizację działań
Obrońca dyferencjacji	Oferowanie produktów lub usług wysokiej jakości do wybranej grupy klientów, gotowych zapłacić za wyższą jakość	Wysoki stopień centralizacji oraz formalizacji i standaryzacji operacji, duży podział pracy (duża specjalizacja)

**Tabela 10. Strategie biznesu i odpowiadające im struktury organizacyjne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miles i in., 1978; Porter, 1980; Walker i Ruekert, 1987; Zakrzewska-Bielawska, 2011b.

Mimo że autorzy każdej z powyżej opisanych strategii przyglądali się nieco innym jej aspektom, da się zauważyć znaczny stopień pokrywania się strategicznych typologii i taksonomii. Stwierdził to m.in. Miller (1986, s. 235) pisząc, że elementy strategii, jak również struktury, są koherentne w ramach ich najbardziej powszechnych konfiguracji. Uważając, że zidentyfikowanie i powiązanie wspólnych konfiguracji strategii będzie użytecznym metodologicznie podejściem, zaproponował kompilację najbardziej popularnych koncepcji strategicznych. Jego syntetyczne ujęcie wykorzystano jako bazę do wskazania wpływu poszczególnych strategii na standaryzację lub adaptację struktur organizacyjnych. Wnioski przedstawiono w tabeli nr 11.

Strategie prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych	Strategie prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Przywództwo kosztowe; Obrońca niskich kosztów</li> <li>▪ Obrońca; Koncentracja; Obrońca dyferencjacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poszukiwacz</li> <li>▪ Dyferencjacja</li> <li>▪ Analityczny</li> </ul>

**Tabela 11. Kierunek wpływ strategii biznesu na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Byars, 1984; Rajapakshe, 2002; Gupta 2011; Miles i in., 1978; Miller, 1986; Olson i in., 2005; Porter, 1980; Walker i Ruekert, 1987.

### 3.3.3. Strategie przedsiębiorstw międzynarodowych

Szczególną formą strategii rozwoju i najważniejszą z perspektywy omawianych w pracy przedsiębiorstw międzynarodowych jest strategia umiędzynarodowienia. Fachowe piśmiennictwo przedstawia wiele modelowych koncepcji orientacji strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych, wśród których najczęściej omawiane są: wieloetapowa koncepcja Perlmuttera (1969), koncepcja typów orientacji strategicznej Bartletta i Ghoshala (2002), koncepcja heterarchii Hedlunda (1986) lub też koncepcja zróżnicowanej wielonarodowej korporacji Prahalada i Doza (1991). Wszystkie one prezentują pewien ogólnie ujęty wzór

umiędzynarodowienia na poziomie całej korporacji. Perlmutter (1969) sklasyfikował przedsiębiorstwa według orientacji działań na rynkach zagranicznych, wyróżniając cztery typy: etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne i geocentryczne. W orientacji etnocentrycznej kraj macierzysty przedsiębiorstwa jest głównym punktem odniesienia dla działań na rynkach zagranicznych. Praktyki, normy postępowania i doświadczenie z rynku krajowego są postrzegane jako uniwersalne i implementowane w jednostkach zagranicznych. Centrala określa sposoby funkcjonowania filii i rozdziela zasoby, opierając się na kryteriach charakterystycznych dla rodzimej kultury. W podejściu policentrycznym poświęca się znacznie więcej uwagi odmienności rynków goszczących niż w orientacji etnocentrycznej, dając większą autonomię filiom zagranicznym. Często mogą one samodzielnie określać swój sposób działania, a także modyfikować produkty lub usługi, dostosowując je do oczekiwań lokalnych nabywców. Z kolei przyjęcie strategii regiocentrycznej oznacza koncentrację działalności na rynkach wykazujących pewne podobieństwa, zlokalizowanych w danym regionie. Dzięki względnej jednorodności krajów w regionie możliwa jest regionalna standaryzacja praktyk i ujednolicona koordynacja procesów. W ostatniej strategicznej orientacji według Perlmuttera – geocentrycznej – rynki zagraniczne postrzegane są jako jeden, niemalże homogeniczny obszar. Specyfika krajów jest ignorowana, a dostarczany produkt lub usługa są jednakowe na wszystkich rynkach. Podejmowanie decyzji, mimo że realizowane we współpracy z filiami, jest zcentralizowane. Kolejną propozycją podziału strategii międzynarodowych jest ujęcie Bartletta i Ghoshala (2002), wyróżniające strategię międzynarodową, wielonarodową, globalną oraz transnarodową. Jest ona najczęściej cytowaną i empirycznie potwierdzoną typologią strategii przedsiębiorstw międzynarodowych (Harzing, 2000). Autorzy podzielili orientacje strategiczne w oparciu o dwa zasadnicze kryteria: strategiczne znaczenie rynku goszczącego (lokalizacja) oraz zakres kompetencji przekazywany zagranicznym jednostkom przez jednostkę centralną (integracja). Koncepcja strategii międzynarodowej jest równoważna ze strategią etnocentryczną Perlmuttera. Jej podstawową właściwością jest koncentracja na wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej, uzyskanej na rynku macierzystym jako podstawy do budowania przewagi za granicą. Centrala firmy jest głównym ośrodkiem decyzyjnym, w którym skumulowane są podstawowe zasoby, w tym wiedza i kompetencje. Rola filii sprowadza się do absorpcji ujednoliconych zasad działania z centrali. Formą struktury organizacyjnej, charakterystyczną dla tej strategii jest silnie skoordynowana struktura dywizjonalna, wydzielona na podstawie produktu lub rynku. Kolejny typ działalności – wielonarodowy (zwany także multilokalnym) odpowiada ujęciu policentrycznemu. Zgodnie z tą strategią przewaga korporacji leży w jej zróżnicowaniu i zdolności dopasowania się do rynku goszczącego. Głównym zadaniem

jednostek zagranicznych jest identyfikacja i wykorzystanie szans pojawiających się na lokalnym rynku. Ich działalność, choć kontrolowana przez centralę, w każdym kraju prowadzona jest niezależnie od innych równorzędnych jednostek. Kompetencje i wiedza w takim przedsiębiorstwie są przeważnie rozwijane samodzielnie przez jednostki lokalne i w nich zatrzymywane. Kolejna grupa przedsiębiorstw to firmy realizujące strategię globalną. Ich kluczową kompetencją jest koordynacja i integracja geograficznie rozproszonej działalności w skali światowej w celu uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. Tak ukierunkowana firma marginalizuje znaczenie lokalnych różnic, standaryzuje niemalże wszystkie swoje operacje, postrzegając świat jako zunifikowany rynek, a konsumentów jako mających zbliżone preferencje i potrzeby. W przedsiębiorstwie globalnym decyzje podejmowane są na poziomie centrali bądź w filiach o strategicznym znaczeniu. Podobnie zasoby, zlokalizowane są w firmie macierzystej lub w najważniejszych filiach i są one transferowane pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Zagraniczne spółki realizują strategię zaprojektowaną w centrali i pełnią rolę kanałów dostaw na obce rynki. Wysoka standaryzacja działań widoczna jest we wszystkich obszarach funkcjonalnych, a koordynacja i kontrola działań mają przeważnie formalny, szczegółowy i złożony charakter. Konkurowanie w skali całego globu i zlokalizowanie jednostek organizacyjnych na wszystkich półkulach świata wymusza umiejętność kompilowania skrajnie odmiennych kultur, systemów ekonomicznych i politycznych. Dlatego w przedsiębiorstwach globalnych duże znaczenie odgrywa wykreowanie i utrzymywanie właściwej kultury organizacyjnej, mocno spajającej zróżnicowane jednostki i komórki organizacyjne (Yip, 2004). Ostatni wariant wyróżniony przez Bartletta i Ghoshala – przedsiębiorstwo transnarodowe – to przedsiębiorstwo prowadzące działalność globalną w swoim zasięgu i zakresie oraz transnarodową w swojej istocie. Jest to pośrednie rozwiązanie będące próbą połączenia korzyści wynikających z efektu skali oraz lokalnego dopasowania. Charakterystyczny dla tej strategii jest wysoki poziom integracji i standaryzacji w wymiarze ponadnarodowym oraz wysoki poziom adaptacji na rynkach lokalnych. Globalna standaryzacja wspomaga skuteczność i wydajność, natomiast lokalne dostosowanie pozwala na szybkie operacyjne reagowanie i tym samym budowanie lokalnej przewagi konkurencyjnej. Struktura przedsiębiorstwa transnarodowego ma kształt macierzy, zintegrowanej i skoordynowanej globalnej sieci korporacyjnej (Donaldson, 2009). Priorytetowe umiejętności oraz zasoby nie są scentralizowane w jednostce macierzystej, ale także nie są zdecentralizowane. Komunikacja biegnie wielotorowo i jest narzędziem integracji między oddziałami przedsiębiorstwa. Filie realizują zadania dyktowane przez centralę, ale jednocześnie uczestniczą w globalnie zintegrowanych operacjach i mogą mieć strategiczne znaczenie dla całego przedsiębiorstwa.

Z opisanych powyżej typów strategii, wyrazistą formę o ekstremalnych cechach posiadają strategie policentryczna, geocentryczna, wielonarodowa i globalna. W związku z tym kierunek ich wpływu na struktury organizacyjne względem uwarunkowań rynków goszczących jest względnie jednoznaczny. Pozostałe typy strategii: etnocentryczna, regio-centryczna, międzynarodowa, transnarodowa, zawierają w sobie charakterystyki właściwe dla obu krańcowych propozycji i ograniczają wyrazistość wpływu strategii na standaryzację i adaptację procesów i praktyk organizacyjnych. W tabeli poniżej przedstawiono wnioski na temat kierunku oddziaływania poszczególnych rodzajów strategii na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych.

Strategie prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych	Strategie prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etnocentryczna</li> <li>▪ Geocentryczna</li> <li>▪ Międzynarodowa</li> <li>▪ Globalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Policentryczna</li> <li>▪ Regio-centryczna</li> <li>▪ Wielonarodowa</li> <li>▪ Transnarodowa</li> </ul>

**Tabela 12. Wpływ strategii międzynarodowej na strukturę organizacyjną**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartlett i Ghosha, 2002; Leong i Tan, 1993; Perlmutter, 1969; Yip, 2004.

Odnosząc wnioski płynące z opisu oddziaływania strategii ogólnej i strategii biznesu na struktury organizacyjne do propozycji przyjętej w niniejszej pracy: **Propozycja 5.** Kierunek wpływu strategii na struktury organizacyjne jest uzależniony od jej charakteru - strategie ofensywne są przesłanką do adaptacji struktur, a strategie defensywne źródłem jej standaryzacji, zakłada się, że:

**Propozycja 5.1.** Standaryzacja struktur organizacyjnych jest właściwa przedsiębiorstwom realizującym następujące strategie ogólne (na poziomie całej korporacji): stabilizacji, przywództwa kosztowego oraz następujące strategie międzynarodowe: globalna, geocentryczna.

**Propozycja 5.2.** Strategiami biznesu, realizowanymi przez jednostki zagraniczne (filie), prowadzącymi do adaptacji struktur organizacyjnych do rynków goszczących są strategie wzrostu, dywersyfikacji (Poszukiwacza lub Analizatora).

### 3.4. Źródła presji na adaptację i standaryzację struktury organizacyjnej – podsumowanie

Podsumowując dyskusję na temat uwarunkowań struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzoną w dwóch powyższych rozdziałach wnioskuje się, że jej kształt jest efektem balansowania pomiędzy presją na standaryzację, czyli na zachowanie organizacyjnej



spójności, gwarantującej sprawne działanie oraz naciskami na adaptację do rynków goszczących, pozwalającą na adekwatną odpowiedź względem wymagań klientów. Wpływ rynku macierzystego oraz rynków goszczących jest wielowymiarowy i przybiera odmienny kierunek. Przesłanki standaryzacji struktur organizacyjnych pochodzą zazwyczaj z rynku macierzystego, a rynek goszczący jest głównie źródłem bodźców wymuszających zmiany w strukturze organizacyjnej i jej dostosowanie do wymogów panujących na terenie rynku. Podobnie przesłanki standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych mające genezę w specyfice branży oraz cechach samego przedsiębiorstwa międzynarodowego są złożone i wielopłaszczyznowe. Uwarunkowania branżowe, szczególnie w przypadku segmentów przemysłowych, są przyczyną standaryzacji praktyk oraz uniwersalizacji norm i procesów, na których korporacja opiera swoją działalność. Czynniki związane z charakterem filii zagranicznych są przeważnie źródłem zmian i dostosowań w układzie strukturalnym. Natomiast oddziaływanie strategii przedsiębiorstwa, będącej punktem łączącym firmę z otoczeniem, jest zdeterminowane przez jej charakter – strategie ofensywne są motorem adaptacyjności struktury, a strategie defensywne są przesłankami standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych.

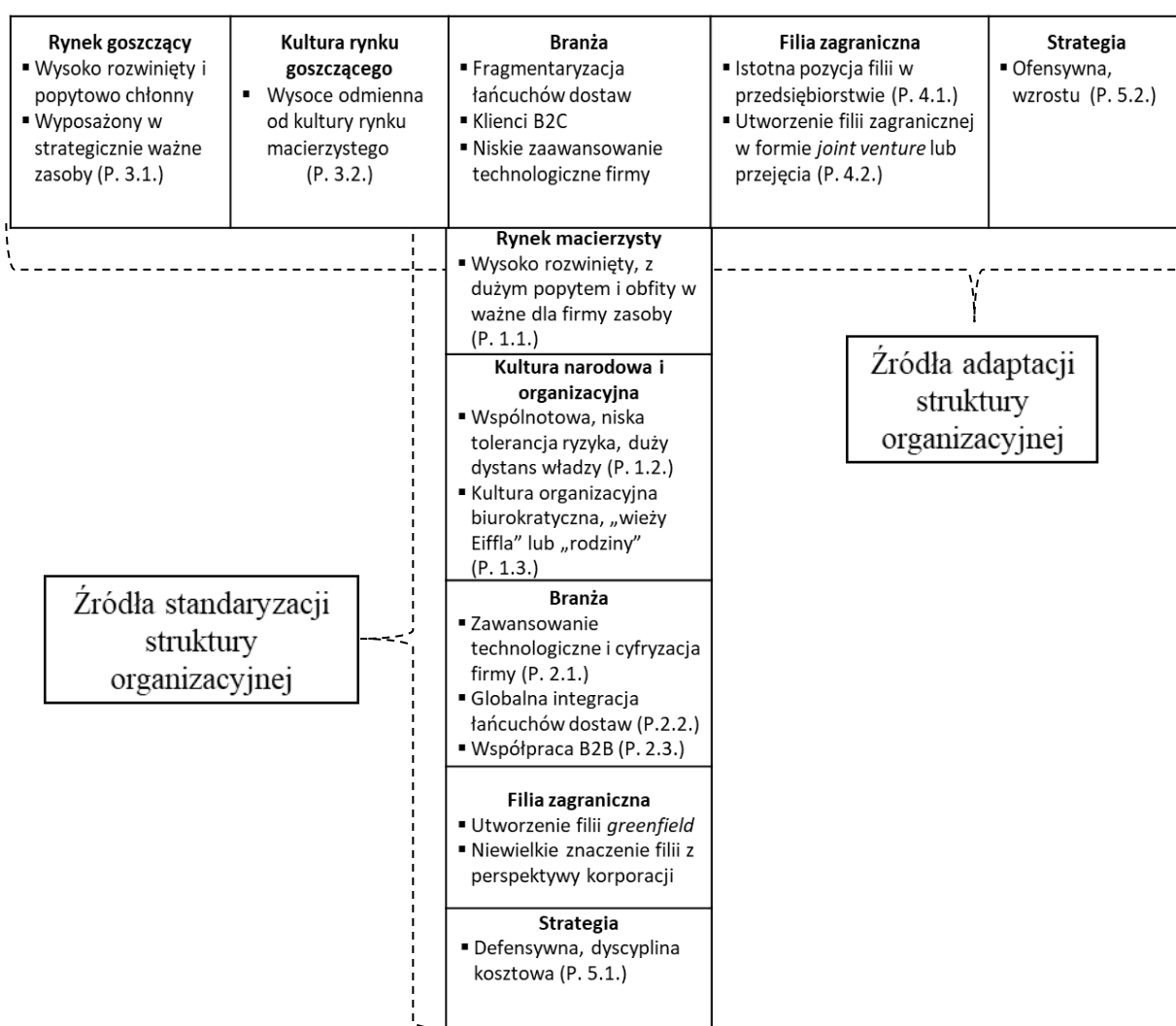
Łącząc wnioski będące logicznym następstwem powyższych rozważań zakłada się, że standaryzacja struktur organizacyjnych będzie miała miejsce gdy przedsiębiorstwo międzynarodowe:

- 1) wywodzi się z rynku wysoko rozwiniętego, chłonnego popytowo i obfitującego w strategicznie ważne zasoby (Propozycja 1.1.);
- 2) pochodzi z kraju o kulturze narodowej z dużym dystansem władzy i niechęcią do podejmowania ryzyka (Propozycja 1.2.);
- 3) operuje na fundamencie biurokratycznej kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na hierarchiczne relacje (Propozycja 1.3.);
- 4) wykorzystuje zaawansowane technologie produkcyjne i informacyjno–komunikacyjne (Propozycja 2.1.);
- 5) posiada łańcuchy dostaw zintegrowane w globalnym wymiarze (Propozycja 2.2.);
- 6) współpracuje głównie z klientami biznesowymi (B2) (Propozycja 2.3.);
- 7) realizuje strategie defensywne (stabilizacji), zorientowane na dyscyplinę w dziedzinie kosztów oraz strategie globalną lub geocentryczną (Propozycja 5.1.).

Z drugiej strony, sugeruje się, że skłonność korporacji do zmiany struktury organizacyjnej i dostosowania zasad działania do wymagań rynku goszczącego będzie pochodną:

- 1) ważnego znaczenia rynku lokalnego dla korporacji, jego wysokiego potencjału rozwoju i dużej chłonności popytowej (Propozycja 3.1.);
- 2) dużej odległości kulturowej pomiędzy rynkiem macierzystym i rynkiem goszczącym (Propozycja 3.2.);
- 3) ważnej roli pełnionej przez filię zagraniczną w całej korporacji (Propozycja 4.1.);
- 4) utworzenia filii zagranicznej w formie inwestycji *joint venture* lub *brownfield* (przejęcie lokalnego podmiotu) (Propozycja 4.2.);
- 5) realizacji przez filię ofensywnych strategii wzrostu (Poszukiwacza lub Analizatora) (Propozycja 5.2.).

Założenia te, wpisane w zaproponowaną w pierwszym rozdziale postać struktury „T”, prezentuje poniższy rysunek.



**Rysunek 7. Determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – propozycje badawcze**

Źródło: opracowanie własne.

## **Rozdział 4. Metodyka badania determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych i procedura analityczna badań własnych**

Rozdział poświęcony metodyce składa się z trzech części. Na początku przedstawiono ustalenia systematycznego przeglądu literatury w obszarze metod badawczych stosowanych do analizy struktur organizacyjnych w dotychczasowych analizach. Drugą część stanowi opis nowej metody badawczej – jakościowej analizy porównawczej (ang. *Qualitative Comparative Analysis*, QCA). Na koniec omówiono metodykę własnych badań empirycznych i zaprezentowano schemat procedury badawczej.

W pracy zastosowano mieszane podejście badawcze. Połączono kilkietapowe badania jakościowe w postaci zogniskowanego wywiadu grupowego i indywidualnych wywiadów pogłębionych, badania ilościowe przeprowadzone na dwóch różnych próbach badawczych za pomocą kwestionariusza ankietowego oraz metodę fsQCA.

Przedstawione w tym rozdziale treści są wprowadzeniem do części empirycznej, w której dokonano analizy wyników badań własnych.

### **4.1. Metody badania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych – systematyczny przegląd literatury**

Przeprowadzony na potrzeby niniejszego opracowania systematyczny przegląd literatury miał podwójny cel. Po pierwsze służył wskazaniu dotychczasowych ustaleń naukowych w zakresie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych (patrz. Rozdz. 1.2). Po drugie był ukierunkowany na poszukiwanie dominujących podejść metodologicznych w badanym zagadnieniu. Poniżej przedstawiono najważniejsze ustalenia na temat zastosowanych dotychczas metod badawczych płynące z weryfikacji wyselekcjonowanych artykułów.

#### **4.1.1. Metody i techniki badawcze w studiach nad strukturą organizacyjną**

Wybór odpowiedniej metody i narzędzi do badania struktury organizacyjnej powinien być dostosowany do rodzaju poszukiwań i potrzeb zamierzonego pomiaru. Może on być przeprowadzony metodami ilościowymi i jakościowymi. W studiach ilościowych dąży się do opisanego rzeczywistości w wartościach liczbowych, prognozowania, znalezienia wzorców, często liniowej zależności pomiędzy badanymi zjawiskami. Podstawowymi narzędziami w badaniach

ilościowych są kwestionariusze wywiadu (PAPI<sup>91</sup>, CAPI<sup>92</sup>, CASI<sup>93</sup>, CATI<sup>94</sup>) oraz kwestionariusz ankiety (CAWI<sup>95</sup>).

Badania ilościowe, mimo swoich silnych zalet w postaci przejrzystości i możliwości uogólniania wyników na szersze populacje, mają ograniczoną wartość prognostyczną w przypadku analizowania bardziej skomplikowanych zjawisk, jak na przykład działalności korporacji międzynarodowych. Poszukiwania na temat faktycznego sposobu skonstruowania i funkcjonowania takich przedsiębiorstw są obarczone trudnością nie tylko we względu na wielowątkowość ale także na wrażliwość interpretacyjną. Dlatego badania ilościowe bywają często krytykowane za swoją powierzchowność, „upolitycznienie wyników” i przedstawianie niewłaściwych wniosków (Carr i Pudelko, 2006). Skłania to do faworyzowania badań jakościowych, szczególnie badań terenowych i pogłębionych studiów przypadków. Pozwalają one na trafniejsze zdiagnozowanie realiów i głębsze zrozumienie rzeczywistości oraz na uwzględnienie szerszej grupy determinant badanego zjawiska. Technikami stosowanymi w badaniach jakościowych są np. pogłębione wywiady indywidualne, zogniskowane wywiady grupowego lub obserwacje uczestniczące.

Na podstawie przeprowadzonej analizy źródeł wnioskuje się o stosunkowo równomiernym rozkładzie metod ilościowych i jakościowych w badaniach struktur organizacyjnych, co ukazano na wykresie nr 2. Należy także zaznaczyć, że znaczna część publikacji ma charakter koncepcyjny, teoretyczny (29%). Przyczyny takiego stanu rzeczy leżą w charakterze badanego zagadnienia, skomplikowaniu działalności podmiotów międzynarodowych, ograniczonej możliwości pozyskania wiarygodnych danych ze względu na skalę i zakres przestrzenny działania oraz wysokie standardy ochrony poufnych danych firmy.

---

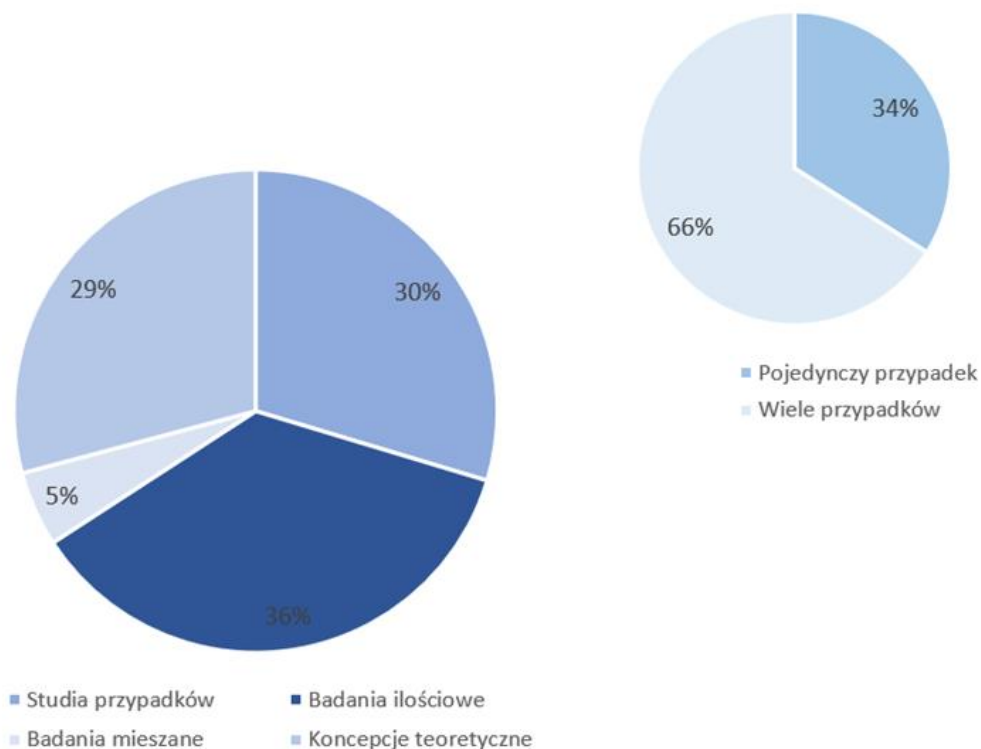
<sup>91</sup> PAPI (ang. *paper and pencil interview*) – technika zbierania danych polegająca na przeprowadzaniu wywiadu bezpośredniego przez ankietera, z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu.

<sup>92</sup> CAPI (ang. *computer assisted personal interview*) – wspomagany komputerowo wywiad bezpośredni z respondentem, podczas którego ankieter do odczytu pytań i zapisu odpowiedzi wykorzystuje urządzenia przenośne (tablet, laptop, itp.).

<sup>93</sup> CASI (ang. *computer-assisted self interviewing*) – wywiad przeprowadzany przy wspomaganii komputerowym, ale bez udziału ankietera. Respondent samodzielnie wypełnia ankietę komputerową.

<sup>94</sup> CATI (ang. *computer assisted telephone interview*) –wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny. Ankieter przeprowadza wywiad telefoniczny i rejestruje odpowiedzi respondenta komputerowo.

<sup>95</sup> CAWI (ang. *computer assisted web interview*) – kwestionariusz ankiety wypełniany samodzielnie przez respondenta na urządzeniu mającym dostęp do Internetu.



**Wykres 2. Metody badawcze w analizach struktur organizacyjnych.**

Źródło: opracowanie własne.

Testy ilościowe stanowiły 36% badań z przeanalizowanej literatury i były przeważnie próbą znalezienia zależności pomiędzy niewielką liczbą, prostych zmiennych. Materiał badawczy pozyskiwano w dwojaki sposób: samodzielnie, na drodze dystrybucji kwestionariuszy ankiety (materiał pierwotny) oraz przy wykorzystaniu danych wtórnych z ogólnodostępnych baz danych statystycznych, publikowanych przez właściwe instytucje (np. Urzędy Statystyczne, Bank Światowy, UNCTAD, Eurostat, itp.) lub prywatne agencje (np. Dun & Bradstreet, ORBIS). Do analizy danych ilościowych wykorzystywano techniki korelacji, regresji i wariacji dla modeli jedno i wieloczynnikowych (Calof i Beamish, 1995; Gupta, 2011; Luo, 2003; Pudelko i Harzing, 2007) bądź analizę skupień (Gammeltoft i Fasshauer, 2017). W nielicznych pracach badano charakter struktury organizacyjnej korporacji oraz jej jednostek zagranicznych na podstawie klasycznych deskryptorów struktury (parametrów astońskich). Poszukiwano w nich związku pomiędzy centralizacją uprawnień decyzyjnych i formalizacją a uwarunkowaniami kulturowymi rynku macierzystego, zaawansowaniem technologicznym i innowacyjnością firmy, wielkością rynku macierzystego czy natężeniem konkurencji (Azumi i in., 2010; Gaspary i in., 2020; Marin i in., 2021). Znacznie częściej badania architektury organizacyjnej w zinternacjonalizowanych przedsiębiorstwach miały charakter pośredni i dotyczyły procesów i praktyk organizacyjnych.

Badano m.in. transplantację i dyfuzję praktyk organizacyjnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Gamble, 2003; Geary i Aguzzoli, 2016; Ferner i in., 2001; Ferner i in., 2011; Pudelko i Harzing, 2007), w tym przy sposobie wynagradzania pracowników (Cooke i Huang, 2011). Sprawdzano integrację w procesach produkcji i na polu zarządzania wiedzą (Gonzalez i in., 2014; Lupton i Beamish, 2014; Zammel i Najar, 2021). W szerszym kontekście, w studiach ilościowych poszukiwano zależności między typem ekspansji zagranicznej i cechami rynku goszczącego, krajem pochodzenia bądź dystansem kulturowym (Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Harzing i Pudelko, 2016; Makino i Neupert, 2000; Ren, 2010), zaawansowaniem technologicznym (Brouthers i Brouthers, 2000; Cho i Padmanabhan, 1995; Gatignon i Anderson, 1988; Harzing, 2002; Hennart i Park, 1993;). Na takiej podstawie pośrednio wnioskowano o skłonności do dostosowania struktury względem wymagań zajmowanych rynków.

Badania jakościowe, odpowiadające za 30% stosowanych metod bazowały na studiach przypadków, z przewagą analiz porównawczych uwzględniających kilka case'ów. Sprawdzano w nich jednoczesny wpływ wielu czynników na kształt i charakter struktury organizacyjnej. Wykorzystywano m.in. obserwacje własne, samodzielne analizy dokumentów pochodzących z badanego przedsiębiorstwa, tj. raportów, sprawozdań finansowych, broszur, stron www, itp. *Case study* służyły odtworzeniu procesu przeprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej (Chasserio i Botte, 2020), powoływania filii zagranicznej i ustalania zasad jej działalności (Gillmore i in., 2022; Hedlund, 1984; Wang i Alon, 2020). Dodatkowo, w ramach badań jakościowych stosowano indywidualne wywiady pogłębione. Przesłankami do takiej formy zbierania danych były lepsze zrozumienie badanego zjawiska przez badacza, interpretacyjny charakter organizacji oraz większa wartość poznawcza w przypadku bliskości przedmiotu badań. Naukowcy poszukiwali prawidłowości w strukturach organizacyjnych, np. stopnia autonomii jednostek organizacyjnych, poziomu kontroli, faktycznych kanałów przepływu informacji, rzeczywistego przebiegu procesów, poprzez poznanie opinii i sposobu myślenia rozmówców, odtworzenia ich doświadczeń, obserwacji rozmówców w naturalnych warunkach (Calof i Beamish, 1995; Schaaper i in., 2011). Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzane były z osobami zajmującymi różne stanowiska w przedsiębiorstwie, posiadającymi największą wiedzę z zakresu badanej tematyki. W nielicznych badaniach uwzględniono perspektywę osób z różnych poziomów zarządzania lub z różnych jednostek organizacyjnych (centrali korporacji i filii zagranicznych) (Marin i in., 2021). Podstawowym narzędziem stosowanym w tej formie badania był scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Najbardziej wykorzystywaną metodą badawczą była triangulacja, wykorzystująca co najmniej dwie metody zbierania danych (techniki badawcze) lub łącząca metody jakościowe i ilościowe. Na przykład, w badaniach jakościowych stosowano pogłębiony wywiad indywidualny oraz analizę dokumentów, obserwacje własne (Gaspari i in., 2020; Hedlund, 1984), a w badaniach ilościowych dane były analizowane za pomocą statystyki opisowej i modelowania statystycznego (np. analizy korelacji, regresji, wariancji, skupień) (Luo, 2003; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Gupta, 2011; Pudelko i Harzing, 2007). W przeanalizowanych publikacjach metody mieszane (ilościowe i jakościowe) stanowiły jedynie 5% badań, co w opinii autorki nie jest zjawiskiem korzystnym. Połączenie różnych metod pozwala bowiem na zminimalizowanie ograniczeń jakimi obarczone są poszczególne techniki oraz daje możliwość trafniejszego diagnozowania rzeczywistości i wyciągnięcia wniosków o większej użyteczności. Zastosowanie różnych metod prowadzi do większej precyzji pomiaru i komplementarności wyników. Pomaga także w rozwoju procesu badawczego i poszukiwaniu nowych obszarów do naukowej eksploracji (Creswell, 2013; Stępień, 2016). Z kolei najbardziej stosowaną techniką badawczą zogniskowany wywiad grupowy. Niewielka popularność takiej formy zbierania danych wynika zapewne z trudności w zorganizowaniu i przeprowadzeniu spotkania fokusowego z przedstawicielami korporacji międzynarodowych, a tym bardziej z osobami zajmującymi w nich najważniejsze stanowiska kierownicze. Wartość takich badań jest jednak nie do przecenienia przy poszukiwaniu prawidłowości kierujących strukturami organizacyjnymi. Konstruktwna dyskusja osób z wysokimi kompetencjami i posiadających najwięcej informacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pozwala na dogłębne poznanie i zrozumienie rzeczywistych zasad, praktyk i procesów organizacyjnych.

W tabeli nr 13 wskazano jakie metody badawcze były wykorzystane w wybranych, najważniejszych publikacjach przeanalizowanych w ramach systematycznego przeglądu literatury. Omówiono także główne ustalenia i wkład jaki niosły ze sobą te artykuły.

Metody badawcze	Najważniejsze artykuły i ich główne ustalenia
Badania ilościowe	<p><b><u>Kultura narodowa:</u></b>  <b>Bloom i in., 2012</b> (GS: 864) – Przedstawienie związku pomiędzy poziomem zaufania społecznego a architekturą organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych.  <b>Kogut i Singh, 1988</b> (GS: 8357) – Wykazanie wpływu kultury narodowej na wybór sposobu ekspansji zagranicznej o różnym stopniu adaptacyjności.  <b>Kostova i Roth, 2002</b> (GS: 3388) – Potwierdzenie znaczenia dystansu kulturowego i instytucjonalnego pomiędzy krajem macierzystym i goszczącym dla możliwości transplądowania zasad i praktyk organizacyjnych.</p> <p><b><u>Branża:</u></b></p>

	<p><b>Brouthers i Brouthers, 2003</b> (GS: 688) – Propozycja wyjaśnienia rozbieżności w wyborze sposobu utworzenia jednostek zagranicznych firm działających w odmiennych branżach produkcyjnych i usługowych.</p> <p><b>Zagraniczna spółka zależna:</b></p> <p><b>Birkinshaw i Morrison 1995</b> (GS: 1345) – Zmierzenie zależności pomiędzy kontekstem strukturalnym („hierarchia” i „heterarchia”) a autonomią filii zagranicznych, wynikami ich działalności i konfiguracją łańcucha wartości.</p> <p><b>Chang i Rosenzwei, 2001</b> (GS: 1015) – Zmiana strategii ekspansji zagranicznej wraz ze zwiększeniem doświadczenia w prowadzeniu działalności na obcym rynku.</p> <p><b>Harzing, 2002</b> (GS: 811) – Wskazanie na różnice w poziomie kontroli centrali nad filiami zagranicznymi oraz różną skłonność do lokalnego dostosowania w zależności od sposobu utworzenia jednostki zagranicznej.</p> <p><b>Strategia:</b></p> <p><b>Olson i in, 2005</b> (GS: 1253) – Przedstawienie i przetestowanie modelu dopasowania pomiędzy strukturą organizacyjną i strategią firmy.</p>
Badania jakościowe (studia przypadków)	<p><b>Bartlett i Ghoshal, 1986</b> (GS: 1338) – Propozycja koncepcji modelującej rolę filii zagranicznych jako funkcję lokalizacji (strategicznego znaczenia rynku goszczącego) i relacji z centralą w perspektywie unikalnych możliwości spółki (zakres kompetencji przekazywanych i wypracowanych przez jednostkę zagraniczną).</p> <p><b>Gamble, 2003</b> (GS:274) – Zbadanie transferu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie brytyjskiej korporacji handlu detalicznego wchodzącej na odległy kulturowo rynek chiński.</p> <p><b>Liu i Woywode, 2013</b> (GS: 247) – Zbadanie wpływu różnic kulturowych na stopień integracji działań filii zagranicznych i centrali oraz potwierdzenie zjawiska „lekkiej integracji”, oznaczającego zachowanie dużej autonomii przez przejęte spółki zagraniczne.</p> <p><b>Mathews, 2006</b> (GS: 2487) – Opis sposobu internacjonalizacji przedsiębiorstw z rynków wschodzących i formy organizowania ich działalności międzynarodowej.</p>
Analizy koncepcyjne	<p><b>Birkinshaw i Hood, 1998</b> (GS: 2080) – Modelowe formy zmiany roli i pozycji filii zagranicznych w strukturze całej korporacji.</p> <p><b>Ghemawat, 2001</b> (GS: 2929) – Wskazanie na znaczenie dystansu kulturowego, administracyjnego i politycznego, geograficznego oraz gospodarczego dla działalności międzynarodowej przedsiębiorstw.</p> <p><b>Meyer i in. 2011</b> (GS: 1262) – Potwierdzenie znaczenia kontekstu lokalnego dla działalności przedsiębiorstw międzynarodowych oraz ukazanie konieczności równoważenia strategicznej roli filii w korporacji z jej lokalną tożsamością.</p> <p><b>Miles i in, 1978</b> (GS: 18093) – Propozycja ramy teoretycznej dla sposobów konstruowania struktur organizacyjnych odpowiadających realizacji określonych strategii.</p> <p><b>Rugman i Verbeke, 2001</b> (GS: 1587) – Omówienie procesu kształtowania specyficznych przewag filii zagranicznej i wzmocnienia jej pozycji w strukturze organizacyjnej korporacji.</p> <p><b>Rosenzweig i Singh, 1991</b> (GS: 1353) – Wnioskowanie o dwójakiej presji wywieranej na zagraniczne oddziały przedsiębiorstw międzynarodowych (wymóg izomorfizmu z otoczeniem lokalnym przy jednoczesnym zachowaniu spójności w organizacji). Propozycja czynników wpływających na struktury i procesy organizacyjne firm międzynarodowych.</p>

**Tabela 13. Metody badawcze w najistotniejszych artykułach z systematycznego przeglądu literatury**

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1.2. Mierniki charakteru struktury organizacyjnej oraz czynników ją determinujących

W ramach ilościowych i jakościowych metod badawczych wykorzystywano szerokie spektrum technik oraz mierników do diagnozowania struktury organizacyjnej. O ile sam charakter struktury był wyznaczany głównie za pomocą jej klastycznych wymiarów (patrz rozdz. 1.1.3.) o tyle



sposoby pomiaru siły i kierunku wpływu czynników ją determinujących były bardziej niejednorodne. Najszerzej testowanym wymiarem kształtu organizacyjnego była centralizacja, przedstawiająca umiejscowienie uprawnień decyzyjnych (Hollenbeck, 2000). Poza nią, analizowano głównie formalizację i standaryzację, a następnie konfigurację i specjalizację. W celu wyznaczenia wartości tych paramentów pytano m.in. o umiejscowienie kompetencji decyzyjnych, swobodę w realizacji zadań, intensywność współpracy między różnymi departamentami firmy, itp. Szczegóły przedstawiono w tabeli poniższej.

Cechy struktur organizacyjnych	Mierniki poszczególnych cech
Centralizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Miejsce podejmowania decyzji o różnym poziomie istotności</b> (Birkinshaw i Morrison 1995; Harzing, 2002; Lord i Ranft, 2000; Marin i in., 2021; Nahm i in., 2003; Olson i in., 2005; Parthasarthy i Sethi, 1992; Zakrzewska-Bielawska, 2011b)</li> <li>▪ <b>Samodzielność w ustalaniu budżetu, wyznaczeniu polityki cenowej i polityki kadrowej</b> (np. decyzje o zatrudnieniu nowych pracowników, określanie wynagrodzenia) (Harzing, 2002; Lord i Ranft, 2000; Luo, 2003; Marin i in., 2021; Mudambi i Navarra, 2015)</li> </ul>
Formalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Liczba procedur organizacyjnych</b> (Nahm i in., 2003; Zakrzewska-Bielawska, 2011b)</li> <li>▪ <b>Poziom szczegółowości formalnych procedur</b> (Brock i Siscovick, 2007; Nahm i in., 2003;</li> <li>▪ <b>Jednorodność kanałów przepływu informacji</b> (Brock i Siscovick, 2007; Luo, 2003)</li> </ul>
Standaryzacja i specjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Stabilność procesów i powtarzalność działań</b> (Zakrzewska-Bielawska, 2011b)</li> <li>▪ <b>Unifikacja procesów w różnych miejscach w organizacji</b> (Brock i Siscovick, 2007; Harzing, 2002; Parthasarthy i Sethi, 1992)</li> <li>▪ <b>Miejsce szkolenia kadry menadżerskiej</b> (Mudambi i Navarra, 2015; Schaaper i in., 2011)</li> </ul>
Konfiguracja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ilość poziomów zarządzania</b> (Nahm i in., 2003; Zakrzewska-Bielawska, 2011b)</li> <li>▪ <b>Stopień integracji pomiędzy komórkami organizacyjnymi:</b> częstotliwość i forma kontroli, sprzedaż wewnątrzorganizacyjna (Birkinshaw i Morrison 1995; Brock i Siscovick, 2007; Harzing, 2002; Lord i Ranft, 2000; Nahm i in., 2003)</li> </ul>

**Tabela 14. Parametry w badaniach wymiarów struktur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna tabela, nr 15 jest kompilacyjną prezentacją najczęstszych sposobów pomiaru czynników kształtujących struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych. Wskazano dużą różnorodność mierników dla poszczególnych przesłanek standaryzacji lub adaptacji. Da się jednak zauważyć pewną zgodność co do sposobu pomiaru rozwoju rynku, uwarunkowań kulturowych oraz intensywności technologicznej branży oraz samego przedsiębiorstwa. Co ważne, wpływ takiej szerokiej grupy determinant skłonność do absorpcji lokalnych uwarunkowań i podatność struktur organizacyjnych na zmianę nie był dotychczas analizowany łącznie.

Determinanty struktur organizacyjnych	Wskaźniki standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych	Mierniki stosowane w badaniach
Uwarunkowania rynków macierzystego i goszczącego	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom rozwoju rynku macierzystego i goszczącego</li> <li>▪ Wyposażenie rynków w strategiczne zasoby (technologia, wiedza, <i>know-how</i>)</li> <li>▪ Wielkość i potencjał wzrostu rynków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>PKB per Capita, Wskaźnik Rozwoju Społecznego (HDI)</b> (Harzing i Pudelko, 2016; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Tadesse i Ryan, 2004)</li> <li>▪ <b>Koncentracja działalności B&amp;R</b> (Anderson i Sutherland, 2015; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Mudambi i in., 2014; Wang i Shaan, 2008)</li> <li>▪ <b>Średnia stopa wzrostu sprzedaży i zysku (produkcji sprzedanej) w branży, Wielkość sprzedaży generowana przez firmę na rynku</b> (Brouthers i Brouthers, 2000; Bouquet i Birkinshaw, 2008; Calof i Beamish, 1995; Hedlund, 1984; Luo, 2003; Marin i in., 2021; Song, 2017)</li> </ul>
Uwarunkowania branżowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kultura narodowa i NSG</li> <li>▪ Kultura organizacyjna</li> <li>▪ Odległość kulturowa i instytucjonalna pomiędzy rynkami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wymiary kultury narodowej wg Hofstede (<i>odległość euklidesowa lub indeks Koguta i Singha</i>)</b> (Brouthers i Brouthers, 2000; Harzing, 2002; Rosenzweig i Singh, 1991)</li> <li>▪ <b>Kultura organizacyjna firmy:</b> styl zarządzania, priorytetowe wartości (Ren, 2010; Rozkwitalska, 2008a; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002)</li> </ul>
Rola i znaczenie filii zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technologiczne zaawansowanie branży</li> <li>▪ Stopień integracji branży</li> <li>▪ Typ relacji biznesowych (B2B lub B2C)</li> <li>▪ Struktura konkurencji w branży</li> <li>▪ Faza cyklu życia branży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wydatki na B&amp;R</b> (Andersson i Svensson, 1994; Brouthers i Brouthers, 2000; Cho i Padmanabhan, 1995; Gatignon i Anderson, 1988; Harzing, 2002; Hennart i Park, 1993; Kogut i Singh, 1988; Wang i Shaan, 2008)</li> <li>▪ <b>Wydatki na działalność promocyjną</b> (Kogut i Singh, 1988; Wang i Shaan, 2008)</li> <li>▪ <b>Transfer technologii</b> (Hennart i Park, 1993; Marin i in., 2021; Wang i Shaan, 2008)</li> <li>▪ <b>Stopień umiędzynarodowienia branży i integracji łańcucha dostaw</b> (Porter, 1986a; Rosenzweig i Singh, 1991)</li> <li>▪ <b>Dominacja relacji B2B lub B2C</b> (Ghoshal i Nohria, 1993; Tadesse i Ryan, 2004; Yip, 1989)</li> <li>▪ <b>Natężenie konkurencji</b> – stosunek liczby firm zagranicznych do liczby wszystkich podmiotów gospodarczych w branży na danym rynku (Marin i in., 2021)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma ekspansji</li> <li>▪ Rola filii i jej znaczenie z perspektywy całej korporacji</li> <li>▪ Siła powiązań zagranicznej spółki zależnej z centralą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sposób wejścia na rynek</b> (Harzing, 2002; Mudambi i Navarra, 2015; Rosenzweig i Singh, 1991; Sharpe, 2001)</li> <li>▪ <b>Formalna pozycja filii w strukturze korporacji (w łańcuchu wartości)</b> (Bartlett i Ghoshal, 1986; Birkinshaw i Morrison, 1995; Jakobsen i Rusten, 2003)</li> <li>▪ <b>Wydatki inwestycyjne dedykowane filii</b> (Bouquet i Birkinshaw, 2008; Luo, 2003; Mudambi i Navarra, 2015)</li> <li>▪ <b>Liczba patentów pochodzących z filii</b> (Choudhury i in., 2018; Luo, 2003; Mudambi i Navarra, 2015)</li> <li>▪ <b>Częstotliwość kontaktów z kierownikami z centrali firmy</b> (Lord i Ranft, 2000; Luo, 2003)</li> <li>▪ <b>Obecność i funkcje pełnione przez expatriantów</b> (Birkinshaw i Morrison 1995; Gamble, 2003; Luo, 2003; Rosenzweig i Singh, 1991; Schaaper i in., 2011)</li> </ul>

Strategia korporacji oraz jednostek zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientacja strategiczna (biznesu i międzynarodowa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rodzaj strategii ogólnej</b> (Olson i in, 2005; Rajapakshe, 2002; Zakrzewska-Bielawska, 2011b)</li> <li>▪ <b>Strategia filii</b> (Bartlett i Ghoshal, 2002; Birkinshaw i Morrison 1995)</li> </ul>
---	--	--

**Tabela 15. Mierniki w badaniach determinant struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych**

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1.3. Rekomendacje naukowców w zakresie dalszych badań – obszary i techniki badawcze

Systematyczny przegląd literatury, diagnozujący obszary oraz metody badawcze na polu struktur organizacyjnych, doprowadza do przekonania o konieczności dalszej eksploracji tego zagadnienia i większego rygoru w badaniach empirycznych. Mimo, że zainteresowanie strukturami organizacyjnymi trwa od wielu lat, naukowcy nadal podkreślają potrzebę poszukiwania form organizacyjnych lepiej dopasowanych do współczesnych realiów (Burton i Obel, 2018; Kidschun i in., 2019; Menz i in., 2021; Puranam i in., 2014; Schwer i Hitz, 2018; Wolf i Egelhoff, 2010; Van de Ven i in., 2013). Odnosząc się do tych wymagań, w niniejszej pracy zwrócono uwagę na główne trendy kształtujące krajobraz dzisiejszego biznesu i wpływające na postać wdrażanych struktur organizacyjnych. Wspomniano o wymaganiach jakie stawiają zmiany zachodzące na polu technologii informacyjnych i cyfryzacji, a także w obszarze społecznym jak np. zwiększenie dywersyfikacji kadrowej czy uwzględnienie osobistego potencjału i systemu wartości pracowników.

Mainela i in. (2015) dokonując wnikliwej analizy artykułów z dziedziny biznesu międzynarodowego stwierdzili, że choć wzbogacono badania o większą różnorodność firm i filii zagranicznych, zrozumienie bardziej elastycznych form struktur organizacyjnych jest nadal niewystarczające. Przyszłe analizy powinny więc zmierzać do poszukiwania nowych, hybrydowych sposobów organizowania działalności ponadnarodowej. Podobnie, o potrzebie pogłębienia badań nad strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw międzynarodowych pisali Brock i Siscovick (2007). Omawiając dualną rolę filii zagranicznych – „trybików w kołach” całej korporacji i podmiotów konkurujących na lokalnych rynkach konkludowali, że należy przyjrzeć się w jaki sposób wykazują one zdolności adaptacyjne przy jednoczesnej integracji z działaniami całej korporacji. Kontynuując poszukiwania w kierunkach wskazanych przez wyżej wymienionych badaczy, zaproponowano strukturę organizacyjną w postaci litery „T”, jako przykład sposobu organizowania działalności międzynarodowej odpowiadającego wymogom standaryzacji i adaptacji do lokalnych uwarunkowań. W piśmiennictwie z dziedziny biznesu międzynarodowego,

postuluje się także prowadzenie pełniejszych i wielowymiarowych badań. Ze względu na trudności analityczne, przeważająca większość badań empirycznych koncentruje się na jednym lub kilku jednorodnych parametrach oddziałujących na skłonność przedsiębiorstwa do adaptacji struktury organizacyjnej. Mayrhofer (2004), konkludując swój przegląd badań nad efektem kraju pochodzenia, rekomendował zastosowanie podejścia integracyjnego, w postaci badań sprawdzających łączny wpływ czynników kulturowych, instytucjonalnych i ekonomicznych. Uwydatniał także potrzebę włączenia do analizy cech samej firmy, głównie jej zaawansowania technologicznego oraz uwzględnienie uwarunkowań kraju goszczącego i roli dystansu kulturowego pomiędzy rynkiem macierzystym i obszarem ekspansji. W rozważaniach teoretycznych oraz badaniach empirycznych zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy rozpatrzono wpływ wielu czynników, pochodzących z najważniejszych obszarów zidentyfikowanych jako źródła determinant struktur organizacyjnych. Badacze piszą także o potrzebie poszerzenia badań o perspektywę respondentów z różnych poziomów zarządzania oraz wzięcia pod uwagę jednostek zagranicznych z odmiennych kulturowo rynków goszczących (Bouquet i Birkinshaw, 2008; Mudambi i in., 2014). Wskazują również aby rozpatrywać działalność filii zagranicznych w dłuższej perspektywie czasowej (Birkinshaw i Hood, 1998). Wszystkie te sugestie uwzględniono przy projektowaniu procedury własnych badań empirycznych i w adekwatny sposób na nie odpowiedziano. Przeprowadzono badania na dwóch poziomach zarządzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz na zróżnicowanych rynkach goszczących.

Główne luki badawcze oraz rekomendacje co do kierunków dalszych poszukiwań, zidentyfikowane podczas przeglądu dorobku naukowego przedstawiono w tabeli nr 16. Zawarto w niej również informację, w jaki sposób próbowano w niniejszej pracy zniwelować ułomności dotychczasowych dociekań.

<b>Zidentyfikowana potrzeba</b>	<b>Rekomendacje dalszych badań</b>	<b>Próba uzupełnienia podjęta w pracy</b>
Kontynuacja badań nad strukturami organizacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dopasowanie propozycji teoretycznych do realiów dzisiejszego biznesu. (Brock i Siscovick, 2007; Burton i Obel, 2018; Menz i in., 2021; Puranam i in., 2014; Van de Ven i in., 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omówienie zagadnienia struktur organizacyjnych w perspektywie najnowszych trendów i zjawisk zachodzących współcześnie w biznesie międzynarodowym</li> </ul>
Poszukiwanie nowych układów strukturalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potrzeba lepszego zrozumienia zasad działania korporacji międzynarodowych o elastycznych strukturach organizacyjnych. Poszukiwanie nowych, hybrydowych form organizacyjnych. (Benito i in., 2014; Mainela i in., 2015; Wolf i Egelhoff, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propozycja struktury organizacyjnej w kształcie litery „T”, łączącej obszary przedsiębiorstwa o zestandaryzowanych procesach i zasadach działania z obszarami</li> </ul>

		zdolnymi do adaptacji do rynków goszczących
Badania wielowymiarowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konieczność uwzględnienia większej liczby wątków w badaniach kształtu międzynarodowej działalności gospodarczej. (Mayrhofer, 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokrycie w rozważaniach teoretycznych i badaniach empirycznych wszystkich obszarów zidentyfikowanych w SLR jako najważniejsze źródła determinant struktur organizacyjnych, tj.: rynek macierzysty, rynek goszczący, branża, filia zagraniczna oraz strategia</li> </ul>
Badania na różnych poziomach przedsiębiorstwa oraz różnych rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uwzględnienie w badaniach empirycznych perspektywy pracowników centrali i filii. (Bouquet i Birkinshaw, 2008; Mudambi i in., 2014)</li> <li>▪ Poszerzenie badań nad rolą i charakterem filii zagranicznych o podmioty funkcjonujące na wielu różnych rynkach (Bouquet i Birkinshaw, 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Przeprowadzenie badań ilościowych na dwóch poziomach: centrali korporacji oraz filii zagranicznych</li> <li>▪ Filie zagraniczne zlokalizowane na wielu rynkach zagranicznych o odmiennym charakterze (wysoko rozwinięte i wschodzące, duże i małe, kulturowo bliskie i odległe)</li> </ul>
Analiza działalności międzynarodowej w dłuższym czasie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potrzeba przyjrzenia się filiom zagranicznym gdy ich działalność na lokalnym rynku jest już rozwinięta i relatywnie ustabilizowana (Birkinshaw i Hood, 1998; Harzing, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jednostki zagraniczne prowadzące działalność gospodarczą na rynku dłużej niż 10 lat.</li> </ul>

**Tabela 16. Luki i rekomendacje badawcze w zakresie struktur organizacyjnych oraz sposoby ich uzupełnienia**

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo, biorąc pod uwagę ograniczenia stosowanych dotychczas dwóch podstawowych metod badawczych, zdecydowano się zweryfikować propozycje badawcze za pomocą metody mieszanej, łączącej badania ilościowe i jakościowe oraz za pomocą nowej metody fsQCA. Wykorzystano także różne techniki badawcze, w tym zogniskowane wywiady grupowe, częściowo ustrukturyzowane, indywidualne wywiady pogłębione oraz badania ankietowe. Szczegółowy opis metodyki badań zastosowanej w pracy przedstawiono w dwóch kolejnych punktach pracy.

#### **4. 2. Jakościowa analiza porównawcza jako nowa metoda badawcza – zarys zagadnienia**

Zjawiska i procesy zachodzące w biznesie międzynarodowym są złożone, wielowątkowe, kształtowane przez szereg różnorodnych zmiennych wyjaśniających oraz ich wzajemne oddziaływanie. Skutkuje to częstym niedopasowaniem formułowanych hipotez i stosowanych metod badawczych do poziomu skomplikowania analizowanych zjawisk. W rezultacie prowadzi do nadmiernego redukcjonizmu i uproszczenia wniosków w badaniach ilościowych (zakładających

liniowość i symetryczność zależności), lub do ograniczonej możliwości uogólniania wyników w przypadku badań jakościowych (Fainshmidt, Witt, Aguilera i Verbeke, 2020; Potocki i Lassota, 2021; Zasuwa, 2016). Konfiguracyjna natura działalności przedsiębiorstw międzynarodowych domaga się zatem aby w dociekaniach na ich temat stosować metody, które oddają złożone realia biznesu międzynarodowego w pełniejszy sposób niż konwencjonalne podejścia badawcze. Zastosowanie narzędzia opracowanego przez amerykańskiego socjologa Ch. Ragina – jakościowej analizy porównawczej (ang. *Qualitative Comparative Analysis*, QCA) do zbadania czynników kształtujących struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych wydaje się więc być w pełni uzasadnione. Jest to bowiem metoda w której przedstawia się konfiguracje czynników (uwarunkowań) wpływających na badany rezultat oraz identyfikuje się złożone relacje przyczynowe (ang. *complex causality*) pomiędzy czynnikami i ich skutkami. Innymi słowy, QCA polega na analizowaniu współzależności zróżnicowanych przyczyn prowadzących do osiągnięcia określonych rezultatów (Krakowiak–Bal i Ziemiańczyk, 2016; Ragin, 2021). Wśród głównych zalet tej metody wymienia się przede wszystkim niwelowanie słabych stron analizy ilościowych i jakościowych danych empirycznych. Kwiotkowska (2014) uznaje QCA za jedną z nielicznych innowacji metodycznych zaproponowanych w ostatnich dekadach, która stanowi pomost między badaniami jakościowymi i ilościowymi. Obok atutu w postaci integracji podejść ukierunkowanych na określony przypadek (jakościowe) oraz na zmienne (ilościowe), badaczka podkreśla jej znacznie dla badań przeprowadzanych na próbach badawczych średniej wielkości, które w dwóch głównych nurtach metodologicznych nie otrzymują odpowiednio dużej uwagi. Poza tym, jakościowa analiza porównawcza pozwala na zdiagnozowanie różnych źródeł i różnych ścieżek prowadzących do konkretnego wyniku (ekwifinalność). Stoi to w opozycji wobec analizy regresji, poszukującej jednej właściwej ścieżki dla wszystkich badanych przypadków. Kolejnym jej atrybutem jest tzw. asymetryczność przyczynowa, co oznacza, że odwrotność konfiguracji nie zawsze prowadzi do ujemnego wyniku, a co za tym idzie, wystąpienie lub brak określonego rezultatu wymaga odrębnych wyjaśnień. Dodatkowo, odrzuca się w niej założenie o jednorodności wyników przy wystąpieniu danych warunków. W jego miejsce przyjmuje się, że dany czynnik (warunek) może prowadzić do różnych efektów, w zależności od tego w jakich konfiguracjach występuje z innymi czynnikami (Kwiotkowska, 2014; Ragin, 2021).

Przez wzgląd na opisane powyżej walory QCA metoda ta cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród badaczy nauk społecznych. W ostatnich latach stała się ona wręcz swoistą „modą metodologiczną” (Potocki i Lassota, 2021). Świadczy o tym chociażby imponująca

liczba cytowań<sup>96</sup> w serwisie Google Scholar jaką posiada praca Ch. Ragina, która zapoczątkowała to podejście metodologiczne oraz wzrastająca liczba publikacji opisujących lub wykorzystujących tą metodę. Dziedzinami, w których do tej pory najczęściej stosowano QCA są m.in. nauki o zarządzaniu, nauki polityczne i stosunki międzynarodowe, socjologia oraz środowisko i zrównoważony rozwój (Oana, Schneider i Thomann, 2021, s. 19). Na gruncie polskiej nauki, o przykładach zastosowania QCA w badaniach przeprowadzonych w naukach o zarządzaniu i naukach ekonomicznych pisze m.in. Kwiotkowska (2014; 2016), Krakowiak–Bal i Ziemiańczyk (2016), Stępień i Światowiec–Szczepańska (2021) oraz Zasuwa (2016), w naukach o polityce Potocki i Lassota, (2021). Ukazuje to potencjał zastosowania tej metody w badaniach z szerokiego spektrum dyscyplin naukowych.

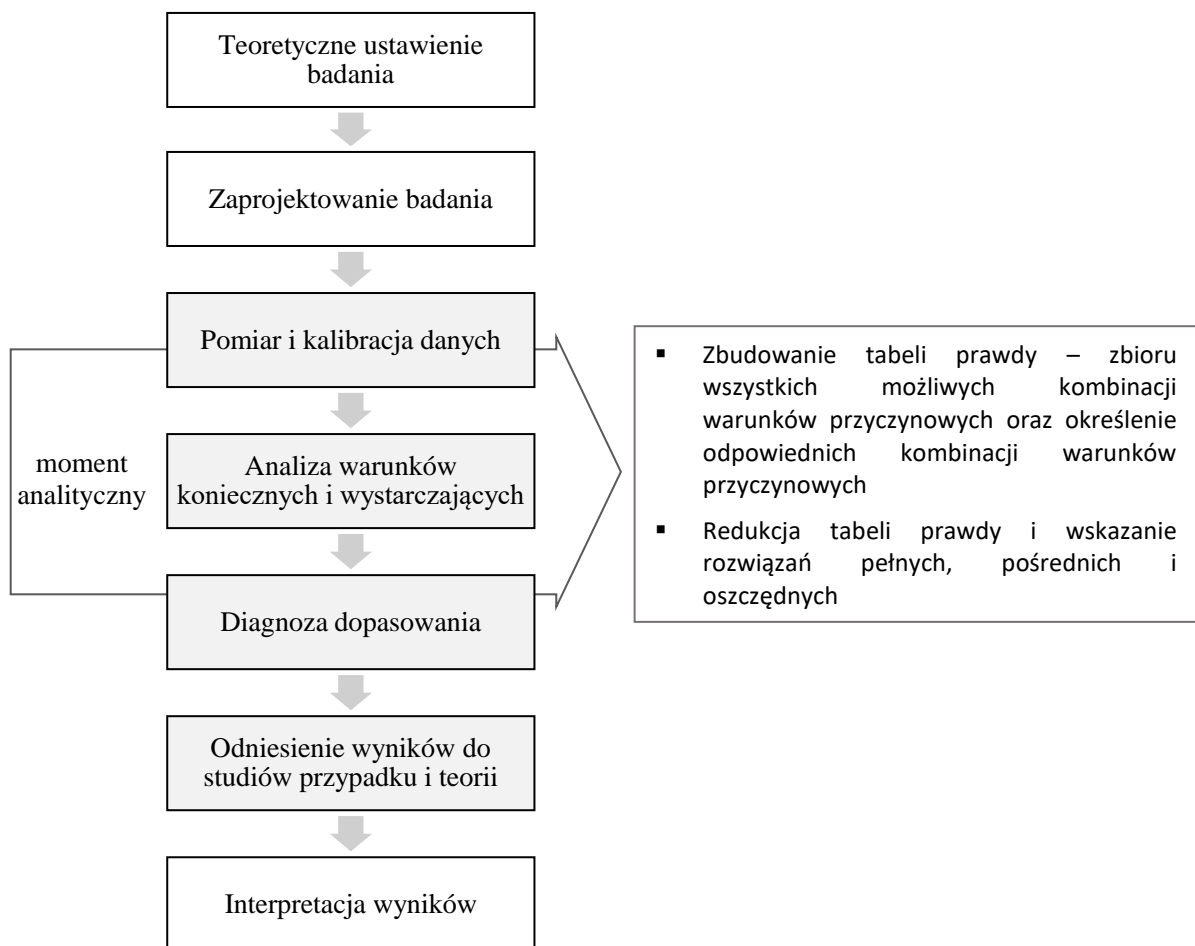
Z uwagi na oparcie analizy QCA na studiach przypadków (ang. *case studies*), bywa ona określana jako rodzaj analizy indukcyjnej. Należy także pokreślić, że niesie ona ze sobą także solidny wkład teoretyczny. Zanim badacz przejdzie do właściwej analizy QCA musi ją odpowiednio przygotować. Wymaga to od niego solidnej wiedzy teoretycznej na temat badanego zjawiska, gdyż tylko dzięki niej jest w stanie właściwie zdiagnozować prawidłowości rządzące danym zagadnieniem. Wybór zmiennych, które zostaną użyte w analizie oraz sposób, w jaki każda zmienna będzie zoperacjonalizowana, musi być teoretycznie osadzone. Takie teoretyczne ustawienie zmiennych (zarówno warunków jak i wyniku) nadaje metodzie QCA dedukcyjnych charakter (Rihoux i Lobe, 2009).

### ***Procedura analizy***

Celem badacza wybierającego metodę QCA jest zdiagnozowanie różnych modeli przyczynowych, które występują wśród porównywalnych przypadków. Do realizacji tego celu prowadzi kilkietapowa procedura, na którą składają się zarówno techniki właściwe tylko metodzie QCA, jak i etapy charakterystyczne dla innych metod badawczych. Schemat pełnej procedury analitycznej przedstawiono na rysunku 8, gdzie w szarych polach ujęto etapy typowe dla QCA. Kluczowy w jakościowej analizie porównawczej jest tzw. moment analityczny, w którym określa się wszystkie warunki przyczynowe, wyniki oraz odpowiednio przypisuje rozpatrywane przypadki.

---

<sup>96</sup> Od roku 1991 do lutego 2022 książka „*The comparative method*” była cytowana 12 147 razy.



**Rysunek 8. Etapy procedury analitycznej QCA**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krakowiak–Bal i Ziemiańczyk, 2016; Oana, Schneider i Thomann, 2021; Stępień i Światowiec–Szczepańska, 2021.

Pierwszy, właściwy dla QCA etap procedury polega na wyznaczeniu przestrzeni warunków przyczynowych badanego przedmiotu. Warunki przyczynowe to zmienne które w dotychczasowych dociekaniach naukowych zostały uznane za istotne i wpływające na siebie, jak również na poszukiwane przez badacza wyniki (Kwiatkowska, 2016). Wybrane przez badacza zmienne przyczynowe poddaje się kalibracji (transformacji), polegającej na zakodowaniu ich w zbiory odzwierciedlające stopień przynależności danej zmiennej do określonej kategorii. Przynależność do zbioru określana jest na podstawie progów, przy czym granicznymi jej wartościami jest 1 – oznaczająca pełną przynależność do zbioru oraz 0 jako próg bycia poza zbiorem (braku przynależności). Wartości pośrednie oznaczają, że dana zmienna występuje w określonym natężeniu. Pierwotnie metoda QCA koncentrowała się na zmiennych



dychotomicznych a zbiory miały postać zbiorów klasycznych, binarnych (ang. *crisp set*), co stanowiło jej duże ograniczenie. Wraz z zastosowaniem dwóch formalnych narzędzi analitycznych – teorii zbiorów rozmytych<sup>97</sup> oraz algebry Boole’a wyeliminowano tę ułomność i utworzono nowy rodzaj analizy QCA – rozmytą jakościową analizę porównawczą (ang. *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*, fsQCA). Wprowadzenie fsQCA diametralnie poszerzyło możliwości zastosowania tej metody w naukach społecznych, badających zjawiska trudne do skategoryzowania w zbiorach dychotomicznych. Dzięki fsQCA wnioski z badań stały się bardziej realistyczne i lepiej dopasowane do charakteru analizowanych okoliczności (Wagemann, Buche i Siewert, 2016). Kalibracja danych w zbiorze rozmytym (fsQCA) opiera się przeważnie na trzech wartościach granicznych: progu pełnej przynależności, braku przynależności oraz punktu pośredniego, określanego jako punkt maksymalnej niejednoznaczności. Punkt maksymalnej niejednoznaczności może być wyeliminowany poprzez ustawienie skali interwałowej (przedziałów wartości) w punkcie innym niż 0,5.

Po zakodowaniu zmiennych (warunków i wyniku) w zbiory następuje kolejny etap analizy – konstruowanie macierzy danych, zwanej tabelą prawdy. Tabela prawdy jest zbiorem wszystkich logicznie możliwych kombinacji warunków prowadzących do wyniku. Liczba wierszy w takiej macierzy jest równa  $2^k$ , gdzie  $k$  oznacza liczbę czynników (warunków) wybranych do analizy. W poszczególnych wierszach przedstawiony jest zakres występowania danej cechy w konkretnych przypadkach. Do niektórych wierszy zostanie przypisanych wiele przypadków, do innych tylko kilka lub żadne. Konfiguracje, które z logicznego punktu widzenia mogą zaistnieć ale nie znalazły potwierdzenia w empirycznej obserwacji nazywane są „resztą logiczną”. W przypadku braku reprezentacji określonej kombinacji warunków, badacz decyduje o usunięciu bądź uwzględnieniu takiego wiersza w dalszej analizie.

Następnym krokiem jest redukcja konfiguracji zidentyfikowanych w tabeli prawdy do kilku uproszczonych kombinacji wyjaśniających wyniki. Minimalizacja przyczynowej złożoności opiera się na logice algebry Boole’a (dziedzinie rachunku zbiorów), w której na podstawie trzech relacji jakie mogą zachodzić między dwoma zbiorami (suma, różnica i iloczyn, część wspólna zbiorów) przekształca się warianty zmiennych przyjmując, negując lub łącząc zbiory. Podstawowymi operatami logicznymi wyznaczającymi relację w zbiorze są „i” oraz „lub”. Natomiast negacja „nie” jest uzupełnieniem wyznaczonego zestawu i zawiera przypadki które nie występują w określonym zbiorze. Przeprowadzenie procedury redukcji odbywa się przy wykorzystaniu algorytmu

---

<sup>97</sup> Koncepcję zbiorów rozmytych (ang. *fuzzy set*) rozpropagował L. Zadeh, definiując je jako klasę obiektów opisaną zakresem występowania, znajdującym się w przedziale od zero do jedności (Potocki i Lassota, 2021).

stworzonego przez Ragina. Algorytm ten generuje szereg prawdopodobnych rozwiązań, rozpoznaje konfiguracje mające silny związek z poszukiwanym wynikiem i oddziela je od warunków marginalnych (zbędnych lub wymiennych), które czasami są obecne, a czasami nie przy danym rezultacie (Fiss, 2011). Na podstawie skategoryzowanych warunków przyczynowych na kluczowe (podstawowe) i peryferyjne (uzupełniające) identyfikowane są rozwiązania oszczędne (parsymoniczne), kompleksowe i pośrednie. Rozwiązanie oszczędne identyfikuje warunki podstawowe, a w rozwiązaniu pośrednim do zbioru warunków prowadzących do poszukiwanego rezultatu dodawane są uzupełniające warunki przyczynowe. W rozwiązaniu kompleksowym, przy procedurze minimalizacji całkowicie pomija się reszty logiczne, uwzględniając tylko takie konfiguracje, które faktycznie zostały zaobserwowane.

Ocena jakości rozwiązania będącego wynikiem opisanej powyżej procedury jest oparta na dwóch parametrach dopasowania – wskaźniku spójności (ang. *consistency*) i pokrycia (ang. *coverage*). Interpretuje się je w analogiczny sposób jak wyniki analizy danych ilościowych. Wskaźnik spójności, tak jak istotność statystyczna, określa w jakim stopniu wskazane konfiguracje zmiennych wyjaśniają badany rezultat. Jeśli przypadki mające taką samą konfigurację warunków przyczynowych wykazują ten sam wynik, wówczas poziom spójności będzie wysoki. Drugi wskaźnik – pokrycie, analogicznie jak siła związku pomiędzy zmiennymi, ukazuje jak duża część wyniku jest wyjaśniona przez przyjęte rozwiązanie. Mówiąc inaczej, jaki odsetek przypadków został pokryty wskazanymi konfiguracjami (Ragin, 2021). Wartości parametrów dopasowania wahają się od 0 do 1. Im bliższe są 1 tym wartość poznawcza wyników analizy QCA jest większa. Przyjmuje się, że zadowalające wyniki otrzymują się przy progu spójności większym niż 0,75 dla zbiorów binarnych i 0,8 dla zbiorów rozmytych oraz wskaźniku pokrycia 0,25–0,65<sup>98</sup> (Krakowiak–Bał i Ziemiańczyk, 2016; Rihoux i Ragin, 2009).

Ostatnim etapem badawczym, reprezentowanym przez dwa ostatnie pola na schemacie procedury QCA, jest interpretacja uzyskanych wyników w odniesieniu do dotychczasowej teorii i wiedzy empirycznej. W zależności od celu badania, interpretacja jego wyników może w większym stopniu skupić się na szczegółowej analizie poszczególnych przypadkach lub na generalizacji uzyskanych wyników w postaci ogólnych praw (Zasuwa, 2016). Wartość poznawczą wyników otrzymanych na podstawie jakościowej analizy porównawczej można wzmocnić poprzez

---

<sup>98</sup> Niska wartość wskaźnika pokrycia, mimo że nie jest wskazana, nie stanowi wyjątku wśród badań QCA. Na przykład, Garcia-Castro i Aguilera (2014) osiągnęli ogólne pokrycie jedynie na poziomie 0,039, Stanko i Olleros (2013) na poziomie 0,21 a Fiss (2011) na poziomie 0,36.

triangulację danych i przeanalizowanie, obok danych jakościowych, także danych ilościowych dotyczących badanego obiektu.

QCA stanowi cenne narzędzie dające badaczom nauk o zarządzaniu możliwość identyfikowania prawidłowości w sytuacji gdy pożądany wynik jest rezultatem wielu uwarunkowań przyczynowych. Zaobserwowane konfiguracje mogą dostarczać nowe spojrzenie na zjawiska zachodzące w tej dziedzinie i odkrywać związki niezauważone wcześniej przez badaczy. Natomiast logiczna mapa procedury badawczej zapewnia dużą przejrzystość i umożliwia tym samym kontynuowanie i rozwijanie badań przez innych badaczy.

### **4.3. Procedura własnych badań empirycznych**

Opisana w poprzednim punkcie pracy procedura jakościowej analizy porównawczej stanowiła centralny punkt dociekań empirycznych oraz podstawę opracowania metodyki badań własnych. Jej wybór był podyktowany dwiema przesłankami: złożonym charakterem analizowanego zagadnienia oraz potencjałem tej metody do „ożywienia” naukowej dyskusji w okrzepłych dziedzinach. Uznano, że fsQCA jako metoda łącząca silne strony badań jakościowych i ilościowych w najlepszy sposób uchwyci oddziaływanie poszczególnych determinant na strukturę organizacyjną. Przed przystąpieniem do właściwej analizy fsQCA, w badaniach własnych wykorzystano mieszaną metodą, łącząc badania jakościowe (zogniskowany wywiad grupowy i wywiady indywidualne) i ilościowe (ankieta internetowa z wykorzystaniem zestandaryzowanego kwestionariusza). Pozwoliło to na pełniejsze zbadanie zagadnienia oraz uzupełnienie wyników o wnioski wysunięte z obu metod badawczych (Stępień, 2016).

Przedmiotem badań były struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych oraz kluczowe czynniki kształtujące ich podatności na absorpcję bodźców płynących z otoczenia rynków goszczących. Badania służyły realizacji celu głównego pracy - wskazaniu konfiguracji najistotniejszych determinant prowadzących do standaryzacji struktur organizacyjnych korporacji międzynarodowych lub do ich adaptacji względem rynków goszczących.

Badania były zrealizowane w trzech wymiarach, podzielonych na 6 etapów:

- Badania jakościowe w postaci zogniskowanego wywiadu grupowego oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych stanowiły dwa etapy. Wywiad grupowy z praktykami biznesu międzynarodowego z analizowanego segmentu (metoda delficka) przeprowadzono w październiku 2021. Miał on charakter eksploracyjny oraz pogłębiający i posłużył do: A) opracowania hierarchii uwarunkowań struktury organizacyjnej, zidentyfikowanych na

podstawie badań literaturowych, B) przygotowania kwestionariuszy do dwóch odrębnych analiz czynników kształtujących strukturę organizacyjną (na poziomie centrali korporacji oraz na poziomie filii zagranicznych), C) pogłębieniu wnioskowania i omówieniu finalnych wyników procedury fsQCA. Indywidualne wywiady pogłębione z kardą kierowniczą przedsiębiorstw międzynarodowych zorganizowano w grudniu 2021 i styczniu 2022. Ich celem była przede wszystkim weryfikacja danych uzyskanych we wcześniejszych badaniach ilościowych wśród korporacji (rozmówcami w wywiadach indywidualnych były te same osoby, które udzielały odpowiedzi w badaniach ilościowych, realizowanych na poziomie centrali korporacji);

- Badania ilościowe przy użyciu kwestionariusza ankietowego CAWI, przeprowadzono w dwóch częściach. Próbę badawczą pierwszego z nich stanowili dyrektorzy przedsiębiorstw międzynarodowych z branży metalowej, a okres ich realizacji to grudzień 2021. Ten etap badań ilościowych służył zebraniu materiału do analizy fsQCA, mającej wskazać główne przesłanki standaryzacji struktur organizacyjnych oraz wybraniu przedsiębiorstwa, którego struktura organizacyjna była najbardziej zbliżona do formy mechanistycznej (najbardziej zestandaryzowana, o sztywnych procesach i homogenicznych praktykach organizacyjnych). W kolejnych badaniach ilościowych, zrealizowanych w lutym 2022, poszukiwano głównych przyczyn dostosowania struktur organizacyjnych do uwarunkowań rynku goszczącego. Były one przeprowadzone wśród filii zagranicznych korporacji o najsztwniejszej strukturze organizacyjnej;
- Jakościowa analiza porównawcza, podobnie jak badania jakościowe i ilościowe, została przeprowadzona dwukrotnie, na materiale pozyskanym w dwóch różnych badaniach ilościowych - na poziomie centrali przedsiębiorstwa oraz filii zagranicznych. Ze względu na charakter danych, wyniki do jakościowej analizy porównawczej zostały zakodowane w zbiory rozmyte (ang. *fuzzy set*, fsQCA).

Skupienie się na jednej branży było celowe. Dotychczasowe badania empiryczne nad strukturami organizacyjnymi były prowadzone na dwóch rodzajach prób badawczych – przedsiębiorstwach jednorodnych (pod względem branży, wielkości firmy, terytorium działania, itp.) lub niejednorodnych. Przyjęcie próbki określonego rodzaju niosło ze sobą ograniczenia w postaci rozmytych, a czasem sprzecznych i odległych od rzeczywistych obserwacji wyników (próba jednorodna) lub zawężenia wyników analizy tylko do badanego rodzaju organizacji. Ze względu na brak możliwości wykrywania istniejących zależności w przypadku organizacji heterogenicznych, badacze rzadziej wybierają ten typ próby badawczej (Bloom i in., 2012; Sadun i Van Reenen, 2012; Rajapakshe, 2002). Z takich samych powodów do empirycznej weryfikacji

założeń niniejszego opracowania wybrano przedsiębiorstwa należące do jednej, aczkolwiek zróżnicowanej branży i prowadzące działalność gospodarczą o podobnym, międzynarodowym zasięgu. Wszystkie badane podmioty to firmy z branży metalowej lub współpracujące z przemysłem metalowym firmy z branży maszynowej. Podstawą weryfikacji była Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczej w Ameryce Północnej NAICS (ang. *North American Industry Classification System*) oraz Międzynarodowy System Klasyfikacji Działalności Gospodarczej, opracowany przez Organizację Narodów Zjednoczonych ISIC (ang. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*). Działalność badanych przedsiębiorstw była sklasyfikowana jako wytwarzanie i obróbka metalu, produkcja konstrukcji i elementów metalowych (ISIC 24, 25), produkcja maszyn i urządzeń dla przemysłu metalowego (ISIC 2822, 2823). Wybór branży również był umyślny i podyktowany jej sztywnością i potencjalnie niewielką wrażliwością na odmienność rynków goszczących. Powody, dla których podmioty gospodarcze w wybranych branżach nie powinny być podatne na naciski klientów lub kontrahentów z obcych rynków, zostały opisane we wstępie pracy. Dla przypomnienia były to: silne powiązania przemysłu metalowego i maszynowego z innymi branżami produkcyjnymi, wysoka kapitałochłonność, relatywna homogeniczność wymagań technicznych.

Badane przedsiębiorstwa generowały rocznie przychód powyżej 2,5 mld USD, zatrudniały powyżej 4 000 pracowników i prowadziły działalność gospodarczą w więcej niż 15 krajach. Ich filie zagraniczne były zlokalizowane prawie na wszystkich kontynentach, zatem zakres przestrzenny badań obejmował cały świat. Ta grupa badawcza służyła zidentyfikowaniu przesłanek standaryzacji struktur organizacyjnych. Z kolei przyczyn adaptacyjności do rynków goszczących poszukiwano wśród filii zagranicznych przedsiębiorstwa wykazującego najmniejszą skłonność do zmiany zasad organizacyjnych. Odpowiadając na wcześniejsze rekomendacje naukowców (Birkinshaw i Hood, 1998; Harzing, 2002), do badań na poziomie filii, wybrano podmioty działające na rynku lokalnym dłużej niż 10 lat. Drugim kryterium wyboru filii była ich lokalizacja, pozwalająca na pokrycie możliwie największej różnorodności uwarunkowań rynku goszczącego. W tej grupie badawczej znalazły się spółki zlokalizowane w krajach wysoko rozwiniętych i rozwijających się, na małych i dużych rynkach, na rynkach wyposażonych w strategiczne zasoby i oferujących tylko tanie czynniki produkcji, bliskich i odległych kulturowo od rynku macierzystego korporacji. Były to następujące kraje: Boliwia, Brazylia, Chiny, Czechy, Francja, Hiszpania, Kanada, Indie, Japonia, Korea Południowa, Meksyk, Niemcy, Polska, Republika Południowej Afryki, Rosja, Singapur, Szwajcaria, Turcja, Wielka Brytania oraz Włochy.

Zakres podmiotowy badań jakościowych oraz ilościowych objął przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania z korporacji scharakteryzowanych powyżej oraz dyrektorów filii zagranicznych tych przedsiębiorstw. Przy identyfikowaniu próby badawczej autorka wykorzystwała własne kontakty zawodowe i osobiste. W przypadku braku bezpośredniego kontaktu do respondenta z przedsiębiorstwa uznanego za poznawczo wartościowe, posiłkowano się informacjami dostępnymi na stronach internetowych konkretnych podmiotów. Z uwagi na to, że większość przedsiębiorstw wybranych do badania to spółki publiczne, notowane na międzynarodowych giełdach papierów wartościowych, możliwe było pozyskanie imiennych danych kadry kierowniczej. W poniższej tabeli przedstawiono charakterystykę respondentów biorących udział w badaniach jakościowych (w zogniskowanym wywiadzie grupowym (fokus) z ekspertami oraz w indywidualnych wywiadach pogłębionych z kadrami menadżerską z głównej siedziby firmy) oraz w badaniach ilościowych, przeprowadzonych na poziomie centrali oraz na poziomie filii zagranicznych.

<p><b>Liczba ekspertów uczestniczących w panelu dyskusyjnym, pod względem funkcji pełnionej w przedsiębiorstwie:</b></p> <p>Dyrektor Generalny (CEO) – 4, Dyrektor Finansowy (CFO) – 1, Dyrektor Operacyjny (COO) – 3, Dyrektor ds. Marketingu (CMO) – 3</p>
<p><b>Liczba respondentów pod względem funkcji pełnionej w przedsiębiorstwie – indywidualne wywiady pogłębione z kierownikami oraz badania ankietowe na poziomie centrali przedsiębiorstw:</b></p> <p>Dyrektor Generalny (CEO) – 4, Dyrektor Operacyjny (COO) – 4, Dyrektor ds. Marketingu (CMO) – 3, Dyrektor Zasowów Ludzkich (HR) – 3, Dyrektor ds. Strategii – 3, Dyrektor ds. Public Relations – 2</p>
<p><b>Liczba respondentów biorących udział w badaniach ankietowych na poziomie filii zagranicznej:</b></p> <p>Dyrektor Zarządzający, Menadżer Filii – 20</p>
<p><b>Doświadczenie zawodowe:</b> 17–46 lat</p> <p><b>Doświadczenie na stanowisku kierowniczym:</b> 10–35 lat</p>
<p><b>Wiek uczestników badań:</b> 42–65 lat</p>

**Tabela 17. Charakterystyka rozmówców w badaniach jakościowych oraz respondentów w badaniach ilościowych**

Źródło: opracowanie własne.

Badania jakościowe w formie zogniskowanego wywiadu grupowego zostały przeprowadzone dwukrotnie, za każdym razem z grupą jedenastu ekspertów biznesu międzynarodowego, legitymujących się wieloletnim doświadczeniem w branży metalowej i zajmujących wysokie stanowiska zarządcze. Oba wywiady były przeprowadzone za pośrednictwem oprogramowania do wideokonferencji Zoom Meetings i trwały ok. 1,5 godziny. Podczas pierwszego spotkania, eksperci podjęli dyskusję na temat czynników prowadzących do standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych, zidentyfikowanych przez autorkę na bazie

badania literaturowych. W efekcie, stosując metodę delficką, opracowano hierarchiczną listę uwarunkowań mających największą siłę oddziaływania. Przedstawiono ją w dalszej części pracy, w tabeli nr 18. W drugiej rundzie badania fokusowego uczestnicy zostali poproszeni o ocenę kwestionariuszy ankiet, które stanowiły podstawę badań ilościowych. Badania pilotażowe posłużyły udoskonaleniu mierników i ich skal. Pomogły w sprawdzeniu czy pytania są interpretowane zgodnie z zamierzeniami.

Dwa kwestionariusze (jeden dla badań na poziomie siedziby głównej, drugi na poziomie filii zagranicznej) przygotowano w oparciu o wnioski z systematycznego przeglądu literatury oraz badania obce, w których mierzono adekwatne zjawiska (m.in. Lord i Ranft, 2000; Lotko i Wójtowicz, 2018; Luo, 2003, Mariin, Verdier i Rousova, 2021; Mudambi i Navarra, 2015; Zakrzewska–Bielawska, 2011b). Następnie poddano je weryfikacji przez ekspertów, którzy ocenili ich stosowność względem badanej branży. W uwagach zwrotnych wskazano m.in. na niewielką przydatność niektórych mierników, stosowanych we wcześniejszych badaniach. Na przykład, stwierdzono, że w przypadku branży metalowej oraz w branżach, w których dominują relacje B2B badanie innowacyjności przedsiębiorstwa za pomocą wydatków na reklamę jest mało przydatne (Kogut i Singh, 1988; Wang i Schaan, 2008). Dodatkowo, w opinii ekspertów kluczowym parametrem wskazującym na innowacyjność przedsiębiorstwa jest stopień cyfryzacji procesów wewnątrzorganizacyjnych. Według autorki, taka charakterystyka przedsiębiorstwa ma jeszcze większą wartość poznawczą, gdyż poza odzwierciedleniem jego poziomu innowacyjności, jest także elementem silnie oddziałującym na podatność struktury organizacyjnej na zmiany. O implikacjach jakie dla struktury organizacyjnej niesie ze sobą era cyfryzacji pisali wspomniani już Menz i in. (2021), rekomendując ukierunkowanie zainteresowań badawczych na to zagadnienie. Zgodnie z najlepszą wiedzą autorki, w dotychczasowych testach empirycznych nad charakterem struktury organizacyjnej nie brano pod uwagę poziomu digitalizacji przedsiębiorstwa. Zatem uwzględnienie go w pomiarach mechanistyczności i organiczności struktury zdaje się być odkrywcze i wartościowe.

Przed wysłaniem kwestionariuszy do docelowych respondentów, przeprowadzono badanie pilotażowe z udziałem branżowych ekspertów. Wyniki z tego badania pozwoliły na stosowne modyfikacje i doprecyzowanie pytań aby w konsekwencji zminimalizować chaos interpretacyjny i rozbieżności w odpowiedziach. Na przykład, określenie kultury organizacyjnej jako „innowacyjna” (Rozkwitalska, 2008a; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002) zastąpiono nazwą „kreatywna”, gdyż według ekspertów innowacyjność kojarzy się bardziej z obszarem produktowym i niekoniecznie oznacza kulturę organizacyjną wspierającą poszukiwanie

innowacyjnych rozwiązań na każdym polu działania przedsiębiorstwa, w której dominuje nieformalna komunikacja i duża swoboda w sposobie realizacji działań. Finalnie, kwestionariusz adresowany do kierownictwa z centrali firmy zawierał 26 pytania, z czego 13 pytań dotyczyło charakteru struktury organizacyjnej, a kolejne 13 prowadzonego przez firmy biznesu. Kwestionariusz, którego odbiorcami byli dyrektorzy filii zagranicznych składał się z 18 pytań. W zasadniczej części ankiety odnoszącej się do charakteru struktury organizacyjnej zastosowano skalowanie zrównoważone przy użyciu 5-stopniowej skali Likerta. W pozostałych pytaniach wykorzystano kafeterię dysjunktywną, dając respondentowi możliwość wskazania tylko jednej właściwej odpowiedzi. Obydwa kwestionariusze ankietowe zostały przygotowane w języku angielskim (wszyscy respondenci biorący udział w badaniu to osoby biegle posługujące się językiem angielskim) i wraz z tłumaczeniem na język polski stanowią Załącznik nr 1 do niniejszej pracy.

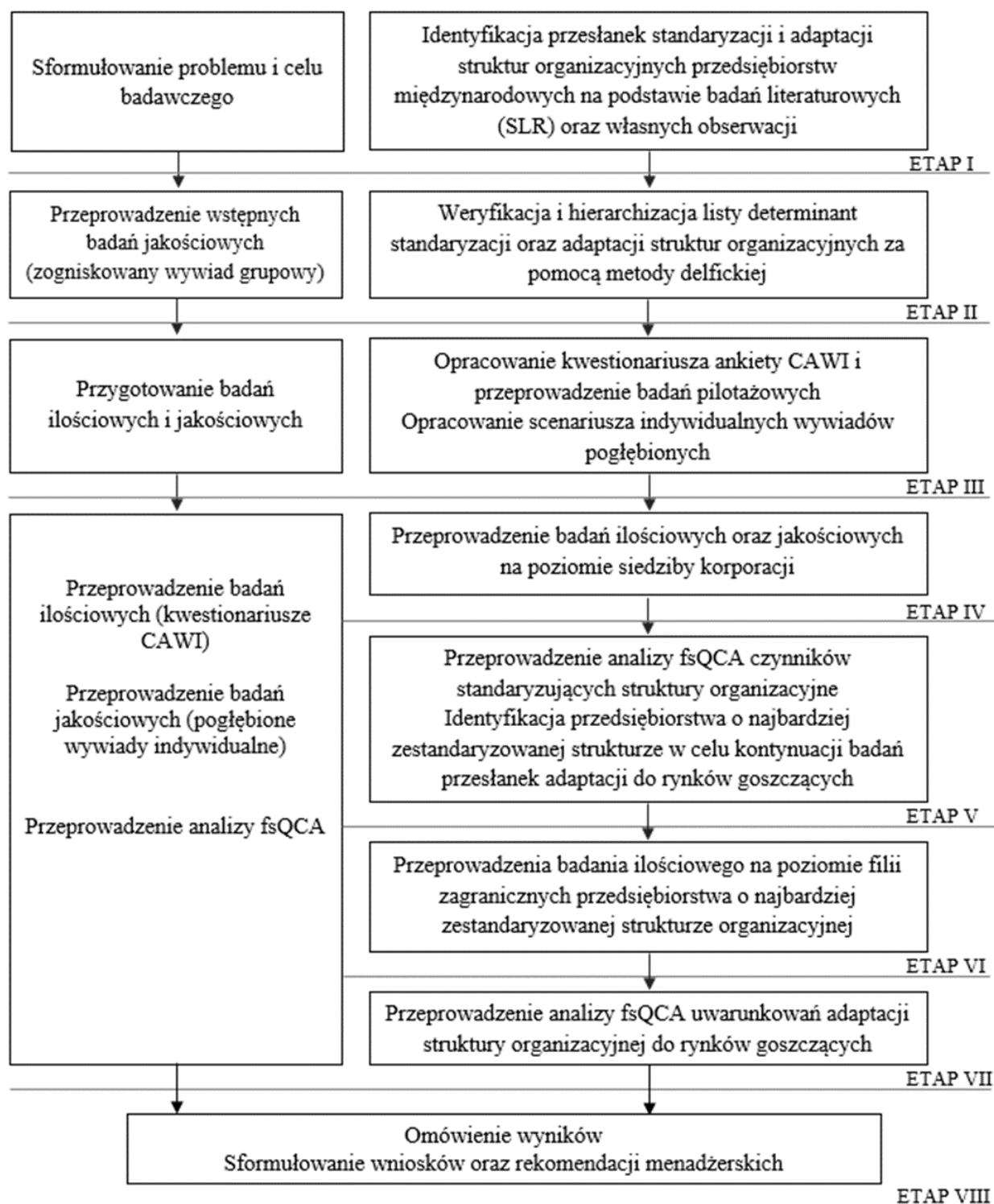
Do wyselekcjonowanej grupy osób skierowano pisemną prośbę o wypełnienie kwestionariusza, przygotowanego w programie QuestionPro. W spersonalizowanej wiadomości poinformowano respondentów o naukowym celu badania oraz zastosowanym kryterium kwalifikacyjnym (przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu działania, z branży metalowej, respondenci zajmujący kierownicze stanowiska w firmie). Wybrana forma dystrybucji kwestionariusza (bezpośredni link przesyłany w formie elektronicznej) gwarantowała duże prawdopodobieństwo, że został on wypełniony przez osoby kwalifikujące się do badania. W sumie, za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz sieci LinkedIn wysłano 39 ankiet, 19 do kierownictwa korporacji i 20 do dyrektorów zarządzających filiami zagranicznymi. W niektórych przypadkach dwukrotnie wysłano wiadomość przypominającą, w odstępie 4 dni roboczych. Ze względu na bezpośrednie kontakty z respondentami lub prośbę o jej wypełnienie wystosowaną przez przełożonego (względem kierowników jednostek zagranicznych) wszystkie ankiety zostały wypełnione. Średni czas jaki respondenci poświęcili na udzielenie odpowiedzi wyniósł 9 minut.

Badania ilościowe na poziomie centrali uzupełniono pogłębionymi, pół-ustrukturyzowanymi wywiadami z osobami zajmującymi najwyższe stanowiska w hierarchii przedsiębiorstw. Wywiady były przeprowadzane indywidualnie (w tym wideokonferencje) lub telefonicznie. Bazowały na scenariuszu nawiązującym do zestawu pytań z wypełnionego uprzednio kwestionariusza, i jednocześnie dawały możliwość swobodnej oraz subiektywnej wypowiedzi respondentów. Posłużyły weryfikacji danych ilościowych, zebranych na podstawie kwestionariusza oraz pogłębieniu dyskusji nad wpływem poszczególnych zmiennych na kształt struktury organizacyjnej. Przyjęcie takiej sekwencji badań miało na celu pozyskanie danych o



możliwie najwyższej jakości, wiernie oddających faktyczny stan rzeczy. W przypadku badań ilościowych pośród spółek zagranicznych wyniki nie były weryfikowane w dodatkowych wywiadach indywidualnych ale zostały omówione z dyrektorem generalnym przedsiębiorstwa.

Na podstawie odpowiedzi zebranych w pierwszej rundzie badań ilościowych (tj. na poziomie centrali) przeprowadzono analizę fsQCA. Jej głównym celem było wskazanie najważniejszych konfiguracji uwarunkowań prowadzących do standaryzacji struktur organizacyjnych. Dodatkowo, posłużyła ona do identyfikacji przedsiębiorstwa o najbardziej mechanistycznej strukturze organizacyjnej, w którym kontynuowano badania ilościowe (na poziomie filii zagranicznych). Uznano, że poszukiwanie czynników, które najsilniej oddziałują na korporacje, zmuszając je do wprowadzania zmian w strukturach organizacyjnych i dostosowywania zasad działania do lokalnych uwarunkowań, na przykładzie przedsiębiorstwa najmniej podatnego na zmiany w najlepszy sposób doprowadzi do realizacji głównego celu pracy. Ponadto, przesłankami do przeprowadzenia dwóch badań, oddzielnie oceniających determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych była także wstępna analiza wyników badania jakościowego oraz charakterystyczna dla jakościowej analizy porównawczej przyczynowa niesymetryczność. W pierwszym etapie badań jakościowych (zogniskowany wywiad grupowy) zaobserwowano, że zbiór determinant struktury organizacyjnej dla mechanistycznej lub organicznej postaci jest różny. Eksperti wybierający czynniki o największej sile oddziaływania wskazali inne zmienne powodujące standaryzację i inne, skłaniające do adaptacji praktyk i procesów organizacyjnych (niebędące odwrotnością zmiennych standaryzujących strukturę). Z kolei przyczynowa niesymetryczność metody fsQCA oznacza, że odwrotność warunków nie jest tożsama z odwrotnością wyniku. W związku z tym, aby zachować właściwy rygor i poprawność metodologiczną należało analizować obie grupy czynników oddzielnie. Finalnie, materiał empiryczny zebrany wśród jednostek zagranicznych wybranego przedsiębiorstwa poddano analizie fsQCA, oceniając oddziaływanie uwarunkowań przyczynowych na podatność struktury na zmianę. Procedurę przeprowadzenia własnych badań empirycznych metodą jakościową, ilościową oraz fsQCA przedstawiono na poniższym schemacie.



Rysunek 9. Procedura własnych badań empirycznych

Źródło: opracowanie własne.

## **Rozdział 5. Wyniki oraz wnioski z własnych badań empirycznych**

Niniejszy rozdział stanowi weryfikację dokonanych wcześniej ustaleń literaturowych oraz przedstawia wnioski z przeprowadzonych własnych badań empirycznych. Udzielono w nim także odpowiedzi na stawiane w pracy pytania badawcze.

Opis uzyskanych wyników rozpoczęto od przedstawienia głównych ustaleń z badań jakościowych: dwóch wywiadów fokusowych z ekspertami oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z reprezentantami kadry zarządczej badanych korporacji. Następnie omówiono wyniki dwóch badań ilościowych, przeprowadzonych na poziomie centrali przedsiębiorstw, wśród których poszukiwano głównych czynników standaryzacji struktur organizacyjnych, oraz na poziomie filii zagranicznych, gdzie sprawdzano najistotniejsze przesłanki adaptacji struktur. Finalnie skupiono uwagę na rezultatach jakościowej analizy porównawczej. Była ona ostatnim etapem badań, bezpośrednio prowadzącym do realizacji celu badawczego, czyli do uzyskania odpowiedzi na pytania o najważniejsze determinanty adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Szczegółowe informacje na temat procedury badawczej, charakterystyk poszczególnych etapów oraz respondentów przedstawiono w poprzednim rozdziale pracy, w rozdziale 4.3. W związku z tym w niniejszym rozdziale skupiono się jedynie na opisie i interpretacji wyników.

### **5.1. Wyniki i konkluzje z badań jakościowych**

Badania jakościowe były przeprowadzone w dwóch etapach, za pomocą dwóch różnych technik badawczych: badań focusowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Pierwszy etap stanowiły dwa zogniskowane wywiady grupowe, przeprowadzone z ekspertami zarządzania w biznesie międzynarodowym. Pierwsze spotkanie rozpoczęto od wyjaśnienia celu badania i omówienia jego przebiegu. Na początku uczestnicy zostali zaproszeni do swobodnej dyskusji na temat czynników kształtujących charakter struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Tematem, który zdominował wstępną rozmowę, były głębokie zmiany w architekturze organizacyjnej wywołane pandemią wirusa Sars-Cov-2 oraz zachwianiem płynności łańcuchów dostaw. Podkreślano fakt, że przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do zaakceptowania nowych form pracy na wszystkich poziomach organizacji. Na przykład wcześniej praca zdalna była postrzegana jako przywilej i dostępna tylko dla pracowników zajmujących stanowiska kierownicze. Obecnie stała się powszechną praktyką. Mówiono także o

działaniach podjętych w celu utrzymania sprawnego aparatu kontroli oraz uchronienia firmy przed spadkiem wydajności pracy. We wszystkich przedsiębiorstwach, w których pracują pytani eksperci, podjęto dodatkowe inwestycje w zaawansowane systemy informatyczne oraz informacyjno-komunikacyjne pozwalające z jeszcze większą dokładnością śledzić działania pracowników i przebieg procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Dalsza część swobodnej dyskusji dotyczyła konkretnych determinant struktur organizacyjnych. Wśród nich najczęściej wymieniano kulturę organizacyjną oraz oczekiwania i charakter relacji z klientami. Zaznaczono jednak, że dostosowania wymuszone oczekiwaniami klientów są podejmowane dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie sprostać wymaganiom w ramach dotychczasowej architektury organizacyjnej. Nawet konieczność zmian w procesie produkcyjnym nie jest jednoznaczna z decyzją o modyfikacji praktyk i procesów organizacyjnych. Według ekspertów firmy przeważnie dążą do utrzymania struktur organizacyjnych w niezmienionej formie, a maksymalną unifikację wewnątrzorganizacyjnych zasad działania postrzegają jako gwaranta sprawnego funkcjonowania. Co ciekawe, zapytani o niebezpieczeństwo utraty wyczulenia na sygnały rynkowe z powodu zbyt silnej standaryzacji, formalizacji lub centralizacji stwierdzili, że ich doświadczenia nie potwierdzają jednoznacznie takiej zależności. Wśród argumentów pojawiły się wypowiedzi, że *mając odpowiednio wdrożone narzędzia komunikacji z klientami (media społecznościowe, portale wymiany wiedzy i opinii) informacja od nich dociera i jest absorbowana przez właściwe komórki organizacyjne niezależnie od poziomu standaryzacji praktyk i procesów wewnątrzorganizacyjnych oraz, że zazwyczaj innowacje nie są efektem „jednorazowego olśnienia”, ale konsekwencją systematycznej pracy, do której wykonywania potrzeba stabilnych fundamentów*. Wspomniano także o modułowości procesów i posiadaniu „wspólnego, firmowego języka”, jako składnikach poprawnej standaryzacji i integracji działań przedsiębiorstwa.

W dalszej części spotkania, uczestniczący w badaniu przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw międzynarodowych dyskutowali na temat dualnego charakteru struktur organizacyjnych. W tej dyskusji, jednomyślnie akcentowali konieczność połączenia dwóch sprzecznych wymagań z jakimi spotyka się każde międzynarodowe przedsiębiorstwo – presji na adaptację do lokalnych uwarunkowań oraz na jednorodność praktyk i procesów organizacyjnych. Jeden z rozmówców stwierdził, że prawie wszystkie jego decyzje podjęte w ciągu 20 lat zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi miały na celu maksymalną standaryzację działań przy jednoczesnym utrzymaniu właściwego stopnia elastyczności i adaptacji do oczekiwań klienta. W opinii wszystkich uczestników badania, jeśli korporacja chce zagwarantować sobie przetrwanie i rozwijać się w dłuższym czasie, jedynym słusznym rozwiązaniem dla jej architektury organizacyjnej

jest pełna integracja, kontrola i jednorodność procesów wewnątrzorganizacyjnych oraz wysokie wyczulenie na sygnały płynące z rynku i adekwatna reakcja na nie. Wewnątrzorganizacyjna standaryzacja jest nie tylko fundamentem doskonałości operacyjnej (ang. *operational excellence*), a także pozwala na utrzymanie działalności w sytuacjach kryzysowych, związanych np. z zerwaniem łańcuchów dostaw, czy brakiem dostępu do dotychczasowych rynków. W centralnym miejscu decyzji o kształcie organizacji należy postawić klienta, co oznacza, że w obszarach gdzie ma on bezpośrednią styczność z przedsiębiorstwem należy utrzymać wysoki poziom adaptacyjności praktyk i procesów organizacyjnych. Konkluzje wynikające z tej dyskusji wskazują na poprawność koncepcyjną i wartość użyteczną zaproponowanego w niniejszej pracy ujęcia struktury organizacyjnej w kształcie litery „T”. Jednostki i komórki organizacyjne odpowiedzialne za procesy wewnątrzorganizacyjne powinny cechować wysoki poziom integracji, standaryzacji i formalizacji. Natomiast obszary bezpośrednio współpracujące z klientem muszą wykazywać dużą swobodę decyzyjną i elastyczność w działaniu.

Po zakończeniu ogólnej rozmowy o architekturze organizacyjnej skierowano uwagę na struktury przedsiębiorstw z branży metalowej. Główne uwagi rozmówców dotyczyły jeszcze ściślejszej kontroli i precyzji działań w tym segmencie. Trafnie oddała to wypowiedź jednego z dyrektorów operacyjnych: *w biznesie, gdzie liczy się wartość a nie wolumen, każde posunięcie musi być zamierzone, przemyślane i precyzyjne*. Następnie rozpoczęto kolejną fazę wywiadu, w której przedstawiono uczestnikom listę determinant standaryzacji oraz adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych z branży metalowej, zidentyfikowanych na podstawie wcześniejszych badań literatury przedmiotu. Podzielona na dwie części – przesłanki standaryzacji oraz czynniki adaptacji, stanowiła podstawę do dalszej dyskusji. Poproszono ekspertów o samodzielne wskazanie zmiennych, które ich zdaniem kształtują struktury organizacyjne przedsiębiorstw z określonej branży, a następnie o uszeregowanie ich według siły oddziaływania. Odpowiedzi respondentów były zbliżone, a w niektórych przypadkach identyczne. Na przykład wszyscy dyrektorzy byli zgodni co do priorytetowego znaczenia kultury organizacyjnej oraz istoty uwarunkowań branżowych dla ujednoczenia praktyk organizacyjnych. Pełna zgodność pojawiła się także w przypadku niewielkiego przełożenia słabej integracji filii z centralą na większą adaptację do uwarunkowań w jakich funkcjonuje filia. Finalnie wspólnie opracowano listy warunków standaryzacji oraz podstaw do modyfikacji struktur organizacyjnych, ze wskazaniem siły oddziaływania poszczególnych zmiennych. Przedstawiono je w poniższej tabeli.

<b>Determinanty standaryzacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych</b>		<b>Waga czynnika</b> (1 – najważniejszy, 13 – najmniej ważny)
Wania Rynek macierzysty	Wysoko rozwinięty; Duży rynek zbytu; Rynek obfitujący w strategiczne zasoby	3
	Kultura narodowa: monochroniczna, kolektywna; Duża awersja do ryzyka; Duży dystans władzy	5
	Kultura organizacyjna: Biurokratyczna; „Wieża Eiffla”; Kultura „Rodziny”	1
	CEO wywodzący się z rynku macierzystego firmy, z niewielkim doświadczeniem globalnym	13
Rynek goszczący	Słabo rozwinięty; Niewielki rynek zbytu; Oferujący podstawowe czynniki produkcji (np. tania siła robocza)	7
	Kultura rynku goszczącego zbliżona do rynku macierzystego	12
Charakter branży	Globalna integracja w łańcuchach dostaw; Dominacja relacji B2B	2
	Ujednolicone standardy techniczne	9
	Wysoki stopień wykorzystania zaawansowanych technologii produkcyjnych oraz informacyjno-komunikacyjnych	4
Rola filii zagranicznej	Utworzenie filii w formie inwestycji <i>greenfield</i>	11
	Niewielkie znaczenie strategiczne filii dla przedsiębiorstwa; Filia umiejscowiona na końcu łańcucha wartości	10
	Filia silnie powiązana z centralą (wysoka kontrola i duże transfery zasobów z centrali)	8
Strategia przedsiębiorstwa	Strategie kosztowe lub strategia obrońcy, koncentracji; Strategia internacjonalizacji: etnocentryczna, geocentryczna, międzynarodowa lub globalna	6
<b>Determinanty adaptacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych</b>		<b>Waga czynnika</b> (1 – najważniejszy, 14 – najmniej ważny)
Rynek macierzysty	Wschodzący lub słabo rozwinięty; Mały rynek zbytu; Wyposażony w podstawowe czynniki produkcji	13
	Kultura narodowa: polichroniczna, indywidualistyczna; Duża tolerancja ryzyka; Mały dystans władzy	11
	Kultura organizacyjna: adaptacyjna; „Inkubator”; „Pocisk sterowany”	1
Rynek goszczący	Wysoko rozwinięty; Wyposażony w strategicznie ważne zasoby i nowoczesną technologię	4
	Duży rynek zbytu	2
	Kultura rynku goszczącego dalece odmienna do rynku macierzystego	10
Charakter branży	Fragmentaryzacja łańcucha dostaw; Dominacja relacji B2C, konkurencja monopolistyczna	8
	Odmiennie standardy techniczne na rynku goszczących	6
	Niewielkie wykorzystanie nowoczesnych technologii produkcyjnych oraz informacyjno-komunikacyjnych	12
Rola filii zagranicznej	Utworzenie filii poprzez przejęcie lub inwestycję <i>joint venture</i>	7
	Filia strategicznie ważna dla całego przedsiębiorstwa	3

	Wysoka aktywność lokalnego managementu	9
	Filia słabo powiązana z centralą (niewielka kontrola)	14
Strategia biznesu	Strategia wzrostu, dywersyfikacji	5

**Tabela 18. Hierarchia przesłanek standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w branży metalowej**

Źródło: opracowanie własne.

Szeregując główne kryteria standaryzacji według ich siły oddziaływania, wymieniono: 1) kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, 2) uwarunkowania branżowe w postaci integracji łańcuchów dostaw i dominacji relacji B2B, 3) rolę rynku macierzystego jako obszaru zbytu oraz dostawcy ważnych zasobów, 4) poziom zawansowania technologicznego firmy i stopień jej cyfryzacji, 5) kulturę narodową kraju macierzystego. Natomiast najważniejsze przyczyny elastyczności struktur, warunkujące ich adaptację do rynków goszczących to: 1) kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, 2) wielkość rynku goszczącego, 3) rola i pozycja filii zagranicznej, 4) występowanie na rynku goszczącym strategicznych zasobów, 5) strategia przedsiębiorstwa i jednostki zagranicznej.

Spójne z wynikami dotychczasowych dociekań jest wskazanie charakteru branży jako czynnika silnie standaryzującego struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych. Prowadzenie biznesu z innymi podmiotami gospodarczymi (B2B), szczególnie takimi, których działalność ma również ponadnarodowy charakter, oraz globalna integracja łańcuchów dostaw wymagają spójności zasad działania i sprawnych przepływów w procesach wewnątrzorganizacyjnych (Ghoshal i Nohria, 1993; Porter, 1986a; Rosenzweig i Singh, 1991; Yip, 1989). Podobnie wyższy poziom zawansowania technologicznego jest związany z większą skłonnością do utrzymania homogenicznych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych (Hennart i Park, 1993; Marin i in., 2021; Wang i Shaan, 2008). Również decyzja ekspertów o wyborze uwarunkowań ekonomicznych rynku macierzystego, jako przesłanki o dużym znaczeniu dla wdrażania jednorodnych praktyk i procesów organizacyjnych, jest koherentna z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi oraz wynikami badań empirycznych. Wysoki poziom rozwoju gospodarczego kraju, stabilność i wydajność jego rynku finansowego oraz wyposażenie w strategicznie ważne zasoby (np. wysoko wyszkolona siła robocza, obecność renomowanych ośrodków badawczo-rozwojowych) są narzędziami, dzięki którym pochodzące z danego rynku przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować na rynkach zagranicznych i w pewnym zakresie narzucać swoje zasady działania (Dunning, 1991; O’Cass i in., 2012; Pfeffer i

Salancik, 2003; Vernon 1966). Rozpoczynanie działalności na dużym i chłonnym rynku, na którym firma generuje relatywnie wysoką sprzedaż, także przyczynia się do usztywnienia struktury organizacyjnej i zmniejszenia jej skłonności do wprowadzania zmian i adaptacji do rynków goszczących (Marin i in., 2021). Na takiej samej zasadzie, aczkolwiek w odwrotnym kierunku, oddziałuje na strukturę organizacyjną wielkość i potencjał rynku goszczącego. Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami (Anderson i Sutherland, 2015; Hennart, 1991; Luo, 2003) specjaliści stwierdzili, że większy rynek zbytu, obfitujący w strategiczne zasoby, zmusza korporacje do modyfikacji przyjętych zasad działania i dostosowania ich do lokalnych uwarunkowań. Potwierdzili także znaczącą rolę jednostek zagranicznych w kształtowaniu struktur organizacyjnych. Natomiast tym, co może zaskakiwać w zaproponowanej przez ekspertów hierarchii warunków prowadzących do standaryzacji lub adaptacji struktur, jest wysoka pozycja kultury organizacyjnej oraz kultury narodowej w przypadku przesłanek standaryzacji. Relacja pomiędzy czynnikami kulturowymi i strukturą organizacyjną korporacji międzynarodowych nie była priorytetowo traktowana w dociekaniach naukowych. Jak zaznaczono wcześniej w pracy, do tej pory nie prowadzono badań weryfikujących zależność pomiędzy stopniem standaryzacji lub skłonnością do adaptacji struktur przedsiębiorstw międzynarodowych, a ich kulturą organizacyjną. Założenia o większej sztywności architektury organizacyjnej w przypadku kultury biurokratycznej, „wieży Eiffla” czy „rodziny” oraz większej elastyczności w przypadku kultury „pocisku sterowanego” czy „inkubatora” wysunięto na podstawie teoretycznej dedukcji i w oparciu o wyniki badań dotyczących związku między typem kultury organizacyjnej, a wyborem trybu wejścia na rynki zagraniczne (Brouthers i Brouthers, 2001; Erramilli, 1996; Gammeltoft i Fasshauer, 2017; Makino i Neupert, 2000; Ren, 2010).

Poza hierarchizacją zbioru przesłanek standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych, pierwsza część badań fokusowych uwydatniła także fakt, że warunki, skłaniające przedsiębiorstwo do utrzymania i wdrażania swoich praktyk oraz procesów w niezmienionej formie w każdej jednostce organizacyjnej, są różne od bodźców skłaniających do podejmowania działań dostosowawczych. Mówiąc inaczej, odwrotność powodów standaryzacji nie zawsze jest powodem adaptacji układu organizacyjnego. Na przykład wysoki poziom technologicznego zawansowania przedsiębiorstwa oraz szerokie wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych zostały wskazane jako argumenty za unifikacją struktury organizacyjnej. Jednocześnie odwrotności tych charakterystyk, czyli nikłego zastosowania innowacyjnych technologii produkcji i systemów wymiany informacji, nie wskazano w grupie motywów znacząco wpływających na zwiększenie elastyczności i adaptacyjności struktury.



Kolejna runda badań w formie zogniskowanego wywiadu grupowego miała na celu weryfikację opracowanych przez autorkę kwestionariuszy wywiadu i ankiety, na podstawie których przeprowadzono wywiady indywidualne z kierownictwem wyselekcjonowanych przedsiębiorstw oraz dalsze badania ilościowe. Eksperti zaopiniowali przedstawione propozycje i zasugerowali kilka modyfikacji, co opisano w poprzednim rozdziale pracy, omawiając metodykę badań własnych (rozdz. 4.3.).

Druga część badań jakościowych miała postać indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami międzynarodowych przedsiębiorstw z branży metalowej i wspomagającej branży maszynowej. Były one uzupełnieniem i sprawdzeniem rzetelności odpowiedzi udzielonych przez menadżerów z poszczególnych przedsiębiorstw w kwestionariuszach ankiety. Posłużyły także pogłębieniu dyskusji nad wpływem poszczególnych zmiennych na kształt struktury organizacyjnej. Ze względu na to, że spotkania odbywały się w odstępach kilku dni od momentu wypełnienia ankiety, kierownicy mieli możliwość pozyskania bardziej szczegółowych danych na temat przedsiębiorstwa i ewentualnej weryfikacji pierwotnie przekazanych informacji. W trzech przypadkach zmieniono odpowiedzi, a były to pytania o wielkość sprzedaży na rynku macierzystym oraz rozkład działalności B&R i zatrudnienia pracowników nieprodukcyjnych.

## **5.2. Wyniki i konkluzje płynące z badań ilościowych oraz analizy fsQCA**

Celem badań ilościowych było zebranie danych do dwóch analiz fsQCA, za pomocą których poszukiwano odpowiedzi na pytania badawcze o najważniejsze determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych oraz ich konfigurację. Badania ilościowe były przeprowadzone za pomocą dwóch różnych prób badawczych. Ankietując kadrę kierowniczą 19 korporacji z branży metalowej, dążono do rozpoznania kombinacji czynników prowadzących do strukturalnej sztywności i niewielkiej skłonności przedsiębiorstwa do modyfikacji jego architektury organizacyjnej. Natomiast druga próba badawcza – filie zagraniczne przedsiębiorstwa charakteryzującego się najbardziej zestandaryzowaną i niepodatną na zmiany strukturą organizacyjną, posłużyła do diagnozy uwarunkowań prowadzących do strukturalnego dostosowania. Mówiąc inaczej, na podstawie tych filii sprawdzano, jakie są źródła adaptacji w przedsiębiorstwie, które najsilniej dąży do standaryzacji swoich działań i ujednoczenia zasad funkcjonowania.

Na poziomie siedziby głównej przedsiębiorstwa oceniano wpływ czterech głównych zmiennych na standaryzację organizacyjną (uwarunkowania gospodarcze rynku macierzystego,

kultura narodowa i organizacyjna, charakter branży, strategia przedsiębiorstwa), a na poziomie zagranicznych spółek zależnych badano oddziaływanie pięciu zmiennych na adaptacyjność struktury organizacyjnej (uwarunkowania gospodarcze rynku goszczącego, dystans kulturowy pomiędzy rynkiem macierzystym i goszczącym, charakter branży, rola i pozycja filii zagranicznej, strategia zagranicznej jednostki biznesu). Większość dotychczasowych analiz QCA uwzględnia od 4 do 8 czynników, ale istnieją też badania, w których mierzono wpływ 11 zmiennych (Boudet, Jayasundera i Davis, 2011). Zaleca się, aby liczba branych pod uwagę uwarunkowań była nieduża i co najmniej czterokrotnie mniejsza niż liczba analizowanych przypadków (przedsiębiorstw) (Emmenegger, Kvist i Skaaning, 2013; Ragin, 2021). Opis wszystkich uwzględnionych w analizie uwarunkowań przedstawiono w tabeli nr 19.

Lp.	Zmienne (Warunki/Wynik)	Opis
1.	Rynek macierzysty  Kultura narodowa rynku macierzystego  Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom rozwoju rynku macierzystego</li> <li>▪ Potencjał i wielkość rynku macierzystego jako rynku zbytu</li> <li>▪ Występowanie strategicznych zasobów</li> <li>▪ Poziom akceptacji ryzyka</li> <li>▪ Stopień dystansu władzy</li> <li>▪ Styl zarządzania dominujący w przedsiębiorstwie</li> <li>▪ Hierarchiczność i stopień biurokratyzacji</li> </ul>
2.	Rynek goszczący	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo rozwoju rynku goszczącego</li> <li>▪ Wielkość rynku goszczącego jako rynku zbytu</li> <li>▪ Występowanie strategicznych zasobów</li> <li>▪ Dystans kulturowy pomiędzy rynkami macierzystym i goszczącym</li> </ul>
3.	Charakter branży	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom integracji w łańcuchach dostaw branży</li> <li>▪ Charakter relacji handlowych</li> <li>▪ Jednorodność standardów technicznych</li> <li>▪ Zaawansowanie technologiczne oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych</li> </ul>
4.	Rola i charakter filii zagranicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sposób powołania jednostki zagranicznej</li> <li>▪ Rola i znaczenie filii w strukturze korporacji (wydatki inwestycyjne dedykowane filii, liczba patentów pochodzących z filii)</li> <li>▪ Stopień powiązania filii z centralą (poziom i częstotliwość kontroli, obecność i funkcje ekspatriantów)</li> </ul>
5.	Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategia ogólna i strategia jednostki zagranicznej</li> <li>▪ Strategia internacjonalizacji</li> </ul>
6.	Charakter struktury organizacyjnej (standaryzacja, adaptacja) <b>(wynik)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wartości deskryptorów struktury organizacyjnej (wymiary astońskie): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ centralizacja kompetencji decyzyjnych</li> <li>○ formalizacja działań</li> <li>○ standaryzacja procesów i praktyk organizacyjnych</li> </ul> </li> <li>▪ Kontrola działalności filii zagranicznych przez centralę</li> <li>▪ Stopień swobody decyzyjnej jednostek zagranicznych</li> </ul>

**Tabela 19. Zmienne w badaniu fsQCA**

Źródło: opracowanie własne.

Wagemann, Buche i Siewert (2016), analizując dotychczasowe publikacje badań z wykorzystaniem QCA, zauważyli, że zaledwie 30% z nich przedstawia zrozumiałą informację na temat przyjętych w badaniu założeń, jak np. wartości progów przynależności dla zmiennych. Dlatego, aby zapewnić odpowiednią przejrzystość analizy i spełnić standardy badawczej rzetelności w tabelach 20, 21 i 22 ujęto progi kalibracji i omówiono konceptualne znaczenie ich wartości. Także w celu eliminacji dotychczas zdiagnozowanych ograniczeń i błędów w badaniach QCA (Wagemann i in., 2016), przyjęto skalę o progach wypadających w punktach innych niż 0,5. Z technicznego punktu widzenia, uchroni to przed trudnościami z jednoznacznym przypisaniem przypadków do wiersza w tabeli prawdy, a z perspektywy koncepcyjnej ograniczy nieprzydatność takich case'ów do wysunięcia wiarygodnych wniosków. Dokonując kalibracji danych, wartości graniczne zbiorów przyjęto w punktach 0,2; 0,4; 0,6 i 0,8. Oznacza to, że stopień przynależności każdej zmiennej do danej kategorii jest wyznaczony w oparciu o pięciostopniową skalę.

Zmienne	Skala pomiarowa po kalibracji	Operacjonalizacja
Warunki przyczynowe		
1) rynek macierzysty	0 - 0,19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Słabo rozwinięty, mały, oferujących podstawowe czynniki produkcji rynek macierzysty; Kultura organizacyjna silnie adaptacyjna, nastawiona na kreatywność i skuteczność; Niski dystans władzy i wysoki poziom akceptacji ryzyka</li> <li>▪ Fragmentaryzacja łańcucha dostaw; Tylko lub prawie tylko relacje B2C; Niewielkie zastosowanie nowoczesnych technologii produkcyjnych i informacyjno-komunikacyjnych</li> <li>▪ Strategia dywersyfikacji; Strategia policentryczna</li> </ul>
2) uwarunkowania kulturowe		
3) uwarunkowania branżowe	0,2 - 0,39	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wschodzący rynek macierzysty, mały rynek zbytu w kraju macierzystym; Kultura organizacyjna adaptacyjna; Średni dystans władzy i poziom akceptacji ryzyka</li> <li>▪ Łańcuch dostaw podzielony na kilka segmentów; Dominacja relacji B2C; Nadal niewielkie zastosowanie nowoczesnych technologii produkcyjnych i informacyjno-komunikacyjnych</li> <li>▪ Strategia wzrostu; Strategia wielonarodowa</li> </ul>
4) strategia przedsiębiorstwa		
	0,4 - 0,59	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozwinięty rynek macierzysty, stanowiący względnie duży rynek zbytu; Średni poziom dystansu władzy i niechęci do ryzyka; Kultura organizacyjna wykazująca zdolności dostosowawcze</li> <li>▪ Równomierny podział relacji na B2B i B2C; Wykorzystanie nowoczesnych technologii na średnim poziomie</li> <li>▪ Zróżnicowanie strategiczne: wzrost lub dywersyfikacja i obrońca lub orientacja na koszty; Strategia policentryczna lub wielonarodowa i etnocentryczna lub globalna</li> </ul>
	0,6 - 0,79	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rynek macierzysty rozwinięty, oferujący strategiczne zasoby i duży rynek zbytu; Kultura organizacyjna dająca pewną, aczkolwiek niewielką swobodę działania, nastawiona na wydajność; Duża niechęć do ryzyka i wysoki dystans władzy w kraju pochodzenia firmy</li> <li>▪ Wysoki poziom zastosowania nowoczesnych technologii; Dominacja relacji B2B</li> <li>▪ Strategia obrońcy; Strategia etnocentryczna</li> </ul>

	0,8 - 1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wysoko rozwinięty, bardzo duży i wyposażony w strategiczne zasoby rynek macierzysty; Hierarchiczna i biurokratyczna kultura organizacyjna, nastawiona na harmonię i wydajność; Kultura narodowa kolektywna, o największej awersji do ryzyka i dystansie władzy</li> <li>▪ Łańcuchy dostaw globalnie zintegrowane; Pełne wykorzystanie nowoczesnych technologii produkcyjnych i informacyjno–komunikacyjnych; Tylko relacje B2B</li> <li>▪ Strategia zorientowana na koszty; Strategia globalna</li> </ul>
--	-----------	--

**Tabela 20. Operacjonalizacja warunków przyczynowych dla analizy na poziomie centrali korporacji**

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne	Skala pomiarowa po kalibracji	Operacjonalizacja
Warunki przyczynowe		
1) rynek goszczący	0 - 0,19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rynek goszczący o niskim potencjale rozwoju, bardzo mały, oferujący jedynie podstawowe i tanie czynniki produkcji</li> <li>▪ Kraje macierzysty i goszczący kulturowo jednorodne</li> <li>▪ Łańcuchy dostaw dla filii zintegrowane globalnie i w pełni zarządzane przez centralę; Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno–komunikacyjnych do kontroli działalności filii</li> </ul>
2) uwarunkowania kulturowe		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filia zagraniczna utworzona jako <i>greenfield</i>, silnie powiązana i całkowicie zależna od centrali; Małostotna rola filii sprowadzająca się do wdrażania produktów według wytycznych z centrali</li> <li>▪ Defensywne strategie biznesu, zorientowane na utrzymanie posiadanego fragmentu rynku i maksymalną wydajność kosztową (strategia obrońcy)</li> </ul>
3) uwarunkowania branżowe		
4) rola filii	0,2 - 0,39	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozwojowy rynek goszczący lecz małej chłonności popytowej; Dostarczający tanie czynniki produkcji</li> <li>▪ Niewielki dystans kulturowy pomiędzy rynkiem macierzystym i goszczącym</li> </ul>
5) strategia filii		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Łańcuch dostaw podzielony na kilka segmentów i zarządzany regionalnie</li> <li>▪ Filia zagraniczna powiązana i kontrolowana przez centralę ale posiadającą pewien stopień swobody działania</li> <li>▪ Strategie obrony niskich kosztów</li> </ul>
	0,4 - 0,59	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Średni poziom potencjału wzrostu rynku goszczącego; Względnie duży rynek zbytu; Oferujący zarówno podstawowe jak i zaawansowane czynniki produkcji</li> <li>▪ Średni dystans kulturowy pomiędzy rynkiem macierzystym i goszczącym</li> <li>▪ Łańcuch dostaw zarządzany przez filię, według wytycznych centrali korporacji</li> <li>▪ Średnio ważna rola filii (kontrybutor)</li> <li>▪ Zróżnicowanie strategiczne: jednoczesna realizacja strategii wzrostu i obrona posiadanego fragmentu rynku (Analizator)</li> </ul>
	0,6 - 0,79	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wysoki potencjał rozwoju rynku goszczącego; Duży rynek zbytu w kraju goszczącym; Wyposażony w strategicznie ważne zasoby</li> <li>▪ Duży dystans kulturowy pomiędzy rynkami macierzystym i goszczącym</li> <li>▪ Pewna fragmentaryzacja łańcucha dostaw; Odmienne standardy techniczne na rynku goszczącym</li> <li>▪ Ważna rola filii (kontrybutor i strategiczny lider)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie ostrożnego poszukiwania obszarów rozwoju (Analizator, Poszukiwacz)</li> </ul>
	0,8 - 1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rynek goszczący o bardzo dużym potencjale rozwoju, stanowiący ważny rynek zbytu dla firmy i dostarczający najważniejsze strategiczne zasoby</li> <li>▪ Bardzo duży dystans kulturowy między rynkiem macierzystym i goszczącym</li> <li>▪ Maksymalna fragmentaryzacja łańcucha dostaw – zarządzanie nim przez filię; Odmienne standardy techniczne na rynku goszczącym; Zastosowanie nowoczesnych technologii produkcji w filii</li> <li>▪ Filia pełniąca strategicznie ważną rolę w korporacji; Utworzenie filii w formie <i>joint venture</i> lub <i>brownfield</i></li> <li>▪ Ofensywne strategie biznesu, zorientowane na poszukiwanie nowych możliwości rozwoju (Poszukiwacz)</li> </ul>

**Tabela 21. Operacjonalizacja warunków przyczynowych dla analizy na poziomie filii zagranicznej**

Źródło: opracowanie własne.

Wynik (adaptacja vs. standaryzacja struktury)	0 - 0,19	Najniższe wartości kryteriów astońskich, Całkowita swoboda filii zagranicznych – Struktura organiczna, całkowicie adaptacyjna
	0,2 - 0,39	Niskie wartości kryteriów astońskich, Duża swoboda filii zagranicznych – Struktura zbliżona do formy organicznej
	0,4 - 0,59	Średnie wartości kryteriów astońskich, Filie zagraniczne posiadają pewien zakres swobody
	0,6 - 0,79	Wysokie wartości kryteriów astońskich, Duża zależność filii zagranicznych od centrali – Struktura zbliżona do formy mechanistycznej
	0,8 - 1,0	Najwyższe wartości kryteriów astońskich, Pełna zależność filii zagranicznych od centrali – Struktura mechanistyczna, całkowicie zintegrowana i zestandaryzowana

**Tabela 22. Operacjonalizacja wyniku w analizie na poziomie centrali korporacji**

Źródło: opracowanie własne.

\* W przypadku analizy na poziomie filii zagranicznych wynik (poziom adaptacyjności struktury) przyjmuje wartości odwrotne do wyniku w analizie na poziomie centrali. Wynik 0 oznacza strukturę maksymalnie zestandaryzowaną, a 1 strukturę w pełni elastyczną i adaptacyjną.

### 5.2.1. Standaryzacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych – fsQCA na poziomie centrali korporacji

Po zrealizowaniu etapu transformacji (kalibracji) danych możliwe było wychwycenie wstępnych prawidłowości w oddziaływaniu poszczególnych zmiennych na wynik w postaci standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Niewielka próba badawcza nie pozwala na wyciągnięcie ogólnych wniosków, ale, zachowując odpowiednią dozę ostrożności, warto pochylić się nad głównymi spostrzeżeniami. Omówienie wstępnych wyników rozpoczęto od przedstawienia, z jakim nasileniem poszczególne uwarunkowania standaryzacji charakteryzowały konkretne przedsiębiorstwa i jaki był efekt ich wpływu.

Tym, co najbardziej rzuca się w oczy, jest duża standaryzacja struktur organizacyjnych firm z branży metalowej. Większość badanych korporacji posiadała względnie sztywne formy organizacyjne, z wysokim stopniem centralizacji decyzyjności, formalizacją i rutynowością procesów i praktyk organizacyjnych (wynik dla zmiennej standaryzacji struktury organizacyjnej powyżej 0,6 w tabeli nr 22). Nakreślony na podstawie badań obraz przedsiębiorstw międzynarodowych potwierdza dotychczasowe założenia o mniejszej elastyczności organizacyjnej podmiotów działających w gałęziach przemysłowych w porównaniu z segmentami FMCG bądź usługowymi (Daft, 2012; Ghoshal i Nohria, 1993; Kumar i Reinartz, 2018; Lotko i Wójtowicz, 2018). Współpraca z klientem biznesowym (B2B) oznacza zazwyczaj długookresową relację, większą formalizację procesu decyzyjnego i mniejszą zależność od preferencji indywidualnych odbiorców. W konsekwencji przedsiębiorstwa przemysłowe nie są wysoce podatne na uwarunkowania rynków goszczących o charakterze kulturowym czy nawet gospodarczym. Trzeba jednak zaznaczyć, że standaryzacja struktur w przedsiębiorstwach z branż przemysłowych nie oznacza braku wrażliwości czy niechęci firm do dostosowania się do oczekiwań klientów z rynków zagranicznych. Jej źródłem jest raczej duża homogenizacja w obszarze standardów branżowych czy reżimu technologicznego. Drugie wyraźne spostrzeżenie z etapu kalibracji danych dotyczy dużego znaczenia kultury narodowej rynku macierzystego oraz kultury organizacyjnej dla skłonności podmiotów gospodarczych do standaryzacji struktur organizacyjnych. 12 z 19 badanych przypadków (63%) opierało swoją działalność o hierarchiczną kulturę organizacyjną, dającą niewielką swobodę działania, ukierunkowaną na wydajność i harmonię (wynik pomiędzy 0,6–1 dla zmiennej kultura narodowa i organizacyjna w poniższej tabeli). Taki rezultat jest spójny z sugestiami ekspertów uczestniczących w badaniach jakościowych – wywiadach fokusowych, którzy wskazali na kulturę organizacyjną jako czynnik najsilniej determinujący standaryzację struktury organizacyjnej. Szczegółowe wyniki kalibracji danych, na podstawie której wychwycono wstępne tendencje, obrazuje poniższa tabela nr 23.

Zmienne przyczynowe standaryzacji	Skala	Liczba i nazwy przypadków
Uwarunkowania rynku macierzystego	0 - 0,19	0
	0,2 - 0,39	1 (K)
	0,4 - 0,59	9 (G; H; J; L; N; P; R; S; T)
	0,6 - 0,79	6 (A; C; D; I; M; O)
	0,8 - 1	3 (B; E; F)
Kultura narodowa i organizacyjna	0 - 0,19	1 (G)
	0,2 - 0,39	2 (H; K)
	0,4 - 0,59	4 (I; J; P; S)

	0,6 - 0,79	<b>3</b> (B; D; L)
	0,8 - 1	<b>9</b> (A; C; E; F; M; N; O; R; T)
Uwarunkowania branżowe	0 - 0,19	<b>2</b> (G, H)
	0,2 - 0,39	<b>2</b> (E, P)
	0,4 - 0,59	<b>5</b> (F, I, J, K, S)
	0,6 - 0,79	<b>3</b> (L, O, T)
	0,8 - 1	<b>7</b> (A, B, C, D, M, N, R)
Strategia przedsiębiorstwa	0 - 0,19	<b>1</b> (S)
	0,2 - 0,39	<b>6</b> (D, G, I, J, L, R)
	0,4 - 0,59	<b>6</b> (C, E, F, H, O, P)
	0,6 - 0,79	<b>5</b> (A, B, K, M, N)
	0,8 - 1	<b>1</b> (T)
Standaryzacja struktury organizacyjnej	0 - 0,19	<b>1</b> (G)
	0,2 - 0,39	<b>3</b> (H, K, P)
	0,4 - 0,59	<b>4</b> (E, I, J, S)
	0,6 - 0,79	<b>10</b> (B, C, D, F, L, M, N, O, R, T)
	0,8 - 1	<b>1</b> (A)

**Tabela 23. Determinanty standaryzacji struktur organizacyjnych dla poszczególnych przedsiębiorstw (przypadków)**

Źródło: opracowanie własne.

Kraj pochodzenia korporacji: Austria – P; Dania – K; Japonia – R,S; Korea Płd. – T; Luksemburg – M; Niemcy – N, O; Stany Zjednoczone – A, B, C, D, E, F, G, H, I; Szwajcaria – L; Szwecja – J

Opierając się o analizę skalibrowanych wartości poszczególnych parametrów wchodzących w skład zmiennych przyczynowych, zauważono, że zakładany kierunek ich wpływu na standaryzację struktur organizacyjnych jest słuszny. Potwierdzono propozycje badawcze dotyczące relacji pomiędzy wielkością rynku macierzystego i jego wyposażeniem w strategicznie ważne zasoby, a poziomem standaryzacji struktur organizacyjnych rodzimych przedsiębiorstw. Zgodnie z tym, co wykazywano we wcześniejszych badaniach (Erramilli, 1996; Hedlund, 1984; Marin i in., 2021), w większości analizowanych przypadków mniejszy rynek macierzysty (mierzony wielkością zbytu) był tożsamy z większą elastycznością struktury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa, których rynek macierzysty był odbiorcą mniej niż 30% całkowitej sprzedaży, posiadały strukturę organizacyjną bliższą formie organicznej i były bardziej skłonne do jej ewentualnych modyfikacji. W skali od 0 do 1, gdzie 0 oznacza pełną adaptacyjność, a 1 maksymalną standaryzację struktury organizacyjnej, firmy te uzyskały średni wynik 0,44. Z kolei poziom standaryzacji struktur dla firm, których ponad 61% klientów było zlokalizowanych na rynku macierzystym, wyniósł średnio 0,73. W odniesieniu do obfitości i jakości zasobów oferowanych przez rynek macierzysty, spójnie z wynikami dotychczasowych dociekań (O’Cass i in., 2012), wykazano wzrost standaryzacji struktury przy większej koncentracji działalności badawczo-rozwojowej na rynku macierzystym.

Także w przypadku zależności między skłonnością do standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych, a krajem pochodzenia korporacji, otrzymane wyniki wskazały na kierunek relacji zgodny z proponowanym. Podobnie jak wnioskowali inni badacze (Bloom i in., 2012; Garibaldi de Hilal, 2006; Makino i Neupert, 2000; Ren, 2010; Rozkwitalska, 2008b), firmy wywodzące się z krajów afirmujących hierarchię i kolektywne działanie, o relatywnie dużym dystansie władzy i niechęci do ryzyka (Niemcy, Austria, Luksemburg, Japonia, Korea Południowa), preferowały mechanistyczne struktury organizacyjne. Natomiast korporacje z krajów ceniących bardziej wartość jednostki niż zbiorowości, charakteryzujących się niewielkim dystansem władzy i dużą skłonnością do podejmowania ryzyka (Stany Zjednoczone, kraje Skandynawskie), wykazywały średnio większą skłonność do organizacyjnej adaptacji. Wartości charakterystyczne dla poszczególnych kultur narodowych znalazły swoje odbicie w kulturze organizacyjnej rodzimych przedsiębiorstw, jak sugerowali m.in. Hofstede (1983), Johns (2006) czy Javidan i in. (2004 za: Gerhart, 2008). Firmy z Japonii, Korei Południowej oraz Niemiec wskazały, że ich kultura organizacyjna jest nastawiona na harmonię i wydajność, a korporacje amerykańskie stawiały na kreatywność i skuteczność działania. Warto także wspomnieć, że w przypadku przedsiębiorstw niemieckich, japońskich i koreańskich charakter ich struktur był względnie podobny. Inaczej było w przypadku firm wywodzących się z USA. W tej grupie znalazły się zarówno podmioty o najwyższym poziomie organizacyjnej standaryzacji jaki i podmioty najbardziej organiczne i adaptacyjne.

Wyniki poparły również propozycję badawczą wysuniętą w obszarze uwarunkowań branżowych, tj. większej standaryzacji struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach wysoce zawansowanych technologicznie i posiadających globalnie zintegrowane łańcuchy dostaw. Korporacje, które w swojej działalności wykorzystywały zaawansowane technologie produkcyjne oraz informacyjno-komunikacyjne i budowały na nich swoją przewagę konkurencyjną, cechowały się sztywniejszymi strukturami organizacyjnymi. Także firmy, które inwestowały w poszukiwanie nowych technologii i znacznie więcej niż przeciętnie wydatkowały na ten cel, w badanej branży wykazały silną tendencję do standaryzacji swoich zasad postępowania i procesów wewnątrzorganizacyjnych. Średni stopień standaryzacji ich struktur wyniósł 0,71. Badacze tłumaczyli taki kierunek zależności chęcią czerpania maksymalnych korzyści z opracowanej technologii oraz koniecznością jej ochrony, szczególnie w procesie ekspansji zagranicznej (Brouthers i Brouthers, 2003; Cho i Padmanabhan, 1995; Hennart i Park, 1993; Marin i in., 2021; Wang i Shaan, 2008). Ich przypuszczenia znalazły potwierdzenie wśród analizowanych korporacji. Badane firmy dążyły do utrzymania homogenicznych praktyk i spójnych procesów organizacyjnych



we wszystkich swoich oddziałach, aby zapewnić sobie możliwość precyzyjnej kontroli i szybszego wychwycenia potencjalnych nieprawidłowości. W takim działaniu dostrzegały korzyści w postaci zmniejszenia ryzyka niepożądanego rozpowszechnienia specyficznych przewag konkurencyjnych oraz zapewnienia pożądanej jakości wytwarzanych dóbr. Bardziej mechanistyczny charakter struktur organizacyjnych był widoczny również w przypadku przedsiębiorstw, których łańcuch dostaw był skonfigurowany w wymiarze globalnym i zarządzany z poziomu centrali, co jest spójne z wcześniejszymi sugestiami naukowców (Porter, 1986a; Rosenzweig i Singh, 1991).

Wniosek płynący z rozważań teoretycznych, który nie znalazł poparcia w wynikach uzyskanych na podstawie kalibracji materiału empirycznego, dotyczył wpływu strategii ogólnej na skłonność przedsiębiorstw do standaryzacji struktur organizacyjnych. Przyjmowane dotychczas założenia o większej sztywności organizacyjnej w podmiotach realizujących strategię defensywną lub strategię zorientowaną na minimalizację kosztów oraz założenia o wyższym stopniu elastyczności i skłonności do adaptacji struktur przy realizacji strategii wzrostu i ekspansji (Galan i Sanchez-Bueno, 2009; Miles i in., 1978; Porter, 1980; Rajapakshe, 2002; Zakrzewska-Bielawska, 2011b) nie zostały potwierdzone w przypadku badanych firm. Szerszą dyskusję na temat tego rezultatu podjęto w dalszej części pracy, w rozdziale 5.3., gdzie podsumowano wyniki własnych badań empirycznych.

Tabela 24 ukazuje jak kształtował się poziom standaryzacji struktur organizacyjnych w badanych korporacjach, w zależności od nasilenia wybranych parametrów. Wahał się on pomiędzy wartościami 0 i 1, gdzie 0 oznacza najniższy teoretycznie możliwy poziom standaryzacji, charakterystyczny dla struktur organicznych i w pełni adaptacyjnych, a 1 oznacza maksymalną sztywność struktury i całkowite zestandaryzowanie praktyk oraz procesów organizacyjnych, typowe dla struktur mechanistycznych.

<b>Determinanty standaryzacji – centrala korporacji</b>	<b>Poziom standaryzacji struktury</b>
Wielkość rynku macierzystego (sprzedaż na rynku macierzystym)	
1% - 30 %	0,44
31% - 60%	0,66
61% - 99%	0,73
Koncentracja działalności B&R na rynku macierzystym	
1% -30 %	0,17
31% - 60%	0,62
61% - 99%	0,69
Kultura narodowa – hierarchiczna, kolektywna, wysoka awersją do ryzyka	0,65
Kultura narodowa – niewielki dystans władzy, indywidualistyczna, niska awersja do ryzyka	0,55
Kultura organizacyjna – wydajność; „rodzina”, „wieża Eiffla”	0,71

Kultura organizacyjna – innowacyjność; „pocisk sterowany”, „inkubator”	0,44
Łańcuch dostaw globalnie zintegrowany i zarządzany centralnie	0,68
Łańcuch dostaw skonfigurowany lokalnie lub regionalnie	0,44
Wydatki na działalność badawczo - rozwojową	
< 3%	0,38
3.1% - 4.9%	0,63
> 5%	0,71
Międzynarodowa strategia przedsiębiorstwa	
<i>Globalna</i>	0,71
<i>Etnocentryczna / Międzynarodowa</i>	0,61
<i>Policentryczna / Wielonarodowa</i>	0,55
Ogólna strategia przedsiębiorstwa	
<i>Defensywna / Zorientowana na koszty</i>	0,51
<i>Wzrostu / Dywersyfikacji</i>	0,60

**Tabela 24. Zmienne przyczynowe i poziom standaryzacji struktur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.

### Uwarunkowania prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych

Skalibrowane dane posłużyły do zrealizowania kolejnego etapu analizy fsQCA – wygenerowania tabeli prawdy, przedstawiającej wszystkie możliwe konfiguracje zmiennych przyczynowych i wyniku. W przeprowadzonej analizie dla determinant standaryzacji liczba konfiguracji wynosiła  $2^4 = 16$ . Wartości 1 oraz 0 oznaczają odpowiednio przynależność do zbioru (1), bądź jej brak (0). W kolumnie „Liczba” ukazano ile badanych przypadków (przedsiębiorstw) posiadało daną kombinację warunków przyczynowych. Usunięto tzw. reszty logiczne, czyli kombinacje warunków, które nie pojawiły się w badanych przypadkach i wyznaczono „surową spójność” na poziomie 0,8. Jest to minimalna zalecana wartość dla zbiorów rozmytych (Krakowiak–Bal i Ziemiańczyk, 2016; Rihoux i Ragin, 2009). Kolumna PRI spójność przedstawia proporcjonalne zmniejszenie niespójności (ang. *Proportional Reduction in Inconsistency*), pozwalające na wyeliminowania konfiguracji prowadzących zarówno do osiągnięcia wyniku (standaryzacji struktury) oraz do jego braku. Wartości spójności PRI powinny być zbliżone do wartości surowej spójności. Jeśli spójność PRI dla konkretnych konfiguracji znajduje się poniżej progu 0,5, wówczas charakteryzują się one wysoką niespójnością i zaburzają wiarygodność wyników. Ze względu na zbyt niską wartość spójności PRI, w przeprowadzonej analizie wyeliminowano jedną konfigurację.

<i>HomeMkt</i>	<i>Culture</i>	<i>Industry</i>	<i>Strategy</i>	Liczba	Standaryzacja struktury	Surowa spójność	PRI spójność	SYM spójność
1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	1	1	0	2	1	1	1	1

0	1	1	0	1	1	0.998525	0.991736	1
1	0	0	0	1	1	0.855035	0	0

**Tabela 25. Tabela prawdy w analizie fsQCA dla standaryzacji struktury organizacyjnej**

Źródło: badania własne.

Wynikiem kompleksowym zastosowania algorytmu Quine-McCluskey, dla modelu Standaryzacja= $f(\text{HomeMkt}, \text{Culture}, \text{Industry}, \text{Strategy})$  są dwie kombinacje warunkujące standaryzację struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych w branży metalowej. Ekwifinalność, czyli występowanie kilku alternatywnych, równie skutecznych rozwiązań prowadzących do zamierzonego wyniku jest typową charakterystyką podejścia konfiguracyjnego w QCA (Kwiatkowska, 2014).

Konfiguracje	Surowe pokrycie	Szczegółowe pokrycie	Spójność
Culture*Industry*~Strategy	0.639852	0.0409595	0.998273
HomeMkt*Culture*Industry	0.769373	0.17048	1
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,864			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,932			

**Tabela 26. Wyniki fsQCA: rozwiązanie kompleksowe prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych**

Źródło: badania własne.

„\*” – operat logiczny AND; „~” – negacja logiczna.

Pierwszy model przyczynowy (Culture\*Industry\*~Strategy), to połączenie: A) hierarchicznej i zachowawczej kultury narodowej wraz z nastawioną na wydajność działania i wspólnotowe zarządzanie kulturą organizacyjną, B) czynników branżowych w postaci wysokiego zaawansowania technologicznego firmy oraz wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych, jak również globalnej integracji oraz centralnego zarządzania łańcuchami dostaw oraz C) wykluczenie strategii przedsiębiorstwa zorientowanych na koszty i strategii globalnej. Pokrycie dla tego modelu wynosi 0,6398 i jest na wysokim, zadowalającym poziomie. Przyjmowany próg to od 0,25 do 0,65 (Krakowiak-Bal i Ziemiańczyk, 2016; Rihoux i Ragin, 2009). Oznacza to, że ok 63% obserwowanych wyników jest wyjaśnionych przez rozpatrywany model. Spójność, która przedstawia zgodność między wynikiem rzeczywistym a wynikiem przewidywanym przez model jest również wysoka i wynosi 0,9982. Akceptowany poziom spójności to powyżej 0,75 (zbiory klasyczne) lub 0,8 (zbiory rozmyte). Wystąpienie wyniku w postaci standaryzacji struktury organizacyjnej na skutek oddziaływania takiej konfiguracji dotyczyło czterech przedsiębiorstw (D, L, R i S).

Drugim rozwiązaniem właściwym dla strukturalnej sztywności jest konfiguracja trzech zmiennych: A) ważnej pozycji rynku macierzystego, przejawiającej się w wielkości zbytu i obecności strategicznych zasobów, B) hierarchicznej i biurokratycznej kultury organizacyjnej, nastawionej na harmonię i wydajność wraz z kolektywną kulturą narodową, z dużą awersją do ryzyka i dużym dystansem władzy, C) wysokiego zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa, stosowania nowoczesnych rozwiązań informacyjno–komunikacyjnych, globalnej integracji łańcucha dostaw. Poziom pokrycia wyniósł 0,7693, natomiast spójność była na maksymalnym poziomie, tj. 1. Taki model prowadził do standaryzacji struktur w 9 przedsiębiorstwach (A, B, C, D, M, N, O, R, T).

Warto zauważyć że determinanty w postaci uwarunkowań branżowych oraz kultury narodowej i organizacyjnej są konieczne w obu rozwiązaniach. Świadczy to o silnym wpływie tych zmiennych na kształt i charakter struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Zgodnie z tym co zakładano, firmy działające w przemyśle metalowym stosunkowo niechętnie dokonują dostosowań w swoich strukturach organizacyjnych. Natomiast silny wpływ kultury organizacyjnej potwierdził przypuszczenia ekspertów biorących udział zogniskowanym wywiadzie grupowym.

Wskazane kombinacje warunków przyczynowych charakteryzują większość analizowanych przypadków (przedsiębiorstw) i w wysokim stopniu wyjaśniają poszukiwany rezultat (standaryzację struktury organizacyjnej). Świadczą o tym zadowalające wartości wskaźnika pokrycia oraz wskaźnika spójności dla całego rozwiązania, które wynoszą odpowiednio 0.864 i 0.932. Oznacza to, że dwie przedstawione konfiguracje prowadziły do standaryzacji struktury organizacyjnej w 93% analizowanych przypadków i pokrywały 86% przypadków.

### **5.2.2. Adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – fsQCA na poziomie filii zagranicznych**

Na etapie kalibracji danych z badań ilościowych przeprowadzonych na poziomie centrali przedsiębiorstw międzynarodowych wyznaczono korporację, której struktura organizacyjna była najbardziej mechanistyczna i najsilniej zestandaryzowana. Na przykładzie tej firmy konturowano badania, dążąc do sprawdzenia jakie czynniki wymuszają dostosowania strukturalne w przypadku podmiotu usiłującego zachować wysoką standaryzację swojego układu organizacyjnego. Dla tego przedsiębiorstwa wybrano 20 filii zagranicznych i przeprowadzono w nich badania ilościowe, za pośrednictwem kwestionariusza ankiety.

Odpowiedzi uzyskane od kierownictwa filii zagranicznych zakodowano w zbiory (poddano kalibracji) i na tej podstawie, podobnie jak w przypadku badań na poziomie centrali, możliwe było określenie wstępnych prawidłowości. Rozkład badanych przypadków (filii zagranicznych), podobnie jak przedstawiony wcześniej rozkład przedsiębiorstw, wskazuje na dość dużą standaryzację i niechęć do adaptacji struktur organizacyjnych w przemyśle metalowym. Tylko 4 z 20 analizowanych przypadków posiadały struktury o poziomie adaptacyjności powyżej średniej. Z kolei aż w 12 filiach struktury organizacyjne cechowały się niewielką skłonnością do dostosowania do specyfiki rynków goszczących. Można także zaobserwować, że większość jednostek zagranicznych (75%) nie zajmowało strategicznie ważnej pozycji w układzie organizacyjnym korporacji. Filie pełniły głównie role wdrożeniowca lub kontrybutora (Bartlett i Ghoshal, 1986), mocno zintegrowane z jednostką macierzystą i nieposiadające dużej siły oddziaływania na kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Świadczyć to może o względnej homogeniczności i niewielkiej wrażliwości branży metalowej względem specyfiki rynków goszczących (Ghoshal i Nohria, 1993). Przedsiębiorstwa działające w tym segmencie przeważnie opracowują produkt czy technologię w centrali na rynku macierzystym lub w centrach technologicznych zlokalizowanych na strategicznie ważnych rynkach i następnie implementują je w pozostałych jednostkach zagranicznych. Taka sytuacja miała miejsce w badanej korporacji, której filia prowadząca prace badawczo-rozwojowe była zlokalizowana na rynku niemieckim, stanowiącym ważny obszar zbytu i istotne źródło strategicznych zasobów (technologii, *know-how*). Ta filia cieszyła się również największą swobodą działania i dużą elastycznością struktury organizacyjnej. Jest to zgodne z wnioskami innych badaczy (Birkinshaw i Morrison, 1995; Mudambi i Navarra, 2015) oraz z zakładanym kierunkiem relacji pomiędzy znaczeniem filii a skłonnością firmy do adaptacji struktury do uwarunkowań rynku goszczącego. Niewielkie znaczenie filii zagranicznych odzwierciedlone zostało również w typach strategii jakie one realizowały. W przeważającej mierze były to strategie obrońcy i analizatora (Miles i in., 1979), skupiające się na stabilizacji działalności i utrzymania dotychczasowej pozycji w wybranej części rynku. Podobnie jak w przypadku roli i znaczenia filii, dominacja strategii zachowawczych może wynikać z charakteru branży, jej unifikacji w wymiarze ponadnarodowym i odporności na odmiennosć rynków goszczących. Pełne wyniki kalibracji danych z badań ilościowych na poziomie filii zagranicznych przedstawiono poniżej, w tabeli nr 27.

Zmienne przyczynowe adaptacji	Skala	Liczba i nazwy przypadków
Uwarunkowania rynku goszczącego	0 - 0,19	7 (CAN, SIN, SPA, FRA, POL, CZE, RUS)
	0,2 - 0,39	0
	0,4 - 0,59	10 (BRA, BOL, MEX, JAP, KOR, SWI, ITL, UK, TUR, SOA)
	0,6 - 0,79	1 (CHN)
	0,8 - 1	2 (IND, GER)
Odległość kulturowa rynku macierzystego i goszczącego	0 - 0,19	5 (CAN, SWI, GER, UK, SOA)
	0,2 - 0,39	3 (IND, ITL, CZE)
	0,4 - 0,59	8 (BRA, CHN, JAP, KOR, SPA, FRA, POL, TUR)
	0,6 - 0,79	4 (BOL, MEX, SIN, RUS)
	0,8 - 1	0
Uwarunkowania branżowe	0 - 0,19	3 (ITL, SPA, FRA)
	0,2 - 0,39	9 (CAN, BRA, BOL, MEX, CHN, IND, SWI, UK, RUS)
	0,4 - 0,59	0
	0,6 - 0,79	7 (KOR, SIN, GER, POL, CZE, TUR, SOA)
	0,8 - 1	1 (JAP)
Znaczenie i pozycja filii zagranicznej	0 - 0,19	8 (BRA, MEX, KOR, SIN, FRA, POL, CZE, RUS)
	0,2 - 0,39	7 (CAN, BOL, CHN, SWI, SPA, TUR, SOA)
	0,4 - 0,59	2 (IND, ITL)
	0,6 - 0,79	1 (UK)
	0,8 - 1	2 (IND, GER)
Strategia filii zagranicznej	0 - 0,19	3 (BOL, CZE, RUS)
	0,2 - 0,39	10 (CAN, BRA, MEX, JAP, KOR, SWI, SPA, FRA, POL, SOA)
	0,4 - 0,59	0
	0,6 - 0,79	0
	0,8 - 1	7 (CHN, IND, SIN, GER, ITL, UK, TUR)
Adaptacja struktury organizacyjnej	0 - 0,19	6 (CAN, FRA, SPA, POL, CZE, RUS)
	0,2 - 0,39	6 (BRA, BOL, MEX, KOR, SIN, ITL)
	0,4 - 0,59	4 (JAP, UK, TUR, SOA)
	0,6 - 0,79	3 (CHN, IND, SWI)
	0,8 - 1	1 (GER)

**Tabela 27. Determinanty adaptacji struktur organizacyjnych dla poszczególnych filii zagranicznych**

Źródło: opracowanie własne.

Kraj lokalizacji filii: Boliwia – BOL; Brazylia – BRA; Chiny – CHN; Czechy – CZE; Francja – FRA; Hiszpania – SPA; Kanada – CAN; Indie – IND; Japonia – JAP; Korea Płd. – KOR; Meksyk – MEX; Niemcy – GER; Polska – POL; Republika Południowej Afryki – SOA; Rosja – RUS; Singapur – SIN; Szwajcaria – SWI; Turcja – TUR; Wielka Brytania – UK; Włochy – ITL

Wyniki uzyskane na etapie kalibracji danych wskazywały na poprawność większości założeń o kierunku wpływu poszczególnych zmiennych na adaptację struktur organizacyjnych do rynków goszczących. Potwierdzono przypuszczenie o zależności pomiędzy znaczeniem rynku

goszczącego, jego wielkością i potencjałem a gotowością przedsiębiorstw do modyfikacji swoich procesów i praktyk organizacyjnych. Filie zagraniczne zlokalizowane na rynkach, na których generowano znaczącą część całkowitej sprzedaży firmy (powyżej 21%) charakteryzowały się bardziej elastycznymi strukturami – większą autonomią ukazaną m.in. w mniejszej centralizacji uprawnień decyzyjnych i mniejszej standaryzacji działań. Średni stopień adaptacji ich struktury organizacyjnej do wymagań lokalnego rynku, w skali do 0 do 1, wyniósł 0,79. Odwrotnie w przypadku filii prowadzących działalność na rynkach będących niewielkimi odbiorcami produktów korporacji. Gdy zakupy na nich generowane stanowiły poniżej 10% sprzedaży korporacji, wówczas średnia adaptacja struktur znajdowała się na poziomie 0,22. Również, jak sugerowano, wyższy stopień adaptacji struktur wystąpił gdy korporacja rozpoczynała działalność na danym rynku zagranicznym w celu pozyskania strategicznych zasobów, wiedzy, *know-how* lub technologii. Z kolei gdy zagraniczna ekspansja była podyktowana chęcią wykorzystania tanich i prostych czynników produkcji, forma struktury organizacyjnej spółek zagranicznych była w pełni narzucona przez centralę i całkowicie zestandaryzowana. Takie wyniki badań korespondują z ustaleniami m.in. Andersona i Sutherlanda (2015), Luo (2003) czy Harzing i Pudelko (2016), którzy wykazywali większą skłonność przedsiębiorstw do wyboru bardziej elastycznych form organizacji działalności na rynkach zagranicznych w przypadku ekspansji do krajów popytowo chłonnych, wysoko rozwiniętych, oferujących innowacyjne technologie.

Odnośnie kierunku relacji pomiędzy sposobem powołania spółki zagranicznej i adaptacyjnością struktury organizacyjnej uzyskane wyniki są koherentne z ustaleniami wcześniejszych badań (Harzing, 2002; Sharpe 2001). Aczkolwiek należy zaznaczyć, że rozstęp pomiędzy poziomami adaptacyjności struktur dla filii utworzonych w dwóch skrajnych formach – *greenfield* i *brownfield* nie był duży (wynosił 0,17). Był on także znacznie mniejszy niż rozstęp w przypadku innych analizowanych paramentów, który wynosił średnio 0,51. Świadczyć to może o niewielkim znaczeniu trybu ekspansji zagranicznej przy podejmowaniu decyzji przez korporację o standaryzacji lub dostosowaniu struktur organizacyjnych.

Także rola jaką pełniły poszczególne filie znalazła swoje odbicie w charakterze struktury organizacyjnej. Zgodnie z tym co zakładali autorzy różnych typologii ról spółek zagranicznych (Bartlett i Ghoshal, 1986; Gupta i Govindarajan, 1991; White i Poynter, 1984), file będące strategicznym liderem, posiadające ważne znaczenie dla całej korporacji, cechowały się strukturami o wyższym stopniu adaptacyjności. Natomiast filie, których rola sprowadzała się do realizowania zadań i strategii narzuconych przez centralę oraz wdrażania na lokalnym rynku jednorodnym produktów, posiadały właściwości charakterystyczne dla struktur mechanistycznych

i silnie zestandaryzowanych. Analogicznie kształtowała się zależność elastyczności struktur organizacyjnych od strategii konkurencji jaką realizowały jednostki zagraniczne. Aktywne poszukiwanie nowych możliwości rynkowych, typowe dla strategii poszukiwacza (Miles i in., 1979) pokrywało się z większą swobodą filii w działaniu i głębszym dostosowaniem praktyk oraz procesów organizacyjnych do lokalnych zasad postępowania. Ostrożne i zachowawcze postępowanie, właściwe strategii obrońcy, przekładało się na dużą standaryzację struktury i niemalże pełną zależność od jednostki centralnej.

W tabeli 28 przedstawiono w jaki sposób wybrane parametry ze zmiennych przyczynowych przekładały się na skłonność do adaptacji struktur organizacyjnych w filiach przedsiębiorstw z branży metalowej. Całkowity brak elastyczności, oznaczający pełną jednolitość praktyk i procesów organizacyjnych w przyjmował wartość 0, a maksymalna adaptacyjność struktury organizacyjnej, wartość 1.

<b>Determinanty adaptacji – filia zagraniczna</b>	<b>Poziom adaptacji struktury</b>
Wielkość rynku goszczącego (sprzedaż na rynku goszczącym)	
1% – 10%	0,22
11% – 20%	0,42
>21%	0,79
Motywy wejścia na rynek	
<i>Pozyskanie know-how i innowacyjnej technologii</i>	0,53
<i>Potencjał rynkowy</i>	0,31
<i>Wykorzystanie tanich czynników produkcji</i>	0
Sposób utworzenia filii	
<i>Inwestycja od podstaw (greenfield)</i>	0,26
<i>Joint venture</i>	0,49
<i>Przejęcie lokalnego podmiotu</i>	0,43
Rola i znaczenie filii w strukturze korporacji	
<i>Strategiczny lider</i>	0,60
<i>Kontrybutor</i>	0,33
<i>Wykonawca / Wdrożeniowiec</i>	0,10
Strategia jednostki zagranicznej	
<i>Poszukiwacz</i>	0,53
<i>Analizator</i>	0,29
<i>Obrońca</i>	0,10

**Tabela 28. Zmienne przyczynowe i poziom adaptacji struktur organizacyjnych**

Źródło: opracowanie własne.



## Uwarunkowania przyczynowe prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych

Po zakończeniu transformacji danych, przygotowano tabelę prawdy z konfiguracjami uwarunkowań, mogących prowadzić do adaptacji struktury organizacyjnej. Liczba konfiguracji wynosiła  $2^5 = 32$ . Wartości 1 oraz 0 wskazują na przynależność do zbioru (1), bądź bycie poza zbiorem (0). Liczbę badanych przypadków (fili) wykazujących określoną kombinację determinant adaptacji struktury organizacyjnej wskazano w kolumnie „Liczba”. Surową spójność ustalono na poziomie 0,8, a spójność PRI na poziomie 0,5.

<i>HostM</i>	<i>CultDiff</i>	<i>Industry</i>	<i>SubRole</i>	<i>Strategy</i>	Liczba	Adaptacja struktury	Surowa spójność	PRI spójność	SYM spójność
1	0	1	1	1	1	1	0.988107	0.932791	0.932791
1	0	0	1	1	1	1	0.927737	0.66833	0.66833
0	1	1	0	1	1	0	0.722831	0.04704	0.04704
0	0	1	0	0	1	0	0.562136	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0.518351	0.052242	0.052242
0	1	0	0	0	1	0	0.376093	0	0

**Tabela 29. Tabela prawdy w analizie fsQCA dla adaptacji struktury organizacyjnej**

Źródło: badanie własne.

W wyniku zastosowania algorytmu Quine-McCluskey, dla modelu  $Adaptacja = f(HostMkt, CultDiff, Industry, SubRole, Strategy)$  otrzymano jedno rozwiązanie kompleksowe, prowadzące do wystąpienia elastycznych struktur organizacyjnych.

Konfiguracje	Surowe pokrycie	Szczegółowe pokrycie	Spójność
$HostMkt * \sim CultDiff * SubRole * Strategy$	0,728615	0,728615	0,9212
Pokrycie dla całego rozwiązania: 0,7286			
Spójność dla całego rozwiązania: 0,9212			

**Tabela 30. Wyniki fsQCA: rozwiązanie kompleksowe prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych**

Źródło: badania własne.

„\*” – operat logiczny AND; „~” – negacja logiczna.

Wygenerowany model zakłada adaptację struktury organizacyjnej w warunkach jednoczesnego występowania: A) silnej pozycji rynku goszczącego, odzwierciedlonej w jego dużym potencjale, znaczącej wielkości popytu oraz obecności ważnych zasobów, jak np. innowacyjnej technologii, *know-how*, B) ważnej roli filii zagranicznej i jej dużego znaczenia dla funkcjonowania

całej korporacji oraz stałej obecności przedstawicieli z centrali (ekspatriantów), C) strategii jednostki zagranicznej nastawionej na eksplorowanie nowych obszarów wzrostu i poszukiwanie możliwości rynkowych oraz D) przy wykluczeniu znaczącej różnicy pomiędzy kulturą narodową rynku macierzystego i goszczącego. Poziom pokrycia dla takiego rozwiązania wyniósł 0,73 a spójność 0,92. Wartości obu wskaźników są odpowiednio wysokie i można je uznać za wystarczające. Wskazują, że zaproponowana konfiguracja warunków prowadzących do adaptacji struktur organizacyjnych jest właściwa dla 93% przypadków (filii zagranicznych) oraz wyjaśnia adaptację w 73%-ach.

Brak wystąpienia zmiennej w postaci dużej odległości kulturowej między rynkiem macierzystym i goszczącym jako cechy prowadzącej do strukturalnego dopasowania wskazuje na niewielkie znaczenie różnic w kulturach narodowych dla kształtu organizacyjnego przedsiębiorstw w branży metalowej. Potwierdza to wcześniejsze założenia na temat charakteru tej branży i jej niewielkie wrażliwości na różnice w normach i wartościach dominujących na poszczególnych rynkach. W tym miejscu należy zaznaczyć, że taki wynik nie jest sprzeczny z ustaleniami na temat wpływu kultury narodowej i organizacyjnej na skłonność do standaryzacji struktur organizacyjnych. Charakter kultury narodowej kraju z którego wywodzi się przedsiębiorstwo znajduje swoje odbicie w kulturze organizacyjnej i tym samym wpływa na decyzje o kształcie struktury organizacyjnej ale przy ekspansji zagranicznej różnice w kulturze kraju macierzystego i goszczącego nie wymuszają adaptacji struktury. Tym co ma priorytetowe znaczenie dla decyzji o dostosowaniu praktyk i procesów organizacyjnych to potencjał rynku oraz związana z nim strategiczna pozycja filii.

Dodatkowo, w otrzymanym rozwiązaniu nie pojawiły się uwarunkowania branżowe, co może świadczyć o dużej jednorodności struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach z przemysłu metalowego. W takich warunkach, różnice jakie istnieją w obszarze domeny działalności na rynku goszczącym nie są na tyle duże aby skutecznie skłaniać przedsiębiorstwa do adaptacji zasad i procesów organizacyjnych.

### **5.3. Konkluzje z przeprowadzonych badań empirycznych – najważniejsze ustalenia**

Poniżej przedstawiono podsumowanie wniosków dla przeprowadzonych badań empirycznych i ustosunkowano się do wysuniętych propozycji badawczych.

Najważniejsze, zdiagnozowane w badaniach czynniki oddziałujące na standaryzację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych to:

- wysoki poziom rozwoju rynku macierzystego, jego popytowa chłonność i wyposażenie w strategicznie zasoby – nowoczesne technologie i *know-how*;
- kultura organizacyjna nastawiona na formalne i hierarchiczne działanie, zakorzeniona w kulturze narodowej kraju macierzystego o dużym dystansie władzy i niechęci do podejmowania ryzyka,
- zaawansowanie technologiczne branży, odzwierciedlone w intensywnym wykorzystaniu innowacyjnych technologii produkcyjnych i rozwiązań informacyjno–komunikacyjnych, dominacji relacji B2B oraz globalnie zintegrowanych łańcuchach dostaw.

Konfiguracje powyższych determinant, prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych to:

1) połączenie wpływu kultury narodowej rynku macierzystego i kultury organizacyjnej, uwarunkowań branżowych przy jednoczesnym wykluczeniu wpływu strategii przedsiębiorstwa oraz 2) wspólne oddziaływanie uwarunkowań gospodarczych rynku macierzystego, kultury narodowej rynku macierzystego i kultury organizacyjnej oraz uwarunkowań branżowych. Oznacza to, że wyniki analizy fsQCA na poziomie centrali korporacji, weryfikującej powody dla których przedsiębiorstwa z branży metalowej cechowały się strukturalną sztywnością, standaryzacją praktyk i procesów organizacyjnych, poparły następujące propozycje badawcze: P. 1.1., P.1.2., P.1.3., P.2.1., P.2.2., P.2.3., P.3.1, P.4.1., P.4.2., P.5.2.

Najważniejsze źródła adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych wynikające w przeprowadzonych badań to:

- duży potencjał rozwoju i duży popyt generowany na rynku goszczącym wraz obecnością na nim ważnych dla korporacji zasobów (technologii i *know-how*)
- istotnej pozycji filii zajmowanej w strukturze całej korporacji i jej utworzenie poprzez inwestycję *joint venture* lub *brownfield*;
- realizacja ofensywnych strategii konkurencji przez spółkę zagraniczną, tj. strategii Poszukiwacza lub Analityzatora według typologii Milesa i in. (1976).

Układ przyczyn adaptacji uzyskany w wyniku analizy fsQCA to połączenie wszystkich powyższych elementów, tj. uwarunkowań gospodarczych rynku goszczącego, roli i znaczenia filii zagranicznej oraz realizowanej przez nią strategii konkurencji wraz z negacją wystąpienia dużych różnic kulturowych pomiędzy rynkiem macierzystym i goszczącym. Przekłada się to na potwierdzenie trzech propozycji badawczych, którymi są: P.3.1., P.4.1., P.4.2., P.5.2.

W przypadku dwóch czynników wyniki badań nie potwierdziły proponowanego kierunku ich oddziaływania na struktury organizacyjne. Pierwszy z nich dotyczył strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Dotychczas, w piśmiennictwie naukowym przyjmowano, że strategię stabilizacji, strategię defensywną, zorientowaną na kontrolę kosztów, prowadzącą do utrzymania pozycji rynkowej na niezmiennym poziomie wymagają większej sztywności strukturalnej, natomiast strategię wzrostu pociągają za sobą konieczność elastycznej reakcji i wdrażania struktur adaptacyjnych, organicznych (Galan i Sanchez-Bueno, 2009; Miles i in., 1978; Porter, 1980; Rajapakshe, 2002; Zakrzewska–Bielawska, 2011b). Taka prawidłowość nie znalazła potwierdzenia w przypadku badanych przedsiębiorstw, które realizowały strategię wzrostu przy jednoczesnym dążeniu do standaryzacji swoich struktur organizacyjnych, utrzymania wysokiego poziomu centralizacji oraz formalizacji praktyk i procesów. Propozycja 5.1., przyjmująca, że standaryzacja struktur organizacyjnych jest właściwa przedsiębiorstwom realizującym następujące strategię ogólne: stabilizacji, przywództwa kosztowego, nie została poparta. W tym miejscu trzeba jednak zaznaczyć, że zgodnie z zasadą przyczynowej asymetryczności, charakteryzującą analizę QCA, brak wyniku w postaci standaryzacji struktury organizacyjnej przy realizowaniu strategii defensywnych nie oznacza, że ten typ strategii prowadzi do strukturalnej adaptacji. Otrzymane wyniki nie negują związku pomiędzy strategiami defensywnymi i mechanistycznym charakterem struktury organizacyjnej. Wskazują jednak na to, że nawet przy strategiach ukierunkowanych na rozwój i wzrost, przedsiębiorstwa wykazują skłonność do standaryzacji swoich praktyk i zasad działania. Aby utrzymać należyty rygor wyводу i poprawność interpretacyjną w tym miejscu należy powiedzieć o możliwości pojawienia się zarzutu, że otrzymane wyniki w zakresie strategii przedsiębiorstwa są efektem „upolitycznionej” (Carr i Pudelko, 2006) percepcji poszczególnych typów strategii. Kierownictwo przedsiębiorstw mogło skłaniać się do wskazania strategii wzrostu, zamiast np. strategii obrońcy, ze względu na korzystniejsze postrzeganie tej pierwszej lub przekonanie, że przyznanie się do realizacji strategii defensywnych mogłoby świadczyć o niekorzystnej sytuacji firmy lub jej słabej pozycji konkurencyjnej. W opinii autorki taki zarzut byłby niesłuszny ponieważ odpowiedzi jakich udzielili w ankietach przedstawiciele kadry zarządzającej z badanach firm zostały weryfikowane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych. Bezpośrednia rozmowa pozwoliła zatem na wychwycenie takich nieprawidłowości.

Otrzymane wyniki rzucają nowe światło na powszechnie przyjętą myśl, że pewne typy struktur organizacyjnych są bardziej właściwe, lepiej odpowiadają określonym strategiom (struktury sztywne i mechanistyczne dla strategii defensywnych, struktury elastyczne dla strategii ofensywnych). W przypadku badanych korporacji okazało się, że firmy dążą do standaryzacji swojej

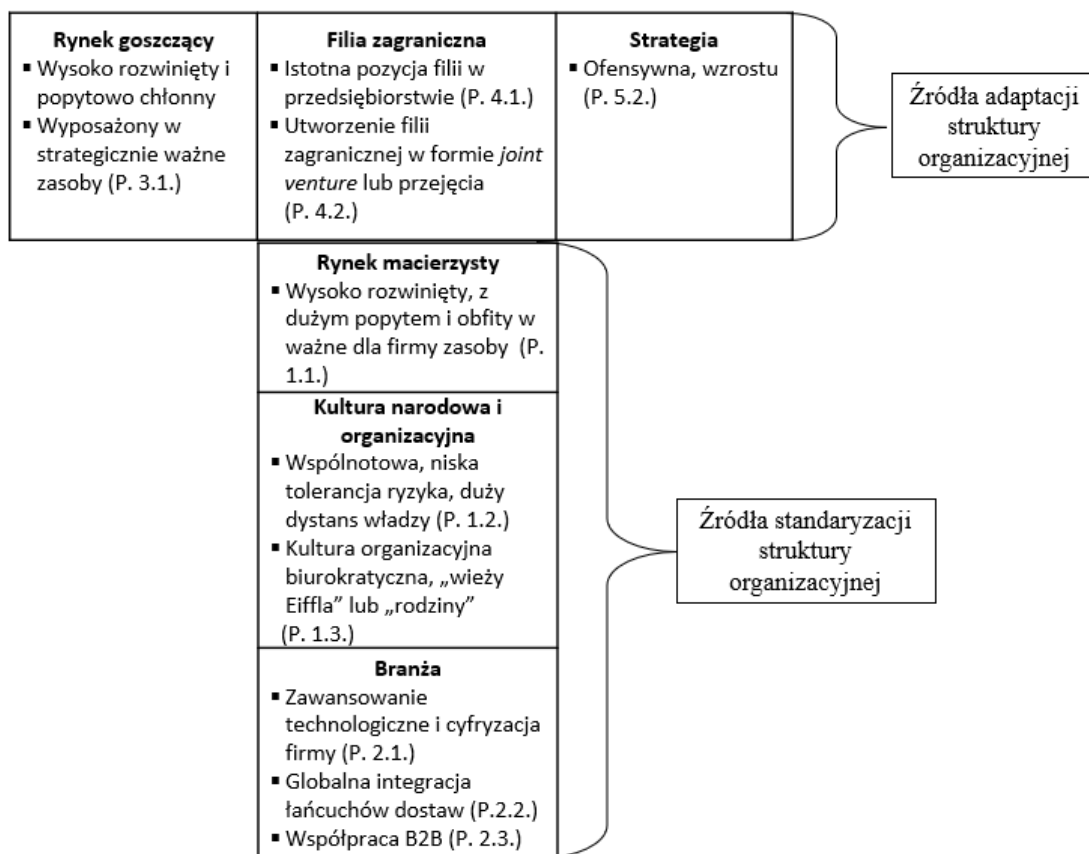
architektury i procesów organizacyjnych niezależnie od rodzaju przyjętej strategii. Nawet gdy przedsiębiorstwa realizują strategie ofensywne i poszukują nowych możliwości wzrostu, udoskonalają sposoby zaspokajania potrzeb klientów, itd., nadal usiłują zachować zestandaryzowaną strukturę organizacyjną. W opinii autorki jest to efektem zmian zachodzących w poziomie rozwoju procesów produkcji oraz wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych jako narzędzi zarządzania. Takie technologie wyposażają przedsiębiorstwa w zdolność do szybkiej adaptacji wobec zmian zachodzących na rynku przy jednoczesnym zachowaniu spójności praktyk i procesów wewnątrzorganizacyjnych. W takich warunkach, standaryzacja struktury organizacyjnej, oznaczająca m.in. centralizację uprawnień decyzyjnych i formalizację procesów przestaje być jednoznaczna z powolnie i niewydajnie działającym przedsiębiorstwem.

Drugą determinantą, co do której wykazany w badaniach kierunek oddziaływania był inny niż proponowano na gruncie teoretycznym, była odległość kulturowa rynku macierzystego i rynków goszczących. Propozycja 3.2., w której sugerowano, że kulturowa odległość rynku goszczącego od rynku macierzystego skłania do dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do lokalnych uwarunkowań nie została potwierdzona. W wynikach analizy fsQCA, w której poszukiwano głównych przesłanek adaptacji struktur organizacyjnych do rynków goszczących (analiza na poziomie filii zagranicznych) zaprzeczono wpływowi tego czynnika. Należy przez to rozumieć, że występowanie dużych różnic kulturowych pomiędzy rynkami nie jest jednoznaczne z koniecznością wdrożenia zmian w strukturze i dostosowania praktyk organizacyjnych do lokalnych uwarunkowań. Co więcej, nawet w przypadku względnego podobieństwa kulturowego kraju macierzystego i krajów goszczących, badana korporacja decydowała się na adaptację struktur organizacyjnych do uwarunkowań rynków goszczących. Można zatem stwierdzić, że w przypadku branży metalowej, skłonność firm międzynarodowych do dostosowania swoich struktur jest bardziej wynikiem uwarunkowań ekonomicznych niż różnic kulturowych.

Interesującego spostrzeżenia w zakresie przyczyn standaryzacji struktur organizacyjnych dostarczają wyniki analizy fsQCA. Mogą one sugerować, że uwarunkowania kulturowe rynku macierzystego i zakotwiczona w nich kultura organizacyjna oraz uwarunkowania branżowe silniej wpływają na standaryzację struktur niż uwarunkowania gospodarcze rynku macierzystego. Te dwie zmienne pojawiły się w obu rozwiązaniach prowadzących do strukturalnej sztywności.

Schematyczne ujęcie opisanych powyżej wniosków z badań empirycznych przedstawiono na rysunku nr 10. Nawiązuje on do zaproponowanej w pierwszym rozdziale struktury w kształcie

litery „T”, łączącej w sobie zestandaryzowane i adaptacyjne elementy przedsiębiorstwa międzynarodowego.



**Rysunek 10. Determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – wyniki badań**

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

W niniejszej pracy podjęto próbę wskazania najważniejszych determinant adaptacji i standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, a następnie, przy wykorzystaniu metody badawczej fsQCA, określenia konfiguracji tych czynników, które najefektywniej prowadzą do adaptacji struktur do rynków goszczących. Realizacja powyższego celu została przeprowadzona zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym.

W pracy postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki kształtują strukturę organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych?
- 2) Które czynniki strukturotwórcze najsilniej wpływają na skłonność przedsiębiorstw międzynarodowych do standaryzacji lub adaptacji praktyk i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynków goszczących?
- 3) Jakie konfiguracje tych uwarunkowań mają największą siłę oddziaływania i prowadzą do zmniejszenia lub zwiększenia adaptacyjności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego?

Możliwe warianty odpowiedzi na te pytania zawarto w przedstawionych niżej propozycjach badawczych, wyprowadzonych dzięki dogłębnej analizie literatury przedmiotu (rozdziały 1 – 3) i skonstruowaniu koncepcji struktury organizacyjnej w kształcie litery „T” (rozdział 1):

Propozycja 1. Rynek macierzysty, z którego pochodzi korporacja międzynarodowa wywiera presję na standaryzację jej praktyk i procesów organizacyjnych;

*Propozycja 1.1.* Elementami rynku macierzystego, które generują presję na standaryzację struktur organizacyjnych są uwarunkowania gospodarcze, takie jak poziom rozwoju rynku, wielkość popytu oraz wyposażenie w ważne dla przedsiębiorstwa zasoby;

*Propozycja 1.2.* Kultura narodowa kraju macierzystego o dużym dystansie władzy i niechęci do podejmowania ryzyka jest determinantą standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

*Propozycja 1.3.* Kultury organizacyjne wyrosłe na gruncie kultury narodowej rynku macierzystego, oparte o biurokrację i hierarchiczne relacje są przesłanką standaryzacji struktur organizacyjnych;

Propozycja 2. Specyfika branży, w której działa przedsiębiorstwo międzynarodowe jest źródłem presji na utrzymanie zestandaryzowanej struktury organizacyjnej i jednorodnych zasad działania;

*Propozycja 2.1.* Zaawansowanie technologiczne branży, w obszarze technologii produkcji i technologii informacyjno–komunikacyjnych stanowi presję standaryzacyjną struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;

*Propozycja 2.2.* Integracja łańcuchów dostaw firmy w wymiarze globalnym jako cecha charakteryzująca branżę jest źródłem presji standaryzacyjnej;

*Propozycja 2.3.* Dominacja współpracy z klientami biznesowymi (B2B), jako cecha branży wymusza standaryzację struktur organizacyjnych;

Propozycja 3. Rynki goszczące są źródłem pochodzenia czynników wymuszających adaptacyjność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych

*Propozycja 3.1.* Ekonomiczne uwarunkowania rynków goszczących w postaci wysokiego potencjału rozwoju, chłonności popytowej oraz obecności strategicznie ważnych dla firmy zasobów (technologia, *know-how*) wywierają nacisk na adaptację struktur organizacyjnych;

*Propozycja 3.2.* Kulturowa odległość rynku goszczącego od rynku macierzystego skłania do dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do lokalnych uwarunkowań;

Propozycja 4. Zagraniczne jednostki zależne (filie) wywierają wpływ na korporację, skłaniając ją do dostosowania zasad i procesów organizacyjnych do uwarunkowań rynku lokalnego;

*Propozycja 4.1.* Ważna rola filii zagranicznej przejawiająca się w posiadaniu specyficznych przewag konkurencyjnych i dużym wpływie na strategiczne działania całej korporacji, generuje presję na adaptację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących;

*Propozycja 4.2.* Utworzenie filii zagranicznej w formie inwestycji *joint venture* lub *brownfield* (przejęcie lokalnego podmiotu) prowadzi do adaptacji struktur organizacyjnych;

Propozycja 5. Kierunek wpływu strategii na struktury organizacyjne jest uzależniony od jej charakteru - strategię ofensywne są przesłanką do adaptacji struktur, a strategię defensywne źródłem jej standaryzacji;

*Propozycja 5.1.* Standaryzacja struktur organizacyjnych jest właściwa przedsiębiorstwom realizującym następujące strategię ogólne (na poziomie całej korporacji): stabilizacji, przywództwa kosztowego oraz następujące strategię międzynarodowe: globalna, geocentryczna;



*Propozycja 5.2.* Strategiami biznesu, realizowanymi przez jednostki zagraniczne (filie), prowadzącymi do adaptacji struktur organizacyjnych do rynków goszczących są strategie wzrostu, dywersyfikacji (Poszukiwacza lub Analizatora).

Przetestowano je z zastosowaniem kombinacji metod jakościowych, ilościowych, a finalnie zweryfikowano stosując jakościową analizę porównawczą (fsQCA).

### **Ustalenia na gruncie teoretycznym**

Przedstawiony w pracy zbiór czynników strukturotwórczych oraz zasugerowany kierunek ich wpływu zostały przygotowane na podstawie systematycznego przeglądu literatury oraz własnych badań empirycznych. Systematyczny przegląd literatury oparto o hasła odnoszące się do struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, praktyk i procesów organizacyjnych, transplantacji zasad działania z centrali korporacji oraz autonomii filii zagranicznych. Na podstawie analizy treści wyselekcjonowanych prac naukowych oraz analizy sprzężenia bibliograficznego określono dominujące koncepcje i obszary naukowego zainteresowania w temacie struktur organizacyjnych. Z analizy dorobku naukowego wynika, że zainteresowanie to ewoluowało w czasie, od poszukiwań determinant struktury w takich czynnikach jak strategia, technologia produkcji czy wielkość przedsiębiorstwa do badania wpływu nowoczesnych systemów informacyjno–komunikacyjnych, przepływu informacji bądź zarządzania wiedzą. Co więcej, przegląd literatury wskazał na fakt, że wzmożone poszukiwania nowych form struktur organizacyjnych, obserwowane w pierwszej dekadzie XXI wieku nie dostarczyły satysfakcjonujących rozwiązań, które trafnie odpowiadałyby na potrzeby współczesnego biznesu. Konieczność dalszego eksplorowania tego zagadnienia i kontynuowania badań nad strukturami organizacyjnymi przybrała na znaczeniu także w wyniku szybkiego rozwoju cyfryzacji i technologii informacyjno–komunikacyjnych oraz załamania się dotychczasowych łańcuchów dostaw i głębokich zmian w formach pracy, wywołanych pandemią wirusa Sars-CoV-2.

Na podstawie ustaleń z systematycznego przeglądu literatury oraz przeglądu dostępnych, wysoce elastycznych układów struktur organizacyjnych zaproponowano nową formę struktury organizacyjnej, stanowiącą odpowiedź na obserwowane trendy społeczne i biznesowe. Jest to struktura potrafiąca adaptować się do wymagań rynku i jednocześnie utrzymująca właściwy poziom standaryzacji, gwarantujący wydajne działanie przedsiębiorstwa. Nadano jej postać litery „T”, przedstawiającej połączone dwie linie – poziomą i pionową, z których każda reprezentuje

obszary przedsiębiorstwa, różniące się stopniem standaryzacji i adaptacji praktyk oraz procesów organizacyjnych. O tym, czy sposób funkcjonowania danej komórki organizacyjnej powinien być wiernym odbiciem zasad obowiązujących w centrali korporacji czy też powinien cechować się możliwością swobodnej adaptacji do lokalnych warunków decyduje jej ekspozycja na bezpośrednią współpracę z klientami przedsiębiorstwa. W obszarach wchodzących w częste i bezpośrednie interakcje z odbiorcami i interesariuszami firmy realizacja zadań powinna być wysoce elastyczna, dostosowana do konkretnego przypadku i potrzeb sytuacji. Z kolei standaryzacja działań powinna mieć miejsce we wszystkich komórkach organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację wewnętrznych procesów. Tym co łączy obie linie, tj. działy przedsiębiorstwa o różnej skłonności do dostosowania zasad działania jest kultura organizacyjna. Pełni ona kluczową rolę jako element spajający przedsiębiorstwo, a jej podstawowym zadaniem jest właściwe akcentowanie wartości obu charakterystyk (standaryzacji i adaptacji) oraz umożliwienie wydajnej współpracy jednostek mimo ich przeciwstawnych priorytetów. Koncepcja struktury w kształcie „T” posłużyła jako schemat analityczny do przedstawienia wysuniętych propozycji badawczych.

### **Ustalenia empiryczne**

Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych, ilościowych i analizy fsQCA pozwalają odnieść się do propozycji badawczych sformułowanych na bazie dociekań teoretycznych. Wysunięte propozycje przypomniano w tabeli nr 31 i oceniono stan ich empirycznego potwierdzenia.

<b>Propozycje</b>	<b>Wyniki</b>
<b>Propozycja 1.1.</b> Elementami rynku macierzystego, które generują presję na standaryzację struktur organizacyjnych są uwarunkowania gospodarcze, takie jak poziom rozwoju rynku, wielkość popytu oraz wyposażenie w ważne dla przedsiębiorstwa zasoby	<b>Poparcie propozycji.</b> Wyższy poziom standaryzacji struktury organizacyjnej zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw, które koncentrowały swoje funkcje B&R na rynku macierzystym (wyznacznik występowania na tym rynku ważnych dla firmy zasobów) oraz w sytuacji gdy rynek macierzysty był odbiorcą dużej części całkowitej sprzedaży firmy.
<b>Propozycja 1.2.</b> Kultura narodowa kraju macierzystego o dużym dystansie władzy i niechęci do podejmowania ryzyka jest determinantą standaryzacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych;	<b>Poparcie propozycji.</b> Korporacje pochodzące z krajów o dużym dystansie władzy i awersją do ryzyka posiadały bardziej zestandaryzowane struktury organizacyjne niż podmioty wyrastające z krajów hołdujących jednostce (indywidualistycznych), z niewielkim dystansem władzy i skłonnością do podejmowania ryzyka.
<b>Propozycja 1.3.</b> Kultury organizacyjne wyrosłe na gruncie kultury narodowej rynku macierzystego,	<b>Poparcie propozycji.</b> Przedsiębiorstwa w których dominowała biurokratyczna kultura organizacyjna,

oparte o biurokrację i hierarchiczne relacje są przesłanką standaryzacji struktur organizacyjnych.	kultura „wieży Eiffla” lub rodziny, charakteryzujące się hierarchicznymi relacjami, autorytarnym stylem zarządzania i dążeniem do obiektywizmu, wykazywały średnio wyższy poziom standaryzacji struktury.
<b>Propozycja 2.1.</b> Zaawansowanie technologiczne branży, w obszarze technologii produkcji i technologii informacyjno-komunikacyjnych stanowi presję standaryzacyjną struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych.	<b>Poparcie propozycji.</b> Wyższy poziom wykorzystania zaawansowanych technik produkcji i nowoczesnych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych znajdował swoje odbicie w sztywniejszych, bardziej zestandaryzowanych strukturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw międzynarodowych.
<b>Propozycja 2.2.</b> Integracja łańcuchów dostaw firmy w wymiarze globalnym jako cecha charakteryzująca branżę jest źródłem presji standaryzacyjnej.	<b>Poparcie propozycji.</b> Wśród badanych przedsiębiorstw, wyższy poziom standaryzacji struktury organizacyjnej występował w przypadku firm, które posiadały globalnie skonfigurowane łańcuchy dostaw i zarządzały nimi z poziomu centrali.
<b>Propozycja 2.3.</b> Dominacja współpracy z klientami biznesowymi (B2B), jako cecha branży wymusza standaryzację struktur organizacyjnych.	<b>Poparcie propozycji.</b> Większa jednorodność praktyk i procesów organizacyjnych cechowała korporacje, które kierowały swoją ofertę głównie do klientów biznesowych. Większy udział relacji B2B oznaczał większą standaryzację struktury organizacyjnej.
<b>Propozycja 3.1.</b> Ekonomiczne uwarunkowania rynków goszczących w postaci wysokiego potencjału rozwoju, chłonności popytowej oraz obecności strategicznie ważnych dla firmy zasobów (technologia, know-how) wywierają nacisk na adaptację struktur organizacyjnych.	<b>Poparcie propozycji.</b> Działalność na rynkach o rosnącym potencjale, na których korporacja generowała dużą część całkowitej sprzedaży i z których pozyskiwała zaawansowane technologie, wiedzę i know-how wiązała się z wyższym stopniem adaptacji struktury i większą skłonnością firmy do wprowadzania zmian dostosowawczych w praktykach i procesach organizacyjnych.
<b>Propozycja 3.2.</b> Kulturowa odległość rynku goszczącego od rynku macierzystego skłania do dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do lokalnych uwarunkowań.	<b>Brak poparcia.</b> Różnice kulturowe występujące pomiędzy rynkiem macierzystym korporacji a rynkami goszczącymi na których działały filie nie przekładały się na różnice w poziomie adaptacyjności struktury organizacyjnej. Dostosowanie praktyk organizacyjnych do zasad działania obowiązujących na rynkach goszczących nie było warunkowane dużą odległością kulturową pomiędzy rynkami.
<b>Propozycja 4.1.</b> Ważna rola filii zagranicznej przejawiająca się w posiadaniu specyficznych przewag konkurencyjnych i dużym wpływie na strategiczne działania całej korporacji, generuje presję na adaptację struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących.	<b>Poparcie propozycji.</b> Filie pełniące strategicznie ważne role i zajmujące ważną pozycję w układzie organizacyjnym korporacji posiadały większą swobodę działania. Mogły one dostosowywać swoje praktyki i procesy do lokalnych uwarunkowań w większym zakresie niż filie których rola sprowadzała się do realizowania strategii opracowanej w centrali i wdrażania na rynku produktów oferowanych przez firmę.
<b>Propozycja 4.2.</b> Utworzenie filii zagranicznej w formie inwestycji joint venture lub brownfield (przejęcie lokalnego podmiotu) prowadzi do adaptacji struktur organizacyjnych.	<b>Poparcie propozycji.</b> Rozpoczęcie gospodarczej działalności zagranicznej poprzez inwestycję kapitałową w formie <i>joint venture</i> lub <i>brownfield</i> wiązało się z większą adaptacją struktury organizacyjnej do zasad działania obowiązujących na rynku lokalnym.
<b>Propozycja 5.1.</b> Standaryzacja struktur organizacyjnych jest właściwa przedsiębiorstwom realizującym następujące strategie ogólne (na poziomie całej korporacji): stabilizacji, przywództwa	<b>Brak poparcia w przypadku strategii ogólnej.</b> Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką standaryzacją struktury organizacyjnej realizowały strategię wzrostu i dywersyfikacji.

kosztowego oraz następujące strategie międzynarodowe: globalna, geocentryczna.	<b>Poparcie w przypadku strategii międzynarodowej.</b> W korporacjach o sztywnych strukturach organizacyjnych dominowały strategie globalna i geocentryczna.
<b>Propozycja 5.2.</b> Strategiami biznesu, realizowanymi przez jednostki zagraniczne (filie), prowadzącymi do adaptacji struktur organizacyjnych do rynków goszczących są strategie wzrostu, dywersyfikacji (Poszukiwacza lub Analizatora).	<b>Poparcie propozycji.</b> Strategiami dominującymi wśród filii zagranicznych o wysokim stopniu adaptacyjności struktury do lokalnych uwarunkowań były strategie ukierunkowane na wzrost, innowacje i poszukiwanie nowych możliwości biznesowych.

**Tabela 31. Stan potwierdzenia sformułowanych propozycji badawczych**

Źródło: badania własne.

W wyniku zastosowania nowej metody badawczej – jakościowej analizy porównawczej, fsQCA – wskazano relacje przyczynowości pomiędzy standaryzacją struktury i trzema jej determinantami: kulturą organizacyjną zakorzenioną w kulturze narodowej runku macierzystego, charakterem branży oraz uwarunkowaniami gospodarczymi rynku macierzystego. Oznacza to, że unifikacja procesów i zasad działania w przedsiębiorstwach międzynarodowych w przemyśle metalowym jest w głównej mierze wynikiem wpływu kultury organizacyjnej faworyzującej harmonię i sprawność działania, hierarchiczne relacje i autorytatywny styl zarządzania, podpartej kulturą narodową kraju macierzystego, w której dominuje duży dystans władzy oraz awersja do ryzyka. Wraz z uwarunkowaniami kulturowymi, do jednorodności strukturalnej przyczyniają się cechy branżowe takiej jak wysoki poziom zaawansowania technologicznego, intensywne wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informacyjno–komunikacyjnych i narzędzi zarządzania opartych o technologie cyfrowe, dominacja relacji B2B oraz centralna konfiguracja łańcuchów dostaw. Trzecim obszarem warunkującym ujednoczenie praktyk i procesów organizacyjnych są cechy rynku macierzystego, zwłaszcza jego charakter gospodarczy oznaczający wysoki poziom rozwoju, wyposażenie w ważne dla przedsiębiorstwa zasoby, lokalizację działalności badawczo–rozwojowej ora duży popyt na produkty firmy. Wspólne występowanie tych przesłanek prowadziło do standaryzacji struktur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Poszukiwania konfiguracji najważniejszych determinant adaptacji struktur organizacyjnych do rynków goszczących, przeprowadzone z zastosowaniem analizy fsQCA, doprowadziły do wyniku w postaci połączenia trzech elementów strukturotwórczych:

- atrakcyjności rynku goszczącego,
- znaczącej roli filii zagranicznej oraz
- strategii na poziomie jednostki biznesu (filii) ukierunkowanej na poszukiwanie nowych obszarów wzrostu

Dany rynek goszczący był postrzegany przez przedsiębiorstwo jako atrakcyjny, gdy charakteryzował się dużą chłonnością popytową oraz obecnością ważnych zasobów w postaci zaawansowanych technologii, wiedzy bądź *know-how*. Ważna pozycja filii zagranicznej oznaczała posiadanie przez nią istotnego wpływu na decyzje korporacji dotyczące inwestycji B&R, dedykowanie jej względnie wysokich inwestycji kapitałowych z centrali oraz generowanie przez filię relatywnie dużej ilości patentów i technologicznego *know-how*, wykorzystywanych nie tylko w danej filii, ale także w innych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Natomiast orientacja strategiczna filii prowadząca do dostosowania praktyk i procesów organizacyjnych to strategia Poszukiwacza i Analizatora. Cechują się one nieustannym dążeniem do wprowadzania innowacji produktowych, eksplorowaniem nowych możliwości rynkowych i obszarów wzrostu.

Wyniki analizy fsQCA na poziomie centrali przedsiębiorstw międzynarodowych w branży metalowej **nie potwierdziły założeń dotyczących kierunku wpływu strategii ogólnej na skłonność tych przedsiębiorstw do standaryzacji struktur organizacyjnych**. Postulowana tendencja do standaryzowania struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach realizujących strategię defensywną nie wystąpiła w badanych korporacjach. Otrzymane wyniki rzucają nowe spojrzenie na szeroko dyskutowaną korelację pomiędzy typami strategii i właściwymi im formami struktur organizacyjnych. Wskazują na to, że pomimo realizacji strategii ofensywnych, strategii wzrostu i dywersyfikacji, przedsiębiorstwa dążą do standaryzacji swojej architektury i procesów organizacyjnych. Autorka sugeruje, że przyczyną otrzymania takich wyników może być rozwój nowoczesnych technologii produkcji oraz wykorzystanie w zarządzaniu innowacyjnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dzięki tym elementom firmy potrafią adaptować się do wymagań rynku i jednocześnie utrzymywać w niezmięnionej postaci sprawnie działający aparat procesów wewnątrzorganizacyjnych. Co za tym idzie, sztywność strukturalna, znajdująca swój wyraz w centralizacji uprawnień decyzyjnych, wysokim stopniu formalizacji i koordynacji działań oraz standaryzacji procesów wewnątrzorganizacyjnych, nie powinna być dłużej utożsamiana ze skostniałym i niewydolnym mechanizmem organizacyjnym. Z drugiej strony, w przypadku analizy na poziomie zagranicznych jednostek zależnych (filii) wyniki potwierdziły postulowany związek pomiędzy większą adaptacyjnością struktury a realizacją ofensywnych strategii biznesu. Na tej podstawie można stwierdzić, że strategia, jako determinanta kształtu i charakteru struktury organizacyjnej ma dualny charakter. Realizowana na poziomie korporacji może prowadzić do jednolitości i uniwersalizacji zasad działania, a wprowadzana na poziomie filii może stanowić presję na adaptację do rynków goszczących. Rozbieżny charakter strategii na różnych poziomach korporacji nie pozwala rozstrzygnąć, jaki realnie jest jej kierunek oddziaływania na strukturę

organizacyjną. Jednak, dzięki tej właściwości strategii, jej dualnemu charakterowi, przedsiębiorstwo może zachować wewnątrzorganizacyjną spójność i elastycznie reagować na wymagania rynku.

Kolejne założenie, którego nie poparły uzyskane wyniki, dotyczyło wpływu dystansu kulturowego między rynkiem macierzystym i rynkami goszczącymi jako przesłanki adaptacji struktury organizacyjnej. **Wśród analizowanych korporacji, większy dystans kulturowy nie przekładał się na zwiększenie adaptacji struktury względem rynku goszczącego.** Na tej podstawie można stwierdzić, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw międzynarodowych z branży metalowej cechują się niewielką wrażliwością na różnice w charakterze kultur narodowych rynków goszczących.

Na koniec warto zaznaczyć, że jednym z ważniejszych spostrzeżeń w przedmiocie struktury organizacyjnej z przeprowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych jest zmiana znaczenia centralizacji jako jej deskryptora. Zgodnie z powszechnie przyjętymi ustaleniami grupy astońskiej, umiejscowienie kompetencji decyzyjnych na wyższych szczeblach w hierarchii organizacji skutkuje usztywnieniem struktury i nadaje jej bardziej mechanistyczny charakter. Z kolei decentralizacja i przenoszenie decyzyjności na niższe poziomy w firmie prowadzi do większej elastyczności i częstszej adaptacji praktyk oraz procesów organizacyjnych. Jednak na podstawie samodzielnych obserwacji autorki oraz wniosków z przeprowadzonych badań jakościowych nasuwa się myśl, że współcześnie centralizacja przestaje być silnym wyznacznikiem organiczności lub mechaniczności struktury organizacyjnej. Obecnie, mając do dyspozycji nowoczesne systemy informacyjno–komunikacyjne, narzędzia zarządzania oparte o sztuczną inteligencję bądź maszynowe uczenie się, przedsiębiorstwa mogą kontrolować i koordynować procesy oraz działania jednostek organizacyjnych z bezprecedensową precyzją. Czerpiąc z nowoczesnych technologii firmy, potrafią efektywnie integrować działania i zarządzać przepływem informacji, przez co zmniejszają potrzebę centralizacji decyzji. Oznacza to, że nawet przy zapewnieniu większej swobody decyzyjnej pracownikom z niższych szczebli organizacji, struktura firmy może pozostawać mechanistyczna w swej istocie i niepodatna na zmiany. Pojawia się zatem sugestia o konieczności ponownego przyjrzenia się i zweryfikowania parametrów, za pomocą których opisuje się struktury organizacyjne.

## Wnioski metodyczne

Dążąc do poprawnej empirycznej weryfikacji przyjętych założeń badawczych, przeprowadzono analizę badań obcych, pod kątem stosowanych metod i technik pomiaru. Wynika z niej, że charakter struktury organizacyjnej korporacji międzynarodowych oraz czynniki go kształtujące są badane zarówno metodami ilościowymi jak i jakościowymi. Rozkład pomiędzy tymi metodami jest względnie równomierny. Ze względu na wielowątkowość zagadnienia, dużą liczbę potencjalnych determinant oddziałujących na charakter struktur organizacyjnych, a także trudności w pomiarze przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę ponadnarodową, w badaniach ilościowych weryfikowano wpływ niewielkiej liczby zmiennych, natomiast w badaniach jakościowych uwzględniano szerszą grupę determinant, ale tylko dla pojedynczych lub kilku przedsiębiorstw. W badaniach jakościowych, dominującą techniką były studia przypadków, z przewagą studiów porównawczych, uwzględniających kilka przedsiębiorstw. W dalszej kolejności wykorzystywano indywidualny wywiad pogłębiony, a najrzadziej stosowaną techniką był zogniskowany wywiad grupowy. Obce badania empiryczne stanowiły podstawę do przygotowania badań własnych. Aby wypełnić lukę w postaci małej ilości badań mieszanych, zdecydowano się na zastosowanie takiej procedury badawczej. Przeprowadzono badania jakościowe i ilościowe, zastosowano różne technik badawcze (zogniskowane wywiady grupowe i wywiady indywidualne) oraz włączono do analizy nową metodę pomiaru fsQCA. Interpretacja wyników badań jakościowych była subiektywna i swobodna. Analiza wyników badań ilościowych została przeprowadzona na podstawie statystyk opisowych oraz przy zastosowaniu jakościowej analizy porównawczej fsQCA,

Kluczowym wkładem metodycznym niniejszej rozprawy jest opracowanie zestawu składników do analizy charakteru struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych. Zidentyfikowane czynniki stanowią kompleksową bazę przesłanek, wśród których należy poszukiwać presji adaptacyjnej i standaryzacyjnej struktur organizacyjnych. W oparciu o te czynniki zaprojektowano i praktycznie zweryfikowano wielowymiarową metodykę diagnozowania determinant adaptacji i standaryzacji praktyk i procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Co więcej, dostrzeżono potrzebę włączenia do badań struktury organizacyjnej kolejnego wskaźnika, nie uwzględnianego do tej pory w prowadzonych analizach. Wskaźnik ten to poziom cyfryzacji przedsiębiorstwa. Określa on stopień wykorzystania w firmie nowoczesnych narzędzi informacyjno–komunikacyjnych. Jest przez to ważnym wyznacznikiem działania aparatu kontroli, elementem odzwierciedlającym innowacyjność przedsiębiorstwa oraz jego dążenia do

maksymalizacji wydajności i efektywności działania. To w jakim zakresie firma wykorzystuje cyfrowe rozwiązania, oddziałuje na częstotliwość i głębokość kontroli, determinuje poziom autonomii jednostek organizacyjnych i w konsekwencji przekłada się na adaptację praktyk i zasad działania.

### **Implikacje menadżerskie**

Powyższe rozważania oraz konkluzje wysunięte na podstawie przeprowadzonych badań pozwoliły opracować kluczowe implikacje menadżerskie dla osób zarządzających przedsiębiorstwami międzynarodowymi.

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonych badań jest wskazanie, że kultura organizacyjna silnie determinuje adaptację i standaryzację struktury organizacyjnej i stanowi kluczowy punkt spajający odrębne wymagania i charakter zadań realizowanych w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Aby wdrażać kulturę wspierającą zrozumienie odrębnych presji (na adaptację i standaryzację), promującą współpracę i komunikację między jednostkami organizacyjnymi kadra zarządzająca w korporacji może wykonać następujące działania:

- uwzględnić w budżecie firmy odpowiednie zasoby na kształtowanie właściwych postaw wśród kadry kierowniczej i pracowników szeregowych,
- wdrożyć procesy wspierające implementację oraz utrzymanie oczekiwanych zasad działania, np. powiązać system wynagrodzenia z realizacją zadań w zakresie komunikowania przyjętych praktyk i norm postępowania.

Wskazanie rynku goszczącego jako jednego z najważniejszych źródeł presji adaptacyjnej oraz rynku macierzystego jako determinanty standaryzacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego rodzi konieczność systematycznego monitorowania sygnałów płynących z tych rynków. Zarządzający mogą dążyć do wdrożenia systemów pełnej i dogłębnej analizy wymagań klientów, a w obszarach przedsiębiorstwa bezpośrednio współpracujących z klientem zewnętrznym zagwarantować możliwość adaptacji i elastycznej reakcji na zgłaszane potrzeby.

Zauważając ważną rolę poziomu cyfryzacji przedsiębiorstwa dla jego zdolności kontroli procesów i praktyk organizacyjnych, a w konsekwencji wydajności funkcjonowania firmy praktycy biznesu podejmujący decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwie mogą pochylić się nad



implementacją nowoczesnych narzędzi zarządzania opartych o technologię cyfrową oraz innowacje informacyjno–komunikacyjne.

### **Ograniczenia i przyszłe kierunki badawcze**

Dociekania oparte o literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne, zrealizowane w niniejszej pracy, nie są pozbawione ograniczeń i z tego powodu wnioski wysunięte na ich podstawie należy traktować z pewną ostrożnością. Główne mankamenty to niewielka próba badawcza oraz zawężenie pomiaru do jednej i jednorodnej gałęzi przemysłu. Pewien poziom błędu niósł ze sobą także pomiar charakteru struktury na podstawie jej klasycznych deskryptorów, gdyż pomijał on analizę działań adaptacyjnych związanych z transferem praktyk i procesów organizacyjnych w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa. Na potrzeby niniejszej pracy zastosowano również analizę fsQCA tylko dla zbadania jednego kierunku wpływu – standaryzacji na poziomie korporacji i adaptacji na poziomie filii zagranicznych.

Z powyższych ograniczeń wyłaniają się kierunki badawcze dla dalszych dociekań naukowych. Aby lepiej zweryfikować wpływ poszczególnych przesłanek standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych, warto przeprowadzić badania na większej grupie przedsiębiorstw oraz w różnych domenach działania. Wykazano, że charakter branży metalowej, tj. jej względna homogeniczność w skali świata, niewielka podatność na zróżnicowanie kultur narodowych i jednorodne wymagania klientów, znajduje swoje odbicie w niskim poziomie adaptacji struktur organizacyjnych do rynków zagranicznych, dlatego badania na gruncie innej branży byłyby wysoce wartościowe. Wybór branży narzucił także duży stopień podobieństwa pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami. Wszystkie uwzględnione w analizie empirycznej korporacje były dużymi przedsiębiorstwami i pochodziły z rynków wysoko rozwiniętych. Ciekawe byłoby więc sprawdzenie, jak kształtują się relacje pomiędzy charakterem struktury organizacyjnej i determinantami mającymi swoje źródło w rynku macierzystym wśród przedsiębiorstw wywodzących się z rynków wschodzących bądź słabo rozwiniętych.

Warte głębszej eksploracji są także procesy transferu praktyk organizacyjnych w konkretnych funkcjach przedsiębiorstwa, np. w obszarze produkcji, marketingu, finansów, itp. Można przypuszczać, że ze względu na priorytety przedsiębiorstw i inne wagi nadawane poszczególnym obszarom działania, firmy inaczej będą podchodziły do zmian dostosowawczych wprowadzanych w różnych działach. Na przykład jeśli przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa opiera się na jego kompetencjach finansowych bądź technologicznych, decyzja o adaptacji działań

w tych obszarach będzie mniej prawdopodobna. Z kolei w przypadku silnego wpływu uwarunkowań kulturowych i instytucjonalnych rynku goszczącego, dostosowania w dziale marketingu będą głębsze niż na przykład w dziale finansów czy produkcji. Chcąc lepiej zrozumieć realne powody adaptacji praktyk i zasad działania obowiązujących w firmie, należałoby rozpatrywać każdy obszar funkcjonalny oddzielnie.

Na jeszcze inny, szczególnie interesujący kierunek badawczy, wskazuje zastosowana innowacja metodyczna w postaci jakościowej analizy porównawczej. Konceptyjnie odpowiadająca poszukiwaniom z zakresu biznesu międzynarodowego i teoretycznie osadzona stanowi nie tylko wartościowe uzupełnienie wcześniejszych poszukiwań, ale może służyć jako podstawa dla przyszłych badań i rozwoju teorii. Przykładem takich badań może być chociażby sprawdzenie, jakie konfiguracje czynników prowadzą do adaptacyjności struktur organizacyjnych na poziomie centrali przedsiębiorstw międzynarodowych, a jakie do standaryzacji na poziomie filii zagranicznych. Jak zaznaczono wcześniej technika fsQCA, w przeciwieństwie do innych technik estymacji ilościowej, nie jest symetryczna, co oznacza, że odwrotność danego rozwiązania dla poszukiwanego wyniku nie musi wyjaśniać wyniku przeciwnego.

## Bibliografia

- Agarwal, R., Sarkar, M. B. i Echambadi, R. (2002). The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach. *Academy of Management Journal*, 45(5), 971-994. doi:10.5465/3069325
- Akpinar, M. (2007). Institutional impacts on industry structure: the block exemption regulation. *Management Research News*, 30(3), 173-186. doi:10.1108/01409170710733250
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Anand, J. i Delios, A. (1997). Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 579-603. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490112
- Anderson, E., i Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Anderson, J. E. (1979). A theoretical foundation for the gravity equation. *The American Economic Review*, 69(1), 106-116
- Anderson, J. E. (2011). The Gravity Model. *Annual Review of Economics*, 3(1), 133-160. doi:10.3386/w16576
- Anderson, J. i Sutherland, D. (2015). Entry mode and emerging market MNEs: An analysis of Chinese greenfield and acquisition FDI in the United States. *Research in International Business and Finance*, 35, 88-103. doi:10.1016/j.ribaf.2015.03.008
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608. doi:10.1177/0018726709342931
- Ansoff, H. I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ashkenas, R. (2007). Simplicity-minded management. A practical guide to stripping complexity out of your organization. *Harvard Business Review*, 85(12), 101-146.
- Auster, E. R. (1992). The relationship of industry evolution to patterns of technological linkages, joint ventures, and direct investment between US and Japan. *Management Science*, 38(6), 778-792. doi: 10.1287/mnsc.38.6.778
- Azumi, K., Hickson, D., Horvath, D. i McMillan, C. (2010). Structural Uniformity and Cultural Diversity in Organizations: A Comparative Study of Factories in Britain, Japan, and Sweden. W: K. Sato i Y. Hosino (Eds.), *The anatomy of Japanese business*, (s. 64-77). New York: Routledge.

- Babińska, D. (2011). Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu rynków wschodzących. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (73), 537-548.
- Barkema, H. G. i Vermeulen, F. (1998). *International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective*. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26. doi:10.5465/256894
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bartlett, C. A. (1986). Building and managing the transnational: The new organizational challenge. W: M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (s. 367-406). Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., i Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Bartlett, C. A. i Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benabdallah, M., Ćwik, K., Kachour, M., Krzos, G., Leszczyńska, D., Olek, K., i Piwoni-Krzeszowska, E. (2016). Business models of foreign subsidiary units of international companies—theoretical considerations. *Nauki o Zarządzaniu*, 4(29), 9-27. doi:10.15611/noz.2016.4.01
- Benito, G. R., Lunnan, R. i Tomassen, S. (2014). The virtue of in-between pragmatism—A balancing act between responsiveness and integration in a multinational company. W: T. Pedersen, M. Venzin, T. Devinney i L. Tihanyi (Eds.), *Orchestration of the global network organization*, (s. 75-97). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Bennett, N. i Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Berson, Y., Oreg, S. i Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633. doi:10.1002/job.499
- Beugelsdijk, S., McCann, P. i Mudambi, R. (2010). Introduction: Place, space and organization—economic geography and the multinational enterprise. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 485-493. doi:10.1093/jeg/lbq018
- Bhattacharya, A. K. i Michael, D. C. (2008). How local companies keep multinationals at bay. *Harvard Business Review*, 86(3), 20-33.
- Bielski, M. (1973). *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bieniok, H. i Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Binsztok, A. (2005). Organizacja fraktalna. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (s. 138-143). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Birkinshaw, J. i Hood, N. (1998). *Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795. doi:10.5465/amr.1998.1255638
- Birkinshaw, J. M., i Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218. doi:10.2307/2093199
- Blomström, M. i Kokko, A. (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Surveys*, 12(3), 247-277. doi:10.1111/1467-6419.00056
- Bloom, N. i Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-24. doi:10.1257/jep.24.1.203
- Bloom, N., Sadun, R. i Van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663-1705. doi:10.1093/qje/qje029
- Booth, A., Papaioannou, D. i Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: Sage.
- Bouquet, C. i Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601. doi:10.5465/amj.2008.32626039
- Bourreau, M., Gensollen, M., Moreau, F. i Waelbroeck, P. (2013). "Selling less of more?" The impact of digitization on record companies. *Journal of Cultural Economics*, 37(3), 327-346. doi:10.1007/s10824-012-9184-4
- Boussebaa, M., Morgan, G. i Sturdy, A. (2012). Constructing global firms. National, transnational and neocolonial effects in international management consultancies. *Organization Studies*, doi:10.1177/0170840612443454
- Brock, D. M. i Siscovick, I. C. (2007). Global integration and local responsiveness in multinational subsidiaries: Some strategy, structure, and human resource contingencies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 353-373. doi:10.1177/1038411107082278
- Brouthers, K. D., i Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89-97.

- Brouthers, K. D., i Brouthers, L. E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1179-1204.
- Bryja, K. i Martan, J. (2011). O zastosowaniach geometrii fraktalnej. *Gospodarka, Rynek, Edukacja*, 12(1), 29-34.
- Buckley, P. J., Clegg, J., Zheng, P., Siler, P. A. i Giorgioni, G. (2010). The impact of foreign direct investment on the productivity of China's automotive industry. W: P. Buckley (Ed.), *Foreign direct investment, China and the world economy* (s. 284-304). London: Palgrave Macmillan.
- Buczowska, A. (2012). Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 684, 5-20.
- Burns, T. i Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Routledge.
- Burton, R. M. i Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13. doi:10.1186/s41469-018-0029-2
- Burton, R. M., Obel, B. i Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational design*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Byars, L.L. (1984). *Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases*, New York: Happer & Row Publishers.
- Byrne, J. A. (1994). Korporacja horyzontalna. *Business Week Polska*, (4), 22-27.
- Calof, J. L., i Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Cameron, K. S., Freeman, S. J. i Mishra, A. K. (1995). Downsizing and redesigning organizations. W: G. P. Huber i W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*, (s. 19-63). Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, A. i Strikwerda, H. (2013). The power of one: towards the new integrated organisation. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 4-12. doi:10.1108/02756661311310404
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. i Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. doi:10.1016/j.jm.2004.06.001
- Carr, C. i Pudelko, M. (2006). Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 75-100. doi:10.1177/1470595806062353

- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 46-99.
- Chacar, A. S., Newburry, W. i Vissa, B. (2010). Bringing institutions into performance persistence research: Exploring the impact of product, financial, and labor market institutions. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1119-1140. doi:10.1057/jibs.2010.3
- Chasserio, S. i Botte, S. (2020). Transforming corporate headquarters: a case study of a collaborative journey. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-17. doi:10.1186/s41469-020-00071-2
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge: MIT Press.
- Chang, S.-J. i Park, S. H. (2012). Winning Strategies in China: Competitive Dynamics Between MNCs and Local Firms. *Long Range Planning*, 45(1), 1–15. doi:10.1016/j.lrp.2011.11.002
- Chang, S. J. i Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776. doi:10.1002/smj.168
- Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Chatman, J. A. i Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553. doi:10.5465/256699
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cheung, Y. W. i Suny Q. X. (2009). Empirics of China's outward direct investment. *Pacific Economic Review*, 14(3), 312-341. doi:10.1111/j.1468-0106.2009.00451.x
- Chi, T., Nystrom, P. C. i Kircher, P. (2004). Knowledge-based resources as determinants of MNC structure: tests of an integrative model. *Journal of International Management*, 10(2), 219-238. doi:10.1016/j.intman.2004.02.004
- Chiang, F. F., Lemański, M. K. i Birtch, T. A. (2017). The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 234-258. doi:10.1080/09585192.2016.1246461
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. doi:10.1177/003803857200600101
- Cho, K. R., i Padmanabhan, P. (1995). Acquisition versus new venture: The choice of foreign establishment mode by Japanese firms. *Journal of International Management*, 1(3), 255-285.

- Cho, K. R. i Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307-324. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.01.001
- Choudhury, P., Foroughi, C. i Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. doi:10.1002/smj.3251
- Choudhury, P., Teodorescu, M. H. i Khanna, T. (2018). *Shifting Centers of Gravity: Host Country versus Headquarters Influences on MNC Subsidiary Knowledge Inheritance* (Harvard Business School Working Paper No. 19-020). Pobrane z [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files /19-020\\_c64f3aea-249a-48e7-92f6-ed23.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files /19-020_c64f3aea-249a-48e7-92f6-ed23.pdf)
- Christensen, C. M., Ojomo, E. i Dillon, K. (2019). Cracking frontier markets. *Harvard Business Review*, 97(1), 90-101.
- Cohen, M. D., March, J. G. i Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. A. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cooke, F. L. i Huang, K. (2011). Postacquisition evolution of the appraisal and reward systems: A study of Chinese IT firms acquired by US firms. *Human Resource Management*, 50(6), 839-858. doi:10.1002/hrm.20457
- Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Crozier, M. (1993). *Przedsiębiorstwo na podłuchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cuervo-Cazurra, A. i Ramamurti, R. (Eds.). (2014). *Understanding multinationals from emerging markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cui, A. P., Walsh, M. F. i Zou, S. (2014). The importance of strategic fit between host-home country similarity and exploration exploitation strategies on small and medium-sized enterprises' performance: A contingency perspective. *Journal of International Marketing*, 22(4), 67-85. doi:10.1509/jim.14.0045
- Cui, L. i Jiang, F. (2012). State ownership effect on firms' FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms. *Journal of International Business Studies*, 43(3), 264-284. doi:10.1057/jibs.2012.1
- Cyfert, S. (2006). Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Prace Habilitacyjne / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (28)



- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2006). Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej* (s. 197-205). Katowice: TNOiK.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K. (2006). Organizacja i zarządzanie—przegląd podstawowych pojęć. W: K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*. (s. 7-30) Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Cygler, J. (2007). Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami. *Organizacja i Kierowanie*, (2), 61-77.
- Cygler, J. (2008). Kooperencja przedsiębiorstw a cykl życia sektora. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa*, (90), 60-71.
- Czaińska, K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Czarnecka, A. i Słocińska, A. (2010). Nowoczesne struktury organizacyjne a zarządzanie wiedzą i innowacyjnością, W: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, (s. 287–296). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Daft, R. L. (2012). *Organizational Theory and Design*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. i Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. doi:10.2307/258441
- Danik, L. (2017). *Wpływ kultury na jakość relacji w międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Danik, L. i Dulinić, E. (2014). Różnice kulturowe a międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 270(2), 125-152.
- Demir Uslu, Y. i Hancioğlu, Y. (2019). Cultural effects of global businesses and multinational businesses: Localization versus globalization - middle-point cultural hybridization. *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems içinde* (s. 493-518), doi:10.4018/978-1-7998-1125-1.ch022
- Denison, D. R. i Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 3-25. doi:10.1016/0361-3682(90)90010-R
- DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30-40. doi:10.1287/orsc.4.1.30

- DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160. doi:10.2307/2095101
- Dinnie, K. (2004). Country-of-origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165-213. doi:10.1362/1475392041829537
- Dobbin, F. i Dowd, T. J. (1997). How policy shapes competition: Early railroad foundings in Massachusetts. *Administrative Science Quarterly*, 501-529. doi:10.2307/2393736
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A. i Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 293-307. doi:10.1057/s41267-017-0074-z
- Domański, J. (2018). Postmodernistyczna tożsamość nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 181(2), 41-53.
- Donaldson, L. (2009). In search of the matrix advantage: A reexamination of the fit of matrix structures to transnational strategy. W: J. Cheng, E. Maitland. i S. Nicholas, (Eds.), *Managing, Subsidiary Dynamics: Headquarters Role, Capability Development, and China Strategy*, (s. 3-27). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Doremus, P., Keller, W. W., Pauly, L. W. i Reich, S. (1999). *The myth of the global corporation*. Princeton: Princeton University Press.
- Dow, D. i Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400221
- Doz, Y. (2016). Managing multinational operations: from organisational structures to mental structures and from operations to innovations. *European Journal of International Management*, 10(1), 10-24.
- Doz, Y., Santos, J. i Williamson, P. (2003). The metanational: the next step in the evolution of the multinational enterprise, W: J. Birkinshaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford i G. Yip (Eds.), *The Future of the Multinational Company*, (s. 154-168). Chicester: John Wiley & Sons.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P. F. (2010). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: New Media.
- DuGay, P. (2000). Markets and meanings: Re-imagining organizational life. W: M. Schultz, M. Hatch i M. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, (s. 66-73). Oxford: Oxford University Press.

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
- Dunning, J. H. (1991). The eclectic paradigm of international production. W: C. Pitelis i R. Sugden (red.), *The nature of the transnational firm* (s.121-142). London: Routledge.
- Dunning, J. H. (2008). *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dyas, G. P. i Thanheiser, H. T. (1976). *The emerging European enterprise: Strategy and structure in French and German industry*. New York: Macmillan.
- Earley, P. C., Ang, S. i Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford: Stanford University Press.
- Edström, A. i Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 248-263. doi:10.2307/2391959
- Edwards, T., Almond, P., Clark, I., Colling, T. i Ferner, A. (2005). Reverse diffusion in US multinationals: Barriers from the American business system. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1261-1286. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00541.x
- Edwards, T., Schnyder, G. i Fortwengel, J. (2019). Mapping the impact of home-and host-country institutions on human resource management in emerging market multinational companies: A conceptual framework. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 531-544. doi:10.1002/tie.22036
- Emmenegger, P., Kvist, J. i Skaaning, S. E. (2013). Making the most of configurational comparative analysis: An assessment of QCA applications in comparative welfare-state research. *Political Research Quarterly*, 185-190. doi:10.1177/1065912912468269d
- Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, (1981) (red.), Piasecki L., Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Erdem, D. (2012). Foreign direct investments, energy efficiency, and innovation dynamics. *Mineral Economics*, 24(2-3), 119-133. doi:10.1007/s13563-012-0015-z
- Erramilli, M. K. (1996). Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 225–248. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490133
- Erramilli, M. K. i Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38. doi:10.1177/002224299305700302

- Fahimnia, B., Sarkis, J. i Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101-114. doi:10.1016/j.ijpe.2015.01.003
- Fajgelbaum, P. D., Goldberg, P. K., Kennedy, P. J. i Khandelwal, A. K. (2020). The return to protectionism. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(1), 1-55. doi:10.1093/qje/qjz036
- Ferner, A., Quintanilla, J. i Varul, M. Z. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36(2), 107-127. doi:10.1016/S1090-9516(01)00050-5
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. i Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509. doi:10.1080/09585192.2011.543628
- Fineman, S., Gabriel, Y. i Sims, D. (2009). *Organizing & organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Finkelstein, S. i Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. doi:10.2307/2393314
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420. doi: 10.5465/amj.2011.60263120
- Fołtyn, H. (2007). *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*. Warszawa: Key Text.
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297. doi:10.5465/amr.1986.4283101
- Friel, D. (2005). Transferring a lean production concept from Germany to the United States: The impact of labor laws and training systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 50-58. doi:10.5465/ame.2005.16962752
- Fudaliński, J. (2003). Determinanty sektorowych procesów ewolucyjnych. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, (613), 89-109.
- Funk, J. L. i Methe, D. T. (2001). Market-and committee-based mechanisms in the creation and diffusion of global industry standards: the case of mobile communication. *Research Policy*, 30(4), 589-610. doi: 10.1016/S0048-7333(00)00095-0
- Furrer, O., Krug, J. A., Sudharshan, D. i Thomas, H. (2004). Resource-based theory and its link to the global strategy, structure, and performance relationship: an integrative framework.

- International Journal of Management and Decision Making*, 5(2-3), 99-116.  
doi:10.1504/IJMMDM.2004.005343
- Gadomska-Lila, K., Lozano Platonoff, A. i Rudawska, A. (2010). Kulturowe uwarunkowania struktury organizacyjnej. *Master of Business Administration*, 18(6), 62-69.
- Galan, J. I. i Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1234-1243. doi:10.1002/smj.782
- Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1). doi:10.7146/jod.6332
- Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 369-387. doi:10.1080/0958519022000031807
- Gammeltoft, P. i Fasshauer, K. (2017). Characteristics and host country drivers of Chinese FDI in Europe: a company-level analysis. *International Journal of Technology Management*, 74(1-4), 140-166. doi:10.1504/IJTM.2017.083605
- Garibaldi de Hilal, A. V. G. (2006). Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 139-167. doi:10.1177/1470595806066325
- Gaspar, E., Moura, G. L. D. i Wegner, D. (2020). How does the organisational structure influence a work environment for innovation? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(2-3), 132-153.
- Gatignon, H., i Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 305–36.
- Geary, J. i Aguzzoli, R. (2016). Miners, politics and institutional caryatids: Accounting for the transfer of HRM practices in the Brazilian multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 968-996. doi:10.1057/jibs.2016.24
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. i Witell, L. (2010). Match or mismatch: Strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. *Journal of Service Research*, 13(2), 198-215. doi:10.1177/1094670509353933
- Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259. doi:10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.

- Ghoshal, S. i Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 23-35.
- Giddens, A. (2001). *Nowoczesność i tożsamość: „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Gillmore, E., Andersson, U. i Dellestrand, H. (2022). Between a rock and a hard place: The consequences of complex headquarters configurations for subsidiary R&D activities. *Global Strategy Journal*.
- Glynn, M. S. i Woodside, A. G. (Eds.). (2012). *Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases and Solutions*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Gonzalez, R. V. D., Martins, M. F. i Toledo, J. C. (2014). Managing knowledge in a service provider: a network structure-based model. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 611-630. doi:10.1108/JKM-12-2013-0502
- Goodall, K., i Roberts, J. (2003). Repairing managerial knowledge-ability over distance. *Organization Studies*, 24(7), 1153-1175. doi:10.1177/01708406030247007
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415. doi: 10.5465/amr.1991.4278959
- Görg, H. i Strobl, E. (2005). Spillovers from foreign firms through worker mobility: An empirical investigation. *Scandinavian Journal of Economics*, 107(4), 693-709. doi:10.1111/j.1467-9442.2005.00427.x
- Gorynia, M., Bartosik-Purgat, M., Jankowska, B., i Owczarzak, A. (2006). Motywy i formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich-perspektywa przedsiębiorstw lokalnych (ujęcie empiryczne). *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1147), 171-182.
- Gorynia, M. (1995). Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej. *Zeszyty Naukowe. Seria 2, Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (141).
- Gorynia, M., Jankowska, B. i Maślak, E. (2000). Branża jako przedmiot badań w ekonomii. *Gospodarka Narodowa*, (3), 36-54.
- Grajewski, P. (2004). Organizacja procesowa–współczesne wyzwanie. *Przegląd Organizacji*, (12), 21-24.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Grevesen, C. W. i Damanpour, F. (2007). Performance implications of organisational structure and knowledge sharing in multinational R&D networks. *International Journal of Technology Management*, 38(1-2), 113-136. doi: 10.1504/IJTM.2007.012432

- Griffin, R. W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Griffin, R. i O'Toole, T. (2010). On the meanings of structure in the international business discourse. *Critical Perspectives on International Business*, 6(4), 237-255. doi:10.1108/17422041011086832
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. K. (2011). Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*, 19(1), 95-111.
- Gupta, A. K. i Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792. doi:10.5465/amr.1991.4279628
- Gupta, B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528. doi:10.1108/14635771111147614
- Gupta, M. (2015). Organizational Structure affected by Strategic Change. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 1(3), 372-376.
- Gustafsson, P., Franke, U., Johnson, P. i Lilliesköld, J. (2008). Identifying IT impacts on organizational structure and business value. *Proceedings of BUSTIAL 8(45)* 44-57.
- Hajipour, B., Talari, M. i Shahin, A. (2011). An investigation of the relationships between industry structure, strategy type, organizational characteristics and organizational performance: A case study of the food and chemical industries of Iran. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7085-98. doi: 10.5897/AJBM10.846
- Hall, D. J. i Sias, M. A. (1980). Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163. doi:10.1002/smj.4250010205
- Hall, P. A. i Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6), doi:10.1108/hrmid.2008.04416fae.001
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Handy, C. B. (1998). *Wiek przewycięzonego rozumu*. Warszawa: Business Press.
- Hannan, M. T. i Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. doi:10.1086/226424
- Harvey, E. (1968). Technology and the structure of organizations. *American Sociological Review*, 33(2), 247-259. doi: 10.2307/2092391

- Harzing, A. W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490891
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211-227. doi:10.1002/smj.218
- Harzing, A. W. i Pudelko, M. (2016). Do we need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance. *Management International Review*, 56(1), 1-34. doi:10.1007/s11575-015-0265-4
- Hatch, M. J. (2002). *Teoria organizacji*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hatch, M. J. i Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi:10.1177/0018726702055008181
- Hedlund, G. (1984). Organization in-between: The evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNCs. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 109-123. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490485
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9-35. doi:10.1002/hrm.3930250103
- Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4), 483-497. doi:10.1287/mnsc.37.4.483
- Hennart, J. F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of international business studies*, 40(9), 1432-1454. doi:10.1057/jibs.2009.42
- Hennart, J. F., i Park, Y. R. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054-1070. doi:10.1287/mnsc.39.9.1054
- Herrmann, P. i Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x
- Hickson, D. J., Pugh, D. S. i Pheysey, D. C. (1969). Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397. doi:10.2307/2391134
- Hobdari, B., Gammeltoft, P., Li, J. i Meyer, K. (2017). The home country of the MNE: The case of emerging economy firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 1-17. doi:10.1007/s10490-017-9505-4



- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490867
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hollenbeck, J. (2000). A structural approach to external and internal person-Team fit. *Applied Psychology*, 49(3), 534-549. doi:10.1111/1464-0597.00030
- Hooijberg, R. i Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50. doi:10.1002/hrm.3930320103
- Hopej, M. (2001). Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (3), 7-12.
- Hopej, M. (2004). *Struktury organizacyjne: podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*. Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Hopej, M. (2006). Hierarchia szybko nie zniknie. *Przegląd Organizacji*, (4), 16-18.
- Hopej, M. (2009). Dwie zasady kształtowania struktur organizacyjnych współczesnych organizacji. *Przegląd Organizacji*, (10), 10-12. doi:10.33141/po.2009.10.03
- Hopej-Kamińska, M. i Hopej, M. (2008). Otoczenie organizacji a jej struktura organizacyjna. *Przegląd Organizacji*, (6), 3-5. doi:10.33141/po.2008.78.01
- Hopej-Kamińska, M., Zgrzywa-Ziemak, A., Hopej, M. i Kamiński, R. (2014). Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 58-64. doi:10.15611/pn.2014.340.05
- Hrebiniak, L. G., i Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, (30), 336-349. doi:10.2307/2392666
- Huffman, R. C. i Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19(3), 549-574. doi:10.1016/0149-2063(93)90004-7
- Hunter, S. D., Bentzen, H. i Taug, J. (2020). On the "missing link" between formal organization and informal social structure. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-20. doi:10.1186/s41469-020-00076-x
- Huntington, S. (1993). *The clash of civilizations*. New York: Simon & Schuster.

- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
- International Labour Office. Bureau for Employers' Activities. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. International Labour Office.
- Jakobsen, S. E. i Rusten, G. (2003). The autonomy of foreign subsidiaries. An analysis of headquarter-subsidiary relations. *Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian Journal of Geography*, 57(1), 20-30. doi:10.1080/00291950310000794
- Jalbert, T., Chan, C., Jalbert, M. i Landry, S. P. (2007). The interrelationship of CEO nationality with financial management, firm performance, and CEO compensation. *The Journal of Diversity Management*, 2, 7-23. doi:10.19030/jdm.v2i2.5007
- Jankowska, B. (2002). Branża jako mezosystem gospodarczy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 64(2), 233-243.
- Jantan, M., Nasurdin, A. M. i Fadzil, N. F. A. (2008). Organisational innovation: does structure, culture, and country of origin matter? *Journal for Global Business Advancement*, 1(2-3), 271-288. doi:10.1504/JGBA.2008.018385
- Jaskanis, A. (2016). Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie—przegląd perspektyw teoretycznych*. W: K. Kliniecz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 491-501). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. doi:10.7172/978-83-65402-29-5.2016.wwz.9
- Johanson, J. i Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. doi:10.5465/amr.2006.20208687
- Jones, G. R. i Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design and change*. Boston: Pearson.
- Jordan, M. I. i Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255-260. doi:10.1126/science.aaa8415
- Kaczmarek, B. (2010). Optymalizacja struktur organizacyjnych-uwagi nie tylko metodyczne. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 234, 101-111.
- Karniouchina, E. V., Carson, S. J., Short, J. C. i Ketchen Jr, D. J. (2013). Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? *Strategic Management Journal*, 34(8), 1010-1018. doi:10.1002/smj.2042

- Katz, M. L. i Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 60-70.
- Kedia, B., Gaffney, N. i Clampit, J. (2012). EMNEs and knowledge-seeking FDI. *Management International Review*, 52(2), 155-173. doi:10.1007/s11575-012-0132-5
- Kelly, K. (2001). *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączzonego siecią*: Warszawa: WIG-Press.
- Khanna, T. i Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-51.
- Khanna, T. i Palepu, K. G. (2006). Emerging giants: Building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, 84(10), 60-70.
- Kidschun, F., Hecklau, F., Orth, R., Wackernagel, J. P. i Singer, K. (2019). Development of an Organizational Structure Model as a Basis for the Assessment of the Digital Transformation of Organizations. W: A. Mesquita i P. Silva (Eds.), *Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance*, (s. 217-226). Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Kim, W. C. i Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490258
- Klincewicz, K. (red.). (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie - Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. doi:10.7172/978-83-65402-29-5.2016.wwz.9
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15(2), 7-9. doi:10.1002/tie.5060150205
- Kogut, B., i Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Korcz, A. (2009). Komputerowe wspomaganie procesów wytwarzania CAM. *Scientific Bulletin of Chełm, Section of Mathematics and Computer Science*, (1), 69-80.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostova, T. i Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. doi:10.5465/3069293
- Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W. R., Kunst, V. E., Chua, C. H. i van Essen, M. (2020). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review,

- analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 467-497.  
doi:10.1057/s41267-019-00294-w
- Kowalczyk, K. (2016). Nadawanie sensu, ustanawianie i badania Karla Weicka. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 449-456). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.  
doi:10.7172/978-83-65402-29-5.2016.www.9
- Kożuch, B. (2007). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu Wydawnictwa Fachowe.
- Kożuch, B. (2020). Inteligencja kulturowa w międzynarodowym środowisku pracy. W: A. Sopińska i A. Modliński (red.), *Współczesne zarządzanie - koncepcje i wyzwania* (s. 161–172). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Krakowiak–Bal, A. i Ziemiańczyk, U. (2016). Rozmyta jakościowa analiza porównawcza (fsQCA) w ocenie transferu wiedzy. *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 3(2), 1025-1037.  
doi:10.14597/infraeco.2016.3.2.075
- Krupski R. (2005). Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (s. 227-239). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2003). Zmiana paradygmatu nauki organizacji i zarządzania. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Krupski, R. (2014). Granica chaosu i tradycyjnego porządku. W: A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji* (s. 17–25). Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Krupski, R. i Stańczyk, S. (2009). Wielopoziomowość relacji: strategia-kultura organizacji. *Przegląd organizacji*, (12), 8-10.
- Kukliński, A. (red.). (2001). *Gospodarka oparta na wiedzy: wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Warszawa: Komitet Badań Naukowych.
- Kumar, V. i Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Kwiatkowska, A. (2014). Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 65-77.
- Kwiatkowska, A. (2016). Badanie konfiguracji wysokiej efektywności z wykorzystaniem jakościowej analizy porównawczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (89), 245-258.

- Lachiewicz, S. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 234, 23-43.
- Lane, C. (2001). The emergence of German transnational companies: a theoretical analysis and empirical study of the globalization process. W: G. Morgan , P. H. Kristensen i R. Whitley (Eds.), *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides*, (s. 69-96). Oxford: Oxford University Press.
- Laufs, K., Bembom, M. i Schwens, C. (2016). CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International Marketing Review*, 33(2), 246-275. doi:10.1108/IMR-08-2014-0288
- Levenson, A. (2014). Organization design and talent strategies for emerging markets. *Organizational Dynamics*, 43(3), 205-213. doi:10.1016/j.orgdyn.2014.08.007
- Lawrence, P. R. i Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leavitt, H. J. i March, J. G. (1962). *Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches*. Pittsburgh: Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration.
- Lee, Y. F. L. (2014). When Google meets Xiaomi: Comparative case study in western and eastern corporate management. *Journal of International Technology and Information Management*, 23(3/4), 75-90.
- Lee, K. i Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144-162. doi:10.5465/3069289
- Lehrer, M. i Asakawa, K. (1999). Unbundling European operations: Regional management and corporate flexibility in American and Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 34(3), 267-286. doi:10.1016/S1090-9516(99)00019-X
- Leong, S. M., i Tan, C. T. (1993). Managing across borders: An empirical test of the Bartlett and Ghoshal [1989] organizational typology. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 449-464. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490240
- Leinwand, P., Mani, M. M., Sheppard, B. i Meesing, A. (2022). Reinventing Your Leadership Team. Your organization's future depends on getting this right. *Harvard Business Review* 100(1), 60-69.
- Lewin, A. Y. i Stephens, C. U. (1994). CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model. *Organization Studies*, 15(2), 183-212. doi:10.1177/01708406940150202

- Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook. (2010). Organizational structure for the twenty-first century. Austin: *The Institute for Operations Research and The Management Sciences*.
- Lin, C. Y. Y. i Zhang, J. (2005). Changing structures of SME networks: Lessons from the publishing industry in Taiwan. *Long Range Planning*, 38(2), 145-162. doi:10.1016/j.lrp.2005.02.007
- Lipnack, J. i Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York: John Wiley
- Liu, Y. i Woywode, M. (2013). Light-touch integration of Chinese cross-border M&A: The influences of culture and absorptive capacity. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 469-483. doi:10.1002/tie.21557
- Łobos, K. (2003). *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Locke, R., Kochan, T., Romis, M. i Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1-2), 21-40. doi:10.1111/j.1564-913X.2007.00003.x
- Lomi, A. i Harrison, J. R. (2012). *The garbage can model of organizational choice: Looking forward at forty*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Lord, M. D. i Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573-589. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490923
- Lotko, A. i Wójtowicz, Ł. (2018). Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle. *Przegląd Organizacji*, (1), 36-44. doi:10.33141/po.2018.01.05
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400027
- Luo, Y. i Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400197
- Luo, Y. i Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400275
- Lupton, N. i Beamish, P. (2014). Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 710-727. doi:10.1108/JKM-11-2013-0448

- Macias, J. (2011). Koncepcje struktur organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu. *Przegląd Organizacji*, (1), 16-19.
- Madhok, A. i Keyhani, M. (2012). Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40. doi:10.1002/gsj.1023
- Makino, S. i Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705-713. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490930
- Mainela, T., Puhakka, V. i Servais, P. (2015). Hybrid ways of organizing opportunities in international entrepreneurship. W: J. Larimo, N. Nummela i T. Mainela (Eds.), *Handbook on International Alliance and Network Research*, (s. 65-86). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- March, J. G. i Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Marin, D., i Verdier, T. (2014). Corporate hierarchies and international trade: Theory and evidence. *Journal of International Economics*, 94(2), 295-310. doi:10.1016/j.jinteco.2014.08.002
- Marin, D., Rousova, L. i Verdier, T. (2021). Do Multinationals Transplant their Business Model? *The Economic Journal*, 131(634), 899-945. doi: 10.1093/ej/ueaa108
- Marsh, R. M. i Mannari, H. (1981). Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories. *Administrative Science Quarterly*, 26, 33-57. doi: 10.2307/2392598
- Marx, T. G. (2016). The impacts of business strategy on organizational structure. *Journal of Management History*, 22(3), 249-268. doi:10.1108/JMH-01-2016-0003
- Mastyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27. doi:10.1007/s10490-006-6113-0
- Mayrhofer, U. (2004). International market entry: does the home country affect entry-mode decisions? *Journal of international marketing*, 12(4), 71-96. doi:10.1509/jimk.12.4.71.53211
- McCann, J. E. i Selsky, J. (1984). Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments. *Academy of Management Review*, 9(3), 460-470. doi:10.5465/amr.1984.4279678
- McGahan, A. M. i Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+3.0.CO;2-1

- Mella, P. (2009). The holonic perspective in management and manufacturing. *International Management Review*, 5(1), 19-30.
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E. i Prescott, J. E. (2021). Corporate Strategy and the Theory of the Firm in the Digital Age. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1695-1720. doi:10.1111/joms.12760
- Meyer, A. D., Gaba, V. i Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization science*, 16(5), 456-473. doi:10.1287/orsc.1050.0135
- Meyer, J. W. i Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi:10.1086/226550
- Meyer, K. E., Mudambi, R. i Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x
- Michaels, D. i Murphy, K. (2021). How good is your company at change? *Harvard Business Review* 99(4). 62-71.
- Mikołajczyk, Z. (1997). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D. i Coleman H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi:10.5465/amr.1978.4305755
- Miles, G., Snow, C. C. i Sharfman, M. P. (1993). Industry variety and performance. *Strategic Management Journal*, 14(3), 163-177. doi:10.1002/smj.4250140302
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. doi:10.1002/smj.4250070305
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. doi:10.2307/41165263
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. doi:10.1002/smj.4250110302
- Mintzberg, H. i Quinn, J. B. (1992). *The Strategy Process: Concepts and Contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moalla, E. i Mayrhofer, U. (2020). How does distance affect market entry mode choice? Evidence from French companies. *European Management Journal*, 38(1), 135-145. doi:10.1016/j.emj.2019.08.002



- Monteiro, L. F., Arvidsson, N., i Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19(1), 90-107. doi:10.1287/orsc.1070.0264
- Moore, J. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Collins.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mreła, K. (1983). *Struktury organizacyjne: analiza wielowymiarowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mrówka, R. (2013). *Organizacja hiperarchiczna-czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M. i Navarra, P. (2007). Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 442-455. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00262.x
- Mudambi, R. i Navarra, P. (2015). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. W: J. Cantwell (Ed.), *The eclectic paradigm* (s. 157-191). London: Palgrave Macmillan.
- Mudambi, R., Pedersen, T. i Andersson, U. (2014). How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, 49(1), 101-113. doi:10.1016/j.jwb.2013.02.001
- Murray, G., Jalette, P., Bélanger, J. i Lévesque, C. (2014). The 'hollowing out' of the national subsidiary in multinational companies: is it happening, does it matter, what are the strategic consequences?. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(2), 217-236. doi:10.1177/1024258914525564
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. i Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 281-306. doi:10.1016/S0272-6963(02)00107-9
- Najda-Janoszka, M. (2010). *Organizacja wirtualna: teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Nalepka, A. (2001). *Struktura organizacyjna*, Kraków: Antykwa.
- Nalepka, A. i Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. i Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. doi:10.1016/j.rlp.2015.09.009

- Nelson, R. E. i Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1115-1151. doi:10.1177/01708406030247006
- Nohria, N. i Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502. doi:10.1002/smj.4250150606
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Noorderhaven, N. G. i Harzing, A. W. (2003). The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions. *Management and International Review*, 43(2), 47-66. doi:10.1007/978-3-322-90995-4\_4
- Nordling, N., Thomas, E., Pugh, R. i Hermann, R. R. (2020). Multinational companies’ roles in start-up incubation ecosystems: The case of Microsoft Innovation Centers in Brazil. W: A. Novotny, E. Rasmussen, T. Clausen i J. Wiklund (Eds.), *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*, (s. 273-284). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- O Reilly, C. A. i Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- O’Cass, A., Ngo, L. V. i Heirati, N. (2012). Examining market entry mode strategies via resource-based and institutional influences: Empirical evidence from a region within country economy context. *Australasian Marketing Journal*, 20 (3), 224-233. doi:10.1016/j.ausmj.2012.03.001
- Oana, I. E., Schneider, C. Q. i Thomann, E. (2021). *Qualitative comparative analysis using R: a beginner's guide*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+3.0.CO;2-K
- Oczkowska, R. (2007). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Ogilvy, J. A. (1979). *Many Dimensional Man*. New York: HarperCollins.
- Ogilvy, J. A. (2002). *Creating better futures: Scenario planning as a tool for a better tomorrow*. Oxford: Oxford University Press.
- O’grady, S. i Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490137
- Ohlin, B. (1935). *Interregional and international trade*. Cambridge: Harvard University Press.

- Olejniczak, K. i Płoszaj, A. (2012) Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji. W: K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej* (s. 61-107). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Olson, E. M., Slater, S. F. i Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. doi:10.1509/jmkg.69.3.49.66362
- Osbert-Pociecha, G. (2012). Ograniczanie złożoności organizacji–nowy imperatyw zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (260), 350-360.
- Padmanabhan, P. i Cho, K. R. (1996). Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. *MIR: Management International Review*, 36, 45-65.
- Pan, Y., Teng, L., Yu, M., Lu, X. i Huang, D. (2014). Host-country headquarters of us firms in china: an empirical study. *Journal of International Management*, 20(4), 379-389. doi:10.1016/j.intman.2014.02.002
- Pangsy-Kania, S. (2007). Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji. W: E. Okoń-Horodyńska i S. Pangsy-Kania (red.), *Innowacyjność w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce* (s. 60-72). Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Parthasarthy, R. i Sethi, S. P. (1992). The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure. *Academy of Management Review*, 17(1), 86-111. doi:10.5465/amr.1992.4279572
- Pavan, R. D. J. (1972). *The strategy and structure of Italian enterprise*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Payne, A. i Frow, P. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pedyash, D., Shi, C., Nosova, V. i Belov, A. V. (2014). Influence of CEO's Nationality on Organizational Structure and Design, on Corporative Culture and on Innovation (In Case of Canadian and Russian Enterprises Based in China). *Journal of Applied Sciences*, 14(9), 944-949. doi:10.3923/jas.2014.944.949
- Penc, J. (2001). *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*. Warszawa: Placet.
- Pennings, J. M. i Harianto, F. (1992). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382. doi:10.1287/orsc.3.3.356
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.

- Petriglieri, G. (2020). Are our management theories outdated. *Harvard Business Review*, 98(3),
- Pfeffer, J. i Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pietrzak, P. i Pietrzak, M. (2018). Zastosowanie metod zarządzania strategicznego w sektorze publicznym—mapa grup strategicznych wydziałów nauk społecznych. *Optimum. Economic Studies*, 1(91), 98-113. doi: 10.15290/oes.2018.01.91.07
- Pil, F. K i Holweg, M. (2003). Exploring scale: the advantages of thinking small. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 33-39.
- Piotrowicz, A. (2001). Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (10), 21-24.
- Piotrowicz, A. (2002). *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Piotrowicz, A. (2004). Pojęcie i istota struktury organizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, (3), 14-17.
- Pjatakova, D. i Nilsson, C. (2019). Corporate Brand Recovery in the After Wake of a Crisis. Lund University.
- Płoszajski, P. (2000). Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów. W: W. Grudzewski, I. Hajduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Pondy, L. R. i Mitroff, I. I. (1979). Beyond open system models of organization. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 3-39.
- Popovici, V. i Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20, 468-472.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986a). *Changing patterns of international competition*. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Porter, M. E. (1986b). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Potocki, P. i Lassota, I. (2021). Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia. *Studia Politologiczne*, 59. 99-124. doi:10.33896/SPolit.2021.59.5
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134.
- Powell, W. W. i DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- Prahalad, C. K. i Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Simon and Schuster.
- Pudelko, M. i Harzing, A. W. (2007). Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management, 46*(4), 535-559. doi:10.1002/hrm.20181
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C. i Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 8*, 289-315. doi:10.2307/2390971
- Puranam, P., Alexy, O. i Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162-180. doi:10.5465/amr.2011.0436
- Pyo, H. i Lee, S. (2018). Are there spillover effects of large firms' growth in supply chain networks? Evidence from the Korean economy. *Applied Economics Letters, 25*(17), 1208-1211. doi: 10.1080/1350 4851.2017.1412065
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy and structure re-examined. *Vidyodaya Journal of Management Science, 1*(1), 142-167.
- Raghavan, A., Demircioglu, M. A. i Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: an overview. *Sustainability, 13*(21), 11942. doi:10.3390/su132111942
- Ragin, C. (2021). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Raziq, M. M., Benito, G. R. i Kang, Y. (2021). Multinational Enterprise Organizational Structures and Subsidiary Role and Capability Development: The Moderating Role of Establishment Mode. *Group & Organization Management*. doi:10.1177/10596011211060952
- Regnér, P. i Edman, J. (2014). MNE institutional advantage: How subunits shape, transpose and evade host country institutions. *Journal of International Business Studies, 45*(3), 275-302. doi:10.1057/jibs.2013.66
- Ren, Y. (2010). Organisational hierarchies and decision making process of Chinese multinational enterprises in Vietnam. *Chinese Geographical Science, 20*(1), 43-50. doi:10.1007/s11769-010-0043-y

- Rihoux, B. i Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. W: D. Byrne i C.C. Ragin (Eds.), *The Sage handbook of case-based methods*, (s. 222-242). London: Sage Publications. doi:10.4135/9781446249413.n13
- Rihoux, B. i Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. London: Sage Publications.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Roberts, K. H. i Grabowski, M. (1999). Organizations, technology and structuring. W: S.R. Clegg, C. Hardy i W. R. Nord (Eds.). *Managing organizations: Current issues*, (s. 159-173). Thousand Oaks: Sage Publications. doi.org/10.4135/9781446218563.n8
- Rosenzweig, P. M. i Singh, J. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2), 340-361. doi:10.5465/amr.1991.4278953
- Rozkwitalska, M. (2008a). Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. W: W. Polak, (red.), *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach*, (s. 227-246). Gdańsk: Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji.
- Rozkwitalska, M. (2008b). Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny. *Organizacja i Kierowanie*, 2(132), 94-99.
- Rugman, A. M. i Verbeke, A. (2000). Six cases of corporate strategic responses to environmental regulation. *European Management Journal*, 18(4), 377-385. doi: 10.1016/S0263-2373(00)00027-X
- Rugman, A. M. i Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250. doi:10.1002/smj.153
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185. doi:10.1002/smj.4250120302
- Rutka, R. (2001). *Organizacja przedsiębiorstw: Przedmiot projektowania*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sabylinski, C. J. (2012). *Foundation of organizational structure*. New York: Sage.
- Sako, M. (2021). Technology Strategy and Management From Remote Work to Working From Anywhere. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 64(4), 20-20.
- Sami, M. i Eldomiaty, T. I. (2020). Modeling dynamic location expansion of multinational firms in France. *Empirical Economics*, 59(6), 3033-3061. doi:10.1007/s00181-019-01747-9

- Samuelson, P. A. (1953). Prices of factors and good in general equilibrium. *The Review of Economic Studies*, 21(1), 1-20. doi:10.2307/2296256
- Sankowska, A. (2009). *Organizacja wirtualna: koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Santos, J. F. i Williamson, P. J. (2015). The new mission for multinationals. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 45-54.
- Schaaper, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H. i Yamashita, S. (2011). Control of French and Japanese subsidiaries in China: implementing control mechanisms before and after the global economic crisis. *Asia Pacific Business Review*, 17(4), 411-430. doi:10.1080/13602381.2011.546626
- Schaff, A. (1983). *Szkice o strukturalizmie*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *MIT Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Schwer, K. i Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 11-11. doi:10.15549/jeecar.v5i1.213
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Senge P. M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolter Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna.
- Shankar, V. i Narang, U. (2020). Emerging market innovations: Unique and differential drivers, practitioner implications, and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 1030-1052. doi:10.1007/s11747-019-00685-3
- Shapiro, A. (1978). Financial Structure and Cost of Capital in the Multinational Corporation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 13(2), 211-226. doi:10.2307/2330383
- Sharpe, D. R. (2001). Globalization and change: Organizational continuity and change within a Japanese multinational in the UK. W: G. Morgan, P. Kristensen i R. Whitley (Eds.), *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides*, (s. 196-222). Oxford: Oxford University Press.
- Shenkar, O. i Luo, Y. (2004). *International Business*. New York: Jon Wiley & Sons.
- Shenkar, O., Luo, Y. i Yeheskel, O. (2008). From “distance” to “friction”: Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33(4), 905-923. doi:10.5465/amr.2008.34421999

- Shenkar, O., Tallman, S. B., Wang, H. i Wu, J. (2020). National culture and international business: A path forward. *Journal of International Business Studies*, 1-18. doi:10.1057/s41267-020-005-3
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49. doi: 10.1177/107179190601200403
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Simonetti, J. L. (1974). The impact of market conditions on the organizational structure and effectiveness of firms operating in Italy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(4), 634-641. doi: 10.1007/BF02729457
- Singh, J. (2007). Asymmetry of knowledge spillovers between MNCs and host country firms. *Journal of international business studies*, 38(5), 764-786. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400289
- Singh, J. V. (1986). Technology, size, and organizational structure: A reexamination of the Okayama study data. *Academy of Management Journal*, 29(4), 800-812. doi:10.5465/255946
- Siren, P., Anthony, S. i Bhatt, U. (2022). Persuade Your Company to Change Before It's Too Late. *Harvard Business Review*, 100(1), 49-53.
- Sitar, A. S., Pahor, M. i Škerlavaj, M. (2018). Learning-structure fit part II: Empirical examination of the relationship between employee learning and formalization, specialization and standardization of work. *The Learning Organization*. doi:10.1108/TLO-02-2017-0022
- Śliwa, K. R. (2000). Organizacja bez granic (granice teorii organizacji). *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (851), 328-348.
- Hrebiniak, L. G. i Snow, C. C. (1980). Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*, 23(4), 750-759. doi:10.5465/255561
- Song, S. (2017). Host market uncertainty, subsidiary characteristics, and growth option exercise. *Long Range Planning*, 50(1), 63-73. doi:10.1016/j.lrp.2016.03.001
- Stabryła, A. (red.). (1991). *Doskonalenie struktury organizacyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stabryła, A. (red.). (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.



- Stahl, G. K., Tung, R. L., Kostova, T. i Zellmer-Bruhn, M. (2016). Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 621-630. doi:10.1057/jibs.2016.28
- Stanko, M. A. i Olleros, X. (2013). Industry growth and the knowledge spillover regime: Does outsourcing harm innovativeness but help profit?. *Journal of Business Research*, 66(10), 2007-2016. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.026
- Stańda, A. (2000). Od kultury hierarchicznej do kultury fraktalnej. W: K. Krzakiewicz (red.), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej* (s. 236-243). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Stephenson, K. (2009). Neither hierarchy nor network: An argument for heterarchy. *People and Strategy*, 32(1), 4-7.
- Stępień, B. (2004). Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, (10), 15-19.
- Stępień, B. (2009). *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Stępień, B. (2016). *Zasady pisania tekstów naukowych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stocki, R. (1996). Grona władzy. *Businessman Magazine*, (3), 66-68.
- Stone, S. F. i Jeon, B. N. (2000). Foreign direct investment and trade in the Asia-Pacific region: complementarity, distance and regional economic integration. *Journal of Economic Integration*, 15(3), 460-485. doi:10.11130/jei.2000.15.3.460
- Stoner, J.A., Freeman R. i Gilbert D. R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stroińska, E. (2012). Transformacja struktury organizacyjnej wywołana wdrożeniem technologii teleinformatycznych (ICT) do organizacji. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (113), 231-243.
- Sudoł, S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(65), 9-26.

- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie - Contemporary Management Quarterly*, 12(2), 17-26.
- Sydor, M. (2009). *Wprowadzenie do CAD: podstawy komputerowo wspomaganego projektowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. doi:10.1006/obhd.2000.2884
- Tadesse, B. i Ryan, M. (2004). Host market characteristics, FDI, and the FDI–trade relationship. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 13(2), 199-229. doi:10.1080/0963819042000218683
- Teece, D. J., Pisano, G., i Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z
- Thomas, C. (2011). Too many products: Decentralized decision making in multinational firms. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(1), 280-306. doi:10.1257/mic.3.1.280
- Tinbergen, J. (1962). *Shaping the world economy; suggestions for an international economic policy*. New York: Twentieth Century Fund.
- Tobolska, A. (2006). Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych. *Przedsiębiorczość–Edukacja*, 2, 125-143. doi:10.24917/20833296.2.13
- Tolbert, P. S. i Hall, R. H. (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New York: Routledge.
- Tolentino, P. E. (2002). Hierarchical pyramids and heterarchical networks: organisational strategies and structures of multinational corporations and its impact on world development. *Contributions to Political Economy*, 21(1), 69-89. doi:10.1093/cpe/21.1.69
- Tran, Q. i Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229-236. doi:10.4236/ajibm.2013.32028 – WYRZUCIĆ TO
- Tranfield, D., Denyer, D. i Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Trautmann, G., Bals, L. i Hartmann, E. (2009). Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. *Journal of International Management*, 15(2), 194-208. doi:10.1016/j.intman.2008.09.001

- Trompenaars, A. i Hampden-Turner, C. (2002). *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tsui, A. S., Wang, H. U. I., Xin, K., Zhang, L. i Fu, P. P. (2004). "Let a thousand flowers bloom": Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational dynamics*, 33(1), 5-20. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.002
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. i O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366. doi:10.1093/icc/dtq040
- United Nations. (2020). World Investment Report, New York: UN.
- Vahlne, J. E. i Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise: from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. doi:10.1108/02651331311321963
- Van Den Waeyenberg, S. i Hens, L. (2012). Overcoming institutional distance: Expansion to base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Research*, 65(12), 1692-1699. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.010
- Van de Ven, A. H., Ganco, M. i Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals*, 7(1), 393-440. doi:10.5465/19416520.2013.774981
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29.
- Wach, K. (2017). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.). *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*, (s. 160-169), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Wagemann, C., Buche, J. i Siewert, M. B. (2016). QCA and business research: Work in progress or a consolidated agenda? *Journal of Business Research*, 69(7), 2531-2540. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.010
- Walker Jr, O. C. i Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33. doi:10.1177/002224298705100302
- Wall, R. S. i Van der Knaap, G. A. (2011). Sectoral differentiation and network structure within contemporary worldwide corporate networks. *Economic Geography*, 87(3), 267-308.

- Walsh, K. (2004). Interpreting the impact of culture on structure: The role of change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 302-322. doi:10.1177/0021886304266845
- Wan, W. P. i Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45. doi:10.5465/30040674
- Wang, Y. i Alon, I. (2020). Chinese outward foreign direct investment: The reasons why some Chinese firms fail in Norway. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(1), 31-43. doi:10.1002/joe.22066
- Wang, H., i Schaan, J. L. (2008). How much distance do we need? Revisiting the “national cultural distance paradox”. *Management International Review*, 48(3), 263-278.
- Warnecke, H. J. (1999). *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwo fraktalne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Warner, M. i Witzel, M. (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J. i Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Weerawardena, J., O' Cass, A. i Julian, C. (2006). ‘Does industry matter? Examining the role of industry structure in innovation-based competitive marketing strategy. *Journal of Business Research*, 59, 37–45. doi:10.1016/j.jbusres.2005.02.004
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Welfe, W. (red.). (2007). *Gospodarka oparta na wiedzy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- White, R. E., i Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business quarterly*, 49(2), 59-69.
- Whitley, R. (Ed.). (1992). *European business systems: Firms and markets in their national contexts*. Sage Publications.
- Wieczorek, J. (2013). Protekcjonizm pozataryfowy—nowa odłoga. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, 41 (41-66).
- Włodarski, A. i Grzesiuk, E. (2002). Wpływ struktur organizacyjnych na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 16.
- Wolf, J. i Egelhoff, W.G. (2010), Limitations of the network organization in MNCs. W: J. Pla-Barber i J. Alegre, J. (Eds.) *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence*,

(s. 143-172), Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S1745-8862(2010)0000005011

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*.

Worren, N. (2017). The matrix as a transitory form: the evolution of FMC technologies 2001–2016. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-14. doi: 10.1186/s41469-017-0023-0

Wright, P., Pringle, Ch.D. i Kroll, M.J. (1992). *Strategic Management. Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon

Wu, W. Y., Chang, L. K. i Or, N. (2019). An empirical study of subsidiary strategies using structure-conduct-outcome framework. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 147-170.

Wu, W. Y., Chou, C. H. i Wu, Y. J. (2004). A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles of war. *Industrial management & data systems*. doi:10.1108/02635570410537480

Wu, Z. i Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2441-2462. doi:10.1002/smj.2462

Wudarczyński, W. (1987). *Funkcje i cechy formalnej struktury organizacyjnej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Xiao, Y., Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. doi:10.1177/0739456X17723971

Xie, H. Y., Xie, Q. J. i Zhao, H. (2018). Foreign firms' strategic positioning and performance in a host market: A resource partitioning perspective. *Multinational Business Review*. Vol. 26 Issue: 2, pp.173-192. doi:10.1108/MBR-08-2017-0060

Xie, Z. i Li, J. (2017). Selective imitation of compatriot firms: Entry mode decisions of emerging market multinationals in cross-border acquisitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 47-68. doi:10.1007/s10490-016-9459-y

Xu, D. i Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618. doi:10.5465/amr.2002.7566108

Xu, S., Cavusgil, S. T. i White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment. *Journal of International Marketing*, 14(2), 1-31. doi:10.1509/jimk.14.2.1

Yip, G. S. (1989). Global strategy... in a world of nations. *MIT Sloan Management Review*, 31(1), 29-41.

Yip, G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. doi:10.5465/256683
- Zakrzewska–Bielawska, A. (2007a). Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1184), 99-108.
- Zakrzewska–Bielawska A. (2007b). Struktura organizacyjna jako czynnik implementacji strategii w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*. (s. 210-220). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zakrzewska–Bielawska, A. (2011a). Koncepcja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii. *Współczesne Zarządzanie*, (4), 121-130.
- Zakrzewska–Bielawska, A. (2011b). Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, (1095). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zakrzewska–Bielawska, A. (2015). Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach. *Management Forum* 3(1), 105-111. doi:10.15611/mf.2015.1.16
- Zammel, I. B. i Najar, T. (2021). Toward a conceptual framework of reflexivity and practices in knowledge management. *Management Decision*. 59(12), 2809-2826. doi:10.1108/MD-04-2020-0428
- Zander, L., Butler, C. L., Mockaitis, A. I., Herbert, K., Luring, J., Mäkelä, K., ... Zettinig, P. (2016). Team-based global organisations: Goodbye to hierarchy-based global organising. *Strategic Direction*, 32(3), 16-18. doi:10.1108/SD-12-2015-0188
- Zasuwa, G. (2016). Wykorzystanie jakościowej analizy porównawczej w badaniach postaw i zachowań konsumentów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (459), 29-38. doi: 0.15611/pn.2016.459.03
- Zheng, W., Yang, B. i McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005
- Zhou, Y. M. (2015). Supervising across borders: The case of multinational hierarchies. *Organization Science*, 26(1), 277-292. doi:10.1287/orsc.2014.0934
- Zhu, Y. (2010). An analysis on technology spillover effect of foreign direct investment and its countermeasures. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 178-182.

Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Zupic, I. i Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. doi:10.1177/1094428114562629

### **Strony internetowe:**

Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R. i Narasimhan, L. (2012). Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets. *McKinsey Quarterly*, 4(1), 20-35. Pobrane z <https://www.mckinsey.com>

Bradsher, K. (2010). Ford agrees to sell Volvo to a fast-rising Chinese company. *Forbes*. Pobrane z <https://www.nytimes.com/2010/03/29/business/global/29auto.html>

CNC Times. (2014). *Kennametal and Haimer announce joint technology agreement*. Pobrane z <https://www.cnctimes.com/editorial/kennametal-and-haimer-announce-joint-technology-agreement>

CollinsAerospace. (2014). *Joint Ventures*. Pobrane z <https://www.collinsaerospace.com/who-we-are/Global/Asia/China/Local-Presence/Joint-Ventures>

Court, D. i Narasimhan, L. (2010). Capturing the world's emerging middle class. *McKinsey Quarterly*, 3, 12-17. Pobrane z <https://www.mckinsey.com>

Dow, J. (2020). GM, Tesla, Ford offer to make ventilators to soothe coronavirus shortages. *Electrek*. Pobrane z <https://electrek.co/2020/03/19/gm-tesla-ford-offer-to-make-ventilators-to-soothe-coronavirus-shortages/>

Gibbs, T., Heywood, S., Weiss, L. i Jost, G. (2012). Organizing for an emerging world. *McKinsey Quarterly*, 3, 81-91. Pobrane z <https://www.mckinsey.com>

Glazer, R. (2016). The biggest lesson from Volkswagen: Culture dictates behavior. *Entrepreneur*. Pobrane z <https://www.entrepreneur.com/article/254178>

Grainger (2004). One Truck A Minute Ford's Kansas City factory builds more vehicles than any other assembly plant in the country. Here's how it gets it done. *Fortune*. Pobrane z [https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2004/04/05/366350/index.html](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/04/05/366350/index.html)

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. i Yee, L. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231. Pobrane z <https://wcl.nwf.org/wp-content/uploads/2018/09/Delivering-through-Diversity-MCKinsey.pdf>

Husband, J., (2013), *What is Wirearchy?* Pobrane z <http://wirearchy.com/what-is-wirearchy/>

Ideal. (2021). *What Diversity, Equity and Inclusion Really Mean.* Pobrane z <https://ideal.com/diversity-equity-inclusion/>

Huston W. T. (2014, 21 stycznia). Allowing Unions to Organize Volkswagen is Like 'Injecting Cancer' Into US Auto Industry. Pobrane 5 maja 2020 z [www.wizbang.com/2014/01/21/allowing-unions-to-organize-volkswagon-is-like-injecting-cancer-into-us-auto-industry/#disqus\\_thread](http://www.wizbang.com/2014/01/21/allowing-unions-to-organize-volkswagon-is-like-injecting-cancer-into-us-auto-industry/#disqus_thread)

Ignaszak, M. (2013). *Re-shoring, roboty i przyszłość gospodarki.* Pobrane z <http://www.gazetatrend.pl/artykuly/490-re-shoring-roboty-i-przyszlosc-gospodarki>

Lim, M., (2017). Examining the Literature on Organisational Structure and Success. *The College Mirror*, 43(1), 16-18. Pobrane z <https://www.cfps.org.sg/publications/the-college-mirror/article/1098>

Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I. i Brosi, P. (2017). The mix that matters: Innovation through diversity. *The Boston Consulting Group*, 26. Pobrano z [https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-The-Mix-That-Matters-Apr-2017\\_tcm9-153209.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-The-Mix-That-Matters-Apr-2017_tcm9-153209.pdf)

Kovacs, T. (2014). How the UAW lost Tennessee. *Competitive Enterprise Institute*. Pobrane z <https://www.cei.org/wp-content//2014/04/Trey-Kovacs-How-the-UAW-Lost-Tennessee.pdf>

Levine-Weinberg, A. (2020). *GM and Honda deepen their partnership.* Pobrane z <https://www.ibtimes.com/gm-honda-deepen-their-partnership-3041608>

Li, Y. (2019). *More than 50 Companies Reportedly Pull Production Out of China Due to Trade War.* Pobrane z <https://www.cnbc.com/2019/07/18/more-than-50-companies-reportedly-pull-production-out-of-china-due-to-trade-war.html>

Linebaugh, K. (2008). Honda's flexible plants provide edge. *Wall Street Journal*. Pobrane z <https://www.wsj.com/articles/SB122211673953564349>

McCord, M. (2011). Rethinking innovation in emerging markets, Deloitte, Pobrane z [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xen/Documents/AboutDeloitte/mepovdocuments/mepov6/dtme\\_mepov6\\_Tearing-up-the-box.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xen/Documents/AboutDeloitte/mepovdocuments/mepov6/dtme_mepov6_Tearing-up-the-box.pdf)

Rapoza, K. (2020). New data shows US companies are definitely leaving China. *Forbes*. Pobrane z <https://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2020/04/07/new-data-shows-us-companies-are-definitely-leaving-china/?sh=1e84c9c240fe>

Safran. (2018). *Top 5 best-sellers in commercial aviation history.* Pobrane z <https://www.safran-group.com/media/top-5-best-sellers-commercial-aviation-history-20180330>

Segal, T. (2021). *Product Lifecycle Management (PLM).* Pobrane z <https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle-management.asp>



- Shatz, H. J. i Venables, A. (2000). *The geography of international investment* (Vol. 2338). World Bank Publications. Pobrane z <https://documents.worldbank.org/curated/en/42437/pdf/multi-page.pdf>
- Sherk, J. (2010). Technology explains drop in manufacturing jobs. *The Heritage Foundation*. Pobrane z <https://www.heritage.org/jobs-and-labor/report/technology-explains-drop-manufacturing-jobs>
- Si, M. (2020). Galanz sees growing overseas demand amid outbreak. *China Daily*. Pobrane z <https://www.chinadaily.com.cn/a/202006/10/WS5ee07528a3108348172521ce.html>
- Sibio, C. D. (2021). How collaboration is leading to new innovation in emerging markets, EY, Pobrane z [https://www.ey.com/es\\_pe/digital/how-collaboration-is-leading-to-new-innovation-in-emerging-market](https://www.ey.com/es_pe/digital/how-collaboration-is-leading-to-new-innovation-in-emerging-market)
- Skilbeck, R. (2021). 6 Steps To Build A Successful DE&I Strategy From Scratch. *Forbes*. Pobrane z <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2021/05/11/6-steps-to-build-a-successful-dei-strategy-from-scratch/?sh=104302f944ec>
- Stanley Black & Decker. (2019). *Stanley Black & Decker investing \$90M to shift more Craftsman production back to US*. Pobrane z <https://www.stanleyblackanddecker.com/article/stanley-black-decker-announces-opening-new-craftsman-plant-fort-worth-texas>
- Stanley Black & Decker. (2020). *Stanley Black Decker to Supply DEWALT Battery System for Ford and 3M's Powered Air-Purifying Respirators*. Pobrane z <https://www.stanleyblackanddecker.com/article/stanley-black-decker-supply-dewalt-battery-system-ford-and-3ms-powered-air-purifying>
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Seong, J., Bughin, J., & Manyika, J. (2018). Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them. *McKinsey Global Institute (MGI)*, Pobrane z <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-andgrowth/outperform-high-growth-emerging-economies-and-the-companies-thatl->
- Workstars. (2021). *What millennials want from work: 7 research-backed truths*. Pobrane z <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2019/10/21/what-millennials-want-from-work-7-research-backed-truths/>

## Wykaz tabel, wykresów i rysunków

### Tabele

Tabela 1. Podstawowe charakterystyki systematycznego przeglądu literatury .....	31
Tabela 2. Dominujące czasopisma naukowe z publikacjami z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych .....	32
Tabela 3. Najważniejsze ustalenia z systematycznego przeglądu literatury dotyczące standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych.....	38
Tabela 4. Dynamiczne struktury organizacyjne i ich charakterystyki.....	54
Tabela 5. Struktury bez hierarchii i ich charakterystyki .....	59
Tabela 6. Determinanty struktur organizacyjnych, pochodzące w rynku macierzystego i rynków goszczących oraz kierunek ich oddziaływania .....	116
Tabela 7. Branżowe przesłanki standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych.....	141
Tabela 8. Determinanty struktury organizacyjnej wynikające z charakteru filii oraz kierunek ich oddziaływania .....	158
Tabela 9. Wpływ poszczególnych strategii przedsiębiorstwa na jego strukturę organizacyjną ..	162
Tabela 10. Strategie biznesu i odpowiadające im struktury organizacyjne .....	165
Tabela 11. Kierunek wpływ strategii biznesu na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa .....	165
Tabela 12. Wpływ strategii międzynarodowej na strukturę organizacyjną .....	168
Tabela 13. Metody badawcze w najistotniejszych artykułach z systematycznego przeglądu literatury .....	176
Tabela 14. Parametry w badaniach wymiarów struktur organizacyjnych .....	177
Tabela 15. Mierniki w badaniach determinant struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych .....	179
Tabela 16. Luki i rekomendacje badawcze w zakresie struktur organizacyjnych oraz sposoby ich uzupełnienia .....	181
Tabela 17. Charakterystyka rozmówców w badaniach jakościowych oraz uczestników badań ilościowych .....	190
Tabela 18. Hierarchia przesłanek standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych w branży metalowej.....	199
Tabela 19. Zmienne w badaniu fsQCA.....	202
Tabela 20. Operacjonalizacja warunków przyczynowych dla analizy na poziomie centrali korporacji .....	204

Tabela 21. Operacjonalizacja warunków przyczynowych dla analizy na poziomie filii zagranicznej .....	205
Tabela 22. Operacjonalizacja wyniku w analizie na poziomie centrali korporacji .....	205
Tabela 23. Determinanty standaryzacji struktur organizacyjnych dla poszczególnych przedsiębiorstw (przypadków) .....	207
Tabela 24. Zmienne przyczynowe i poziom standaryzacji struktur organizacyjnych .....	210
Tabela 25. Tabela prawdy w analizie fsQCA dla standaryzacji struktury organizacyjnej .....	211
Tabela 26. Wyniki fsQCA: rozwiązanie kompleksowe prowadzące do standaryzacji struktur organizacyjnych .....	211
Tabela 27. Determinanty adaptacji struktur organizacyjnych dla poszczególnych filii zagranicznych .....	214
Tabela 28. Zmienne przyczynowe i poziom adaptacji struktur organizacyjnych .....	216
Tabela 29. Tabela prawdy w analizie fsQCA dla adaptacji struktury organizacyjnej .....	217
Tabela 30. Wyniki fsQCA: rozwiązanie kompleksowe prowadzące do adaptacji struktur organizacyjnych .....	217
Tabela 31. Stan potwierdzenia sformułowanych propozycji badawczych .....	228

## Wykresy

Wykres 1. Publikacje z zakresu struktur organizacyjnych na przestrzeni czasu .....	34
Wykres 2. Metody badawcze w analizach struktur organizacyjnych .....	173

## Rysunki

Rysunek 1. Schemat wywodu i procedury badawczej .....	13
Rysunek 2. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa .....	29
Rysunek 3. Sieć sprzężeń bibliograficznych i klastry badawcze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych .....	36
Rysunek 4. Źródła bodźców skłaniających do standaryzacji lub adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych .....	67
Rysunek 5. Standaryzacja i adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstw w różnych branżach .....	122

Rysunek 6. Ewolucja filii jako funkcja zmiany jej znaczenia i kompetencji .....	156
Rysunek 7. Determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – propozycje badawcze .....	170
Rysunek 8. Etapy procedury analitycznej QCA.....	184
Rysunek 9. Procedura własnych badań empirycznych.....	194
Rysunek 10. Determinanty standaryzacji i adaptacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych do rynków goszczących – wyniki badań .....	222

## Załączniki

### Załącznik 1

<b>1. Który opis lepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better?</b>									
Kompetencje decyzyjne są zcentralizowane / Centralization of decision-making power									
Kompetencje decyzyjne są zdecentralizowane / Decentralization of decision-making power									
<b>2. Który opis lepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better?</b>									
Procesy w przedsiębiorstwie są zestandaryzowane a wykonywane zadania rutynowe / Processes are highly standardized and work activities are fairly routine									
Procesy w przedsiębiorstwie są niestabilne a zadania charakteryzuje duża zmienność / Processes are fluid / unstable and work activities change often									
<b>3. Który opis lepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better?</b>									
Przepływ informacji odbywa się w jasno określonymi kanałami / Clearly described paths of information flow									
Intensywna bezpośrednia komunikacja między pracownikami różnych działów i filii zagranicznych, nieformalny przepływ informacji / Intensive direct communication between employees from different departments and different foreign subsidiaries, informal information flow									
<b>4. Który opis lepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better?</b>									
Formalne procedury są szczegółowe i określają większość wykonywanych w czynności / Detailed formal procedures define most of work activities									
Formal procedures are rare and tasks are typically completed in different ways									
<b>5. Który opis lepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better?</b>									
Nowo zatrudnieni menedżerowie z filii zagranicznej przechodzą krytyczne szkolenie w centrali przedsiębiorstwa / Newly hired managers in a foreign subsidiary receive critical training at headquarters									
Nowo zatrudnieni menedżerowie z filii zagranicznej są szkoleni lokalnie / Newly hired managers in a foreign subsidiary receive critical training locally									
<b>How strongly do you agree with the statements below?</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Menedżerowie szczebla korporacyjnego aktywnie uczestniczą w tworzeniu strategii dla filii zagranicznych / Corporate-level managers are actively involved in strategy-making processes of the company's foreign subsidiaries									
7. Kierownictwo z centrali firmy regularnie monitoruje i kontroluje działalność filii zagranicznych / Corporate-level executives monitor and supervise foreign subsidiaries' operations on a regular basis									
8. W większości przypadków, każda filia zagraniczna samodzielnie ustala swój budżet i politykę cenową / For the most part, each foreign subsidiary within the company sets its own budget and pricing									
9. Nowe produkty są opracowywane przez centralę i nie są w pełni dostosowane do specyficznych potrzeb rynku goszczącego / New products are developed by the headquarters and are not fully adjusted to the specific needs of subsidiaries' host market									
10. Kierownicy centrali podejmują decyzje bez głębokiej znajomości warunków rynku lokalnego na którym działa filia / The headquarters managers make decisions without deep knowledge of subsidiaries' environment conditions									

11. Mechanizmy kontrola nad filiami są projektowane przez menedżerów z centrali i bywają nieadekwatne do specyfiki rynku goszczącego filii / Control over foreign subsidiaries is designed by top managers at the headquarters and sometimes is not fitted to the subsidiaries specifics and needs					
12. Wynagrodzenie kierowników filii zagranicznych jest określone przez kierownictwo z centrali przedsiębiorstwa / Compensation of subsidiaries' managers is determined by headquarters managers					
13. Filie zagraniczne są autonomiczne w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu nowego menedżera / Subsidiaries are autonomous in deciding on a new manager hiring					
<b>14. Oceń skłonność do zmian przedsiębiorstwo w którym pracujesz / Rate the company's propensity to change</b>					
Wysoka / High					
Średnia / Medium					
Niska / Low					
<b>15. Który opis najlepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which description fits your company better? / Which sentence describes your company better?</b>					
Centralna firma określa zasady wymiany informacji z filiami zagranicznymi / The head office designs effective procedures to exchange information with the subsidiary					
Informacja przepływa między centralą a filiami powoli i nieprzezroczysto / Information flow between the headquarters and subsidiary is slow and not transparent					
<b>16. Jaka część całkowitej sprzedaży firmy jest realizowana na rynku macierzystym? / What percentage of total company's sales is generated in the home market?</b>					
1-30%					
31-60%					
61-99%					
Dane poufne / Confidential Data					
<b>17. Jaka część działalności badawczo – rozwojowej (R&amp;D) jest zlokalizowana na rynku macierzystym firmy? What percentage of R&amp;D is located in the company's home market?</b>					
1-30%					
31-60%					
61-99%					
Dane poufne / Confidential Data					
<b>18. Jaką część pracowników zatrudnionych na rynku macierzystym stanowią pracownicy nieprodukcyjni w porównaniu z rynkami zagranicznymi? What is the distribution of the non-manufacturing employees in the home market vs. host markets?</b>					
1-30%					
31-60%					
61-99%					
Dane poufne / Confidential Data					
<b>19. Które motto trafniej opisuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa w którym pracujesz? / Which motto describes the organizational culture of your company better?</b>					
Harmonia i Wydajność / Harmony and Efficiency					
Kreatywność i Efektywność / Creativity and Effectiveness					
<b>20. Jaką część biznesu stanowi współpraca B2B i B2C? / What percentage of company's business is B2B and B2C?</b>					
Business to Business (B2B)					
Business to Consumer (B2C)					

Dane poufne / Confidential Data
<b>21. Który opis najlepiej przedstawia przedsiębiorstwo w którym pracujesz? / Which sentence describes your company better?</b>
Łańcuch dostaw jest globalnie zintegrowany i zarządzany centralnie / We have a globally integrated and centrally managed supply chain
Łańcuch dostaw jest rozbrobniony / We have a fragmented supply chain (fragmented by region and / or business)
<b>22. Oceń poziom cyfryzacji firmy w której pracujesz / Rate the level of your company's digitalization</b>
Poniżej średniej w branży / Below the Industry average
Na poziomie średniej w branży / At the level of Industry average
Powyżej średniej w branży / Above the Industry average
Najlepszy w swojej klasie / Best in class
Nie wiem / I don't know
<b>23. Oceń poziom wykorzystania w firmie technologii informacyjno-komunikacyjnej oraz narzędzi cyfrowych do kontrolowania przebiegu procesów i działań pracowników / Rate the company's usage of IT technologies and tools to control processes and employees test realization</b>
Niski / Low
Na średnim poziomie / At the average level
Wysoki / High
<b>24. Jaką część wartości sprzedaży stanowią wydatki na działalność badawczo – rozwojową / What is the company's R&amp;D Spending/Sales Ratio:</b>
Poniżej 3% / Less than 3%
Pomiędzy 3.1% - 5% / Between 3.1 and 5%
Powyżej 5% / More than 5.1%
Dane poufne / Confidential Data
<b>25. Wybierz zestaw strategii, który najlepiej pasuje do firmy w której pracujesz / Select the set of strategies which suits your company best.</b>
Globalna, Etnocentryczna (etnocentryczna: rynek macierzysty stanowi główny punkt odniesienia dla działań na rynkach zagranicznych) / Global, Ethnocentric (ethnocentric: Company's home market is the main point of reference for activities on foreign markets)
Wielonarodowa, Policentryczna (policentryczna: firma reaguje na różnice rynków goszczących i dostosowuje się do ich wymagań) / Multinational, Policentric (policentric: Company reasponds to host markets' differences and adapts to their requirements)
<b>26. Wybierz zestaw strategii, który najlepiej pasuje do firmy w której pracujesz / Select the set of strategies which suits your company best</b>
Strategie kosztowe (przywództwo kosztowe, ścisła kontrola kosztów, obrońca niskich kosztów) / Cost oriented strategy (cost leadership, strict cost control, defender of low costs)
Strategia wzrostu i / lub Dywersyfikacji / Growth and/or Diversification strategy