

# Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym

Małgorzata Rozkwitalska

*W artykule jest analizowana problematyka zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym jako filiach zagranicznych korporacji transnarodowych (KTN). Celem opracowania jest zidentyfikowanie potencjalnych obszarów problemów w zarządzaniu międzykulturowym występujących w filiach zagranicznych, ich przyczyn i skutków oraz mechanizmów wykorzystywanych przez KTN w kierunku przezwycięzania barier. W artykule są analizowane kolejno: zakres zarządzania międzykulturowego jako dyscypliny naukowej, następnie – na gruncie teorii umiędzynarodowienia oraz ewolucyjnej KTN – czynniki mające wpływ na konieczność zarządzania międzykulturowego w KTN. Dalej zaprezentowano przegląd badań nad filiami zagranicznymi. Zawarto tu również opis typów obszarów problemów zarządzania międzykulturowego w filiach, przyczyn barier, ich skutków oraz sposobów przezwycięzania. Podsumowanie prezentuje propozycję modelu, w którym są ujęte powyższe związki.*

## 1. Wstęp

Od wielu lat Polska doświadcza napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). W ich wyniku powstają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym z pełnym, większościowym lub mniejszościowym udziałem. W rezultacie polska kadra styka się z menedżerami i pracownikami zagranicznych filii i central. Także polskie firmy wchodzi na rynki zagraniczne. Oprócz form kontraktowych wykorzystują także formy kapitałowe. W efekcie również polskie firmy doświadczają problemów będących skutkiem interakcji z inną kulturą narodową czy organizacyjną.

Celem podjętych rozważań jest określenie potencjalnych obszarów problemów w zarządzaniu międzykulturowym występujących w podmiotach z kapitałem zagranicznym, ich przyczyn i skutków oraz kierunków przezwycięzania barier.

Na początku dokonano systematyzacji pojęcia „zarządzanie międzykulturowe” oraz zakresu zainteresowań tej dyscypliny naukowej. Następnie została przeprowadzona analiza determinant zarządzania międzykulturo-

wego w korporacjach transnarodowych. Kolejny punkt pracy prezentuje charakterystykę podmiotów z kapitałem zagranicznym jako filii zagranicznych korporacji transnarodowych (KTN). Rozważania te stanowią bazę dla identyfikacji potencjalnych obszarów problemów zarządzania międzykulturowego w tych podmiotach, ich przyczyn i skutków. Ostatni punkt pracy zawiera podsumowanie wcześniejszych analiz.

Dla zrealizowania powyższego celu przeprowadzono studia literaturowe odnoszące się do problematyki filii zagranicznych korporacji transnarodowych – zarówno w zakresie dorobku teoretycznego, jak i wyników badań. Analiza zgromadzonego materiału i jego selekcja pozwoliły na wyciągnięcie syntetycznych wniosków o stanie wiedzy w zakresie zarysowanym w celu pracy. Efektem rozważań jest zaprezentowany w podsumowaniu model mechanizmów przełamywania barier zarządzania międzykulturowego w filiach zagranicznych KTN.

## 2. Zarządzanie międzykulturowe jako dyscyplina naukowa

N. Jacob definiuje zarządzanie międzykulturowe jako dziedzinę, w której punkt ciężkości zainteresowań został przeniesiony na zarządzanie zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku (Jacob 2003: 1). Koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych oraz interakcjach wielonarodowego personelu (Koźmiński 1999: 205). *Celem* zarządzania międzykulturowego jako praktyki i dyscypliny naukowej jest zapewnienie efektywnego funkcjonowania zróżnicowanej kadry pracowników. Od strony praktycznej zarządzanie międzykulturowe oznacza zatem rozwiązywanie problemów organizacyjnych wynikających z interakcji międzykulturowych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Źródłem zróżnicowania może być pochodzenie etniczne lub narodowość, ale także występowanie odmiennych kultur organizacyjnych w wielowydziałowej strukturze przedsiębiorstwa, różnice płci, wyznawanej religii, stopnia sprawności fizycznej i umysłowej itp. Wynika z tego, że zarządzanie międzykulturowe wiąże się z występowaniem zjawiska określanego jako *różnorodność*<sup>1</sup>. Umiejętności w zakresie interakcji międzykulturowych potrzebne są zatem menedżerom działającym nie tylko na rynkach zagranicznych, ale także w firmach lokalnych, w których wystąpi jeden z możliwych aspektów różnorodności. Z reguły jednak problematyka zarządzania międzykulturowego jest odnoszona do interakcji pomiędzy przedstawicielami różnych krajów lub grup etnicznych<sup>2</sup>.

Według N. Jacob (Jacob 2003: 2 i 6) zarządzanie międzykulturowe może być postrzegane jako podzbiór dyscyplin zarządzania międzynarodowego i zachowań organizacyjnych (tabela 1). Z analizy tabeli 1 wynika, że zarządzanie międzykulturowe niemal w pełni pokrywa się z zakresem zainteresowań dziedziny międzynarodowych zachowań organizacyjnych. Ze względu na

Biznes międzynarodowy	Zarządzanie międzynarodowe	Zarządzanie międzykulturowe	Międzynarodowe zachowania organizacyjne	Zachowania organizacyjne
handel międzynarodowy	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	funkcjonowanie zespołów wielokulturowych	<i>kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie wielokulturowym</i>	przywództwo
marketing międzynarodowy	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	przywództwo w zespole wielokulturowym	<i>komunikowanie się międzykulturowe</i>	komunikowanie się
finanse międzynarodowe	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	międzynarodowe strategie i struktury	<i>negocjacje i rozwiązywanie konfliktów w zespole wielokulturowym</i>	rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji
zarządzanie międzynarodowe	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym rozwój inteligencji kulturowej	<i>zespoły wielokulturowe – motywacja (jako element zarządzania zasobami ludzkimi)</i>	motywacja
	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie wielokulturowym	<i>zarządzanie zasobami ludzkimi</i>	praca zespołowa
	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie wielokulturowym	<i>zarządzanie zmianą</i>	etyka
	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	komunikowanie się międzykulturowe	<i>zarządzanie różnorodnością</i>	<i>zarządzanie różnorodnością, zachowania organizacyjne</i>
	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)	rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych, w tym negocjacje międzykulturowe	<i>przywództwo w międzynarodowym środowisku</i>	
	strategie międzynarodowe (analiza otoczenia międzynarodowego, w tym kulturowego, proces i formy umiędzynarodowienia, opracowywanie i wdrażanie strategii)		<i>międzynarodowe struktury organizacyjne, etyka i społeczna odpowiedzialność</i>	

Uwagi: Kursywy wyróżniono wspólne obszary zainteresowań i powiązania dyscyplin naukowych z zarządzaniem międzykulturowym.

Tab. 1. Umiejscowienie zarządzania międzykulturowego jako dyscypliny naukowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Jacob. 2003. *Intercultural Management*, London: Kogan Page, s. 2 i 6; M.K. Nowakowski. 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa: Difin, s. 65; M. Rozkwitalska. 2007. *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: Difin; A.M. Francesco i B.A. Gold. 2005. *International Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, s. 9–13; R. Kreitner i A. Kinicki. 1991. *Organizational Behavior*, Boston, Burr Ridge: IRWIN, s. 17.

fazę rozwoju dyscypliny zarządzania międzykulturowego można spodziewać się pojawienia w jej ramach nowych zagadnień, np. problematyki zmian czy etyki i społecznej odpowiedzialności, które także w efekcie nawiązują do interakcji wielonarodowej społeczności pracowników. A.M. Francesco i B.A. Gold definiują *międzynarodowe zachowania organizacyjne* (IOB) jako dziedzinę wiedzy, w której bada się zachowania w organizacjach na całym świecie (Francesco i Gold 2005: 12). Wynika z tego, że analizy IOB dotyczą zachowań wewnątrzorganizacyjnych w podmiotach w różnych krajach oraz na styku kultur (jest to tzw. podejście komparatywne – zob. tabela 2)<sup>3</sup>. Zarówno pierwszy, jak i drugi z wymienionych nurtów badań jest pomocny w zarządzaniu międzykulturowym. Stąd wynikają ściśle powiązania, czy wręcz zazębianie się obu dyscyplin. Dotyczy to także celu prowadzonych w ich ramach rozważań. Rozwijane teorie i badania mają w efekcie ułatwić menedżerom efektywne funkcjonowanie w wielokulturowym otoczeniu.

W szerszym kontekście zarządzanie międzykulturowe dotyka także problemów, które są poruszane w ramach biznesu międzynarodowego, za pośrednictwem zarządzania międzynarodowego (tabela 1). Na przykład analiza otoczenia jest przeprowadzona także na gruncie biznesu międzynarodowego. Jednak w tym przypadku obejmuje również te wymiary otoczenia, które nie są przedmiotem zainteresowania zarządzania międzykulturowego, jak otoczenie ekonomiczne, prawne, polityczne i technologiczne.

A.R. Negandhi umiejscawia korzenie zarządzania międzykulturowego w teorii organizacji. Szczególnie dwie koncepcje położyły podwaliny pod narodziny tej dyscypliny naukowej, a mianowicie: teoria systemów otwartych oraz podejście sytuacyjne (Negandhi 1983: 17–27). *Teoria systemów otwartych* zwróciła uwagę na zależność organizacji od elementów swojego otoczenia, do którego zaliczono również wymiar socjokulturowy. Z kolei *podejście sytuacyjne* podkreśliło relatywizm metod zarządzania i kazało zwrócić większą uwagę na uwarunkowania (w tym kulturowe) zarządzania.

Jak podaje M. Kostera, zarządzanie międzykulturowe rozwinęło się w latach 80. XX w. (Kostera 1997: 523), choć studia w tym zakresie były prowadzone już w latach 50. XX w.<sup>4</sup> M. Kostera wymienia następujące przyczyny wzrostu zainteresowania tą problematyką:

- upadek komunizmu i socjalizmu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej,
- postępującą integrację ekonomiczną,
- ekspansję krajów Azji Południowo-Wschodniej,
- rozwój korporacji transnarodowych.

Jak wskazuje powyższy opis, powodów, dla których zarządzanie międzykulturowe zyskuje coraz większą popularność, doszukiwać się należy w intensyfikacji zjawisk globalizacyjnych na świecie w wyniku rozwoju biznesu międzynarodowego. Wchodząc na coraz bardziej odległe kulturowo rynki zagraniczne, przedsiębiorstwa dostrzegają różnice w zachowaniach ludzi,

Podjęcie	Opis
Parochialne	Jest to najstarsze podejście do badania problemów zarządzania w organizacjach, charakterystyczne zwłaszcza dla badaczy z USA. Zakłada się tutaj, że kultura jest zmienną niezależną i ma charakter statyczny. Analizy koncentrują się na efektywności metod zarządzania w danym kraju, z którego wywodzi się badacz. Uważa się, że wnioski z badań można przenieść na warunki innych krajów. Zakłada się podobieństwa między kulturami i uniwersalizm metod zarządzania.
Etnocentryczne	W podejściu tym badania przeprowadzone w jednym kraju są następnie replikowane w innym. Zakłada się tu wyższość kultury kraju badacza nad innymi. Charakterystyczne dla analiz prowadzonych w USA. Głównym celem badań jest odpowiedź na pytanie, czy za granicą można wyróżnić rodzime techniki zarządzania. Poszukuje się podobieństw pomiędzy krajami, choć nie zakłada się już uniwersalizmu.
Policentryczne	Badania obejmują wiele krajów. Poszukuje się różnic pomiędzy krajami. Analizy koncentrują się na opisie i wyjaśnianiu praktyk zarządzania i zachowań w danym kraju. Podejście szczególnie widoczne w badaniach antropologów. Często wymaga zaangażowania osób z danego kręgu kulturowego, w celu uniknięcia błędów w interpretacji wzorców zachowań charakterystycznych dla danej kultury.
Komparatywne	W tym podejściu studia prowadzone są również w wielu krajach. Chodzi jednak o uzyskanie danych pozwalających na porównanie kultur. Poszukuje się zarówno rozbieżności, jak i podobieństw w zachowaniach ludzi i technikach zarządzania z różnych krajów. W praktyce dąży się do znalezienia odpowiedzi na pytanie, które teorie, obszary i metody zarządzania można uznać za uniwersalne, a które podlegają oddziaływaniom kultury.
Geocentryczne	Koncentrują się na badaniach KTN działających w różnych kulturach. Analizuje się tu fenomen ponadnarodowości. Badania prowadzone są często w oderwaniu od czynników kulturowych, gdyż zakłada się uniwersalizm. Analizuje się sposób działania KTN. Przykładem podejścia geocentrycznego są badania prowadzone w ramach finansów międzynarodowych i zarządzania międzynarodowego.
Synergiczne	Koncentruje się na interakcjach międzykulturowych w pracy. Próbuje się znaleźć odpowiedź na pytanie o efektywne metody zarządzania relacjami między organizacjami z różnych krajów oraz zarządzanie zespołem wielokulturowym. Dostrzega się zarówno podobieństwa, jak i różnice występujące na poszczególnych rynkach. Kultura traktowana jest jako zasób. Badane są zarówno KTN, jak i pracownicy odbywający staże zagraniczne czy firmy krajowe, które nawiązują kontakty z podmiotami zagranicznymi (klientami, dostawcami itp.). Dostarcza się wskazówki, kiedy stosować podejście uniwersalne, a w jakich warunkach uwzględnić konieczność dostosowań.

Tab. 2. Charakterystyka podejść badawczych w zarządzaniu międzykulturowym. Źródło: opracowanie na podstawie N. Adler 1983. *A Typology of Management Studies Involving Culture. Journal of International Business Studies, Fall, s. 29-47.*

których zrozumienie wymaga wiedzy z zakresu zarządzania międzykulturowego. Podstawowym *problemem badawczym* tej dyscypliny jest zatem poznanie specyfiki kultur narodowych oraz jej wpływu na interakcje społeczne

w organizacjach działających na rynkach zagranicznych. W praktyce oznacza to znalezienie odpowiedzi na pytanie o zakres niezbędnych dostosowań sposobu funkcjonowania firmy do specyfiki poszczególnych rynków. Przedmiotem zainteresowania są zatem związki między kulturą narodową a zarządzaniem (Negandhi 1983: 530). W zarządzaniu międzykulturowym kultura (narodu i organizacyjna) jest postrzegana jako cenny zasób kreujący szanse w otoczeniu lub będący silną stroną danej organizacji. Jednak jej niezrozumienie może prowadzić do ujawnienia się barier zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Według N. Adler w zarządzaniu międzykulturowym stosuje się 6 głównych podejść badawczych, różniących się zakresem analizowanych problemów badawczych, przyjmowanym założeniem o uniwersalizmie, sposobem podejścia do kwestii różnic i podobieństw między kulturami narodowymi oraz głównym problemem metodologicznym. Wszystkie one są one wymienione w tabeli 2.

### 3. Determinanty zarządzania międzykulturowego w korporacjach transnarodowych

Konieczność zarządzania międzykulturowego ujawnia się głównie w korporacjach transnarodowych ze względu na skalę i poziom ich umiędzynarodowienia. Podmioty rozpoczynające internacjonalizację z reguły nie dostrzegają zróżnicowania rynków zagranicznych. Znaczenie operacji zagranicznych jest znikome. Dopiero pogłębienie międzynarodowego zaangażowania firmy powoduje konieczność uwzględnienia specyfiki (w tym kulturowej) innych krajów. Zależności te są opisane w modelach różnych autorów (zob. tabela 3).

Model	Opis
Model procesu umiędzynarodowienia J. Johanson i J. Vahlne	Umiędzynarodowienie firmy jest postrzegane jako proces uczenia się rynków zagranicznych. Ma charakter stopniowy i narastający zarówno w sensie geograficznym, jak i form internacjonalizacji. Model ten wskazuje, że początkowo organizacja dąży do minimalizacji ryzyka związanego z internacjonalizacją, dlatego poziom jej zagranicznego zaangażowania zasobów jest niski. Wzrost wiedzy o rynkach zagranicznych skłania firmę do pogłębienia obecności na danym rynku, jak i ekspansji na nowe. Zgodnie z powyższą koncepcją firmy decydują się na ekspansję na te rynki zagraniczne, które charakteryzuje mały dystans kulturowy i polityczno-prawny. Wejście z operacjami do krajów odleglejszych kulturowo następuje wraz z pogłębieniem wiedzy na

cd. tab. 3

Model	Opis
	<p>ich temat i doświadczenia międzynarodowego. Wpływa także na wzrost zaangażowania na danym rynku. Jednocześnie następuje tu sprzężenie zwrotne – większe zaangażowanie na danym rynku tworzy efekty uczenia się i sprzyja ekspansji na nowe rynki. Z czasem autorzy rozwinęli koncepcję, wskazując, jakie warunki są konieczne do tego, by firmy nie podążyły ścieżką stopniowego umiędzynarodowienia.</p> <p>W modelu tym kultura, a dokładniej jej znajomość, jest ważnym czynnikiem objaśniającym kierunek i formy międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. Większa wiedza o rynkach zagranicznych i doświadczenie międzynarodowe przekładają się na zdolność radzenia z problemami zarządzania międzykulturowego i możliwość pogłębiania i poszerzania skali internacjonalizacji przez KTN.</p>
<p>Model procesu umiędzynarodowienia Ch.M. Korth</p>	<p>Model ten opisuje stopniowy wzrost zaangażowania międzynarodowego firmy. Wprost nie uwzględnia problematyki zarządzania międzykulturowego.</p> <p>Umiędzynarodowienie ma początkowo charakter bierny, poprzez handel zagraniczny, a znaczenie operacji zagranicznych jest znikome. W ostatnim, czwartym stadium internacjonalizacji przedsiębiorstwo jest zorientowane na działalność w wielu krajach. Dostosowania w strukturze organizacyjnej obejmują wyodrębnienie oddziału międzynarodowego lub przejście na strukturę globalną.</p> <p>Z analizy modelu można wysunąć wniosek, iż poziom zaangażowania międzynarodowego, formy i orientacja firmy w czwartym stadium internacjonalizacji wskazują na konieczność uwzględnienia problematyki zarządzania międzykulturowego.</p>
<p>Model procesu umiędzynarodowienia D.B. McFarlin i P.D. Sweeney</p>	<p>W modelu tym umiędzynarodowienie firmy również przebiega stopniowo. Autorzy opisali jednak zmiany orientacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych wraz z pogłębieniem procesu internacjonalizacji, wskazujące na znaczenie różnic występujących na tych rynkach.</p> <p>Umiędzynarodowienie firmy przebiega w sześciu etapach: od eksportu, poprzez przedstawicielstwa handlowe i filie produkcyjne po funkcjonowanie w skali całego świata. Konieczność większego dostosowywania produktu i zarządzania do warunków lokalnych, a więc zarządzania międzykulturowego występuje w fazie czwartej. Przeobrażenia następują w orientacji przedsiębiorstwa, które staje się wielonarodowe. Następuje decentralizacja zarządzania. Jednak konieczność integracji działań może skłonić firmę do zmiany orientacji na globalną lub transnarodową. W ostatnim etapie pojawiają się międzynarodowe alianse strategiczne. Od czwartego etapu internacjonalizacji organizacja musi rozwiązywać problemy wynikające z różnorodności.</p>
<p>Model ewolucyjny KTN N. Adler</p>	<p>N. Adler wyróżnia cztery fazy ewolucji przedsiębiorstwa. Stosowane tu nazewnictwo określające typy organizacji w poszczególnych fazach, choć zbieżne z tym używanym w modelu Ch.A. Bartletta, oznacza inne typy organizacji. W modelu N. Adler pojawia się pojęcie „wrażliwości kulturowej”.</p>

cd. tab. 3

Model	Opis
	<p>I faza dotyczy <i>firm krajowych</i>, dla których operacje zagraniczne mają marginalne znaczenie. Jeśli występuje potrzeba zarządzania międzykulturowego, to jest ona uwarunkowana istnieniem wielokulturowego środowiska lokalnego. Jednak wrażliwość kulturowa jest w tym przypadku znikoma, a międzynarodowa różnorodność kulturowa nie odgrywa roli z racji ukierunkowania operacji na kraj.</p> <p>W fazie drugiej firma rozpoczyna eksport swoich produktów, stając się <i>organizacją międzynarodową</i>. Zetknięcie się z konkurencją zagraniczną wymusza poprawę efektywności działania – stąd wynika większa standaryzacja produktu. Orientacja przedsiębiorstwa zmienia się na policentryczną lub regiocentryczną. Wrażliwość kulturowa zaczyna być istotna. Dostosowania dotyczą głównie klientów. Zarządzanie jest zdecentralizowane. Forsowane założenie to: „Istnieje wiele równoważnych dróg”.</p> <p>W fazie trzeciej firma staje się <i>organizacją wielonarodową</i>. Rynki zagraniczne mają istotne znaczenie dla przetrwania przedsiębiorstwa i jego rozwoju. Następuje całkowita standaryzacja produktu. Na rynku występuje wielu konkurentów. Produkcja umiejscawiana jest w krajach o najniższych kosztach wytwarzania. Zarządzanie jest scentralizowane. Wrażliwość kulturowa odgrywa pewne znaczenie w kontaktach z pracownikami. Zarządzanie międzykulturowe skupia się na problemach wewnętrznych organizacji a nie na relacjach zewnętrznych. Organizacja wielonarodowa zatrudnia personel z różnych narodowości. Forsuje się podejście oparte na minimalizacji kosztów.</p> <p>Ostatnia faza to <i>organizacja globalna</i>, dla której rynki zagraniczne mają podstawowe znaczenie. W strategii produktowej występuje masowa indywidualizacja. Konkurencja jest znacząca. Firma angażuje się w aliance. Zarządzanie jest jednocześnie koordynowane i zdecentralizowane. Orientację organizacji określić można jako wielocentryczną. Wrażliwość kulturowa ma kluczowe znaczenie. Zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach wewnętrznych i relacjach zewnętrznych. Przyjmuje się zasadę, że do rozwiązywania problemów można wykorzystywać jednocześnie różne podejścia. W modelu tym wrażliwość kulturowa występuje na dość wczesnym etapie internacjonalizacji, inaczej niż w koncepcjach pozostałych autorów.</p>
<p>Model ewolucyjny KTN B.S. Chakravarthy i H.V. Perlmutter</p>	<p>Model ten opisuje zmiany orientacji strategicznych KTN na rynkach międzynarodowych wraz z pogłębianiem się procesu umiędzynarodowienia firmy.</p> <p>Początkowo przedsiębiorstwa przyjmują <i>orientację etnocentryczną</i>, w której wartości i cele firmy matki mają kluczowe znaczenie dla kształtowania sposobu zachowania filii na rynkach zagranicznych. Etnocentryzm wyraża się w dominacji celów ekonomicznych, scentralizowanym procesie decyzyjnym, strategii opartej na priorytecie integracji działań, dominacji kultury jednostki macierzystej.</p> <p>W kolejnej fazie internacjonalizacji KTN zaczyna orientować się na rynki zagraniczne przyjmując <i>orientację policentryczną</i>. Głównym przesłaniem funkcjonowania takiej organizacji jest zyskanie legitymizacji społecznej. Zarządzanie jest zdecentralizowane,</p>



cd. tab. 3

Model	Opis
	<p>strategia uwzględnia reakcję na lokalne zróżnicowanie. Struktura organizacyjna oparta jest na dywizjach regionalnych z silnymi, autonomicznymi jednostkami krajowymi.</p> <p><i>Orientacja regiocentryczna</i> KTN oznacza próbę pogodzenia presji integracji (w obszarze regionu) z koniecznością lokalnych dostosowań. Dąży się zarówno do efektywności, jak i zyskania akceptacji społecznej. Zarządzanie jest bardziej złożone, gdyż wymaga wielostronnych negocjacji między filiami i centralą. Struktura organizacji regiocentrycznej zawiera elementy macierzy, w której linia podporządkowania jednostek przebiega wzdłuż rynków regionalnych i linii produktowych.</p> <p><i>Organizacja geocentryczna</i> przypomina regiocentryczną. Także tutaj dąży się do pogodzenia sprzecznych presji integracji i dostosowań. Jednak integracja dokonywana jest na bazie globalnej. Struktura firmy ma charakter sieci. Rozwija się globalną kulturę organizacyjną.</p> <p>Organizacja etnocentryczna nie dostrzega różnorodności kulturowej, co może wynikać z niewielkiej skali zaangażowania międzynarodowego oraz wchodzenia na rynki zbliżone kulturowo. Stąd zarządzanie międzykulturowe odgrywać będzie marginalną rolę. W organizacji policentrycznej interakcje między filiami są rzadkie. W związku z tym zarządzanie międzykulturowe, jeśli wystąpi dotyczyć będzie wielokulturowości na danym rynku zagranicznym. Dostosowania dotyczą oczekiwań klientów. Jednak decyzje w tym zakresie pozostawione są w gestii filii, które znając specyfikę lokalnych rynków, napotykać nieznaczne bariery kulturowe.</p> <p>Konieczność zarządzania międzykulturowego wystąpi w tych KTN, które jednocześnie muszą reagować na lokalne lub regionalne zróżnicowanie oraz integrować działania w celu zachowania efektywności. Wystąpi zatem w organizacji o orientacji regio- i geocentrycznej.</p>
<p>Model ewolucyjny KTN Ch.A. Bartlett</p>	<p>W koncepcji tej prezentowana jest ewolucja modelu organizacyjnego KTN na rynkach zagranicznych. Występują tu dwie formy firm wielokrajowych: międzynarodowa i wielonarodowa.</p> <p><i>Organizacja międzynarodowa</i> podlega niewielkiej presji integracji i lokalnego reagowania. Strategia oparta jest na przywództwie kraju macierzystego. Strukturę stanowią centrala i narodowe przedsiębiorstwa realizujące większość łańcucha wartości dodanej. Zarządzanie ma charakter scentralizowany. Następuje jednostronny przepływ technologii i wiedzy z centrali do jednostek macierzystych.</p> <p><i>Organizacja wielonarodowa</i> podlega głównie presji lokalnego reagowania. Strategia oparta jest na dostosowaniach do lokalnych rynków. Strukturę tworzą względnie niezależne narodowe przedsiębiorstwa realizujące cały łańcuch wartości dodanej. Wiedza rozwinięta w filiach pozostaje w nich. Zarządzanie jest zdecentralizowane.</p> <p><i>Organizacja globalna</i> w tym modelu to KTN, która dąży do integracji działań, minimalizując znaczenie lokalnego reagowania. Realizuje strategię opartą na ekonomii skali. Strukturę firmy stanowią słabe filie ściśle powiązane z centralą. Pelen łańcuch</p>

cd. tab. 3

Model	Opis
	<p>wartości realizowany jest jedynie w kraju macierzystym. Jednostki zagraniczne realizują powierzone im zadania – zgodnie z modelem prostej integracji. Są zależne od centrali.</p> <p><i>Organizacja transnarodowa</i> odpowiada na presję integracji i lokalnych dostosowań. Struktura KTN to wzajemnie powiązane i współzależne filie o różnych przypisanych zadaniach. KTN funkcjonuje w ramach sieci, w której uczestniczą również partnerzy zewnętrzni. Obserwuje się złożony przepływ ludzi, informacji i produktów. Następuje dyfuzja innowacji, których rozwój nie jest zarezerwowany dla centrali.</p>

Tab. 3. Modele procesu umiędzynarodowienia i ewolucji korporacji transnarodowych na rynkach zagranicznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Johanson i J. Vahlne. 1977. *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, *Journal of International Business Studies*, nr 8, s. 23–32; Ch.M. Korth. 1985. *International Business. Environment and Management*, New York: Englewood Cliffs, s. 7; D.B. McFarlin i P.D. Sweeney. 2006. *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Boston, New York: Houghton Mifflin Company, s. 290; N. Adler. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: PWS-Kent Publishing, s. 7–8, 123; B.S. Chakravarthy i H.V. Perlmutter. 1985. *Strategic Planning for a Global Business*. *Columbia Journal of World Business*, Summer, s. 3–10; Ch.A. Bartlett. 1986. *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge*, w: M.E. Porter (red.) *Competition in Global Industries*, s. 377. Boston: Harvard Business School Press.

Prezentowane w tabeli 3 modele wskazują na stopniowe zaangażowanie KTN na rynkach międzynarodowych, co skutkuje rosnącą potrzebą zarządzania międzykulturowego. W koncepcji J. Johansona i J. Vahlne rozumowanie jest odwrócone. To większa wiedza o rynkach zagranicznych i doświadczenie międzynarodowe, a więc kompetencje kulturowe sprzyjają dalszej internacjonalizacji firmy. Na podstawie analizy opisanych modeli można oczekiwać, iż konieczność zarządzania międzykulturowego wystąpi, jeżeli:

- zaangażowanie kapitałowe przedsiębiorstwa macierzystego na danym rynku zagranicznym jest znaczące; w tym przypadku chęć obniżenia ryzyka związanego z funkcjonowaniem na tym rynku zmusza firmę do poszerzania wiedzy o nim (zob. model J. Johansona i J. Vahlne);
- przedsiębiorstwo korzysta z zaawansowanych form umiędzynarodowienia, takich jak filie zagraniczne produkcyjne lub montażowe (bezpośrednie inwestycje zagraniczne); jednocześnie występuje tu powiązanie z pierwszym warunkiem, gdyż BIZ charakteryzuje najwyższy poziom zaangażowania kapitałowego na rynkach zagranicznych (zob. model D.B. McFarlina i P.D. Sweeney);
- przedsiębiorstwo macierzyste (centrala KTN) oraz jej filie krajowe funkcjonują na wielokulturowym rynku krajowym (zob. model N. Adler – koncepcja organizacji krajowej oraz model B.S. Chakravarthy, H.V. Perlmuttera – orientacja policentryczna KTN);

- KTN zatrudnia zagranicznych pracowników, nawiązuje znaczące kontakty z zagranicznymi partnerami ze względu na prowadzenie działalności produkcyjnej i sprzedaży za granicą (zob. model N. Adler – koncepcja organizacji międzynarodowej i wielonarodowej);
- organizacja działa w skali globalnej (zob. model N. Adler – koncepcja organizacji globalnej, oraz model B.S. Chakravarthy i H.V. Perlmuttera);
- KTN przyjmuje postawę regio- lub geocentryczną (zob. model B.S. Chakravarthy i H.V. Perlmuttera);
- KTN podlega presji lokalnego reagowania i integracji; jeżeli dominująca jest presja lokalnego reagowania, KTN tworzy strukturę zdecentralizowanych i dość niezależnych jednostek zagranicznych, a interakcje między centralą i filiami są rzadkie; w rezultacie znaczenie zarządzania międzykulturowego jest mniejsze, choć bariery kulturowe będą ujawniać się w komunikacji między filiami a centralą (zob. model Ch.A. Bartletta oraz B.S. Chakravarthy i H.V. Perlmuttera);
- centrala i jej filie są powiązane ścisłymi związkami wyznaczonymi strategią prostej lub kompleksowej integracji. Jest to konsekwencja działania KTN w warunkach presji integracji i lokalnego reagowania (zob. model Ch.A. Bartletta).

Poza tym potrzeba zarządzania międzykulturowego będzie większa, gdy występują częste interakcje między centralą, filiami krajowymi i filiami zagranicznymi KTN oraz gdy KTN sprzedaje za granicą produkty, które zaspokajają potrzeby podlegające silnemu oddziaływaniu kulturowemu.

#### **4. Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym jako fillach zagranicznych korporacji transnarodowych**

Przez *podmiot z udziałem kapitału zagranicznego* rozumie się spółki prawa handlowego, przedstawicielstwa, oddziały, w których przedsiębiorca zagraniczny (inwestor zagraniczny) ulokował swój kapitał, „niezależnie od jego wielkości, struktury i udziału w kapitale podstawowym, a także kraju pochodzenia” (GUS 2008: 3).

W związku z tym pod pojęciem *kapitału zagranicznego* ujmowana jest wartość środków finansowych, rzeczowych oraz wartości niematerialnych i prawnych należących do podmiotu zagranicznego, który jest osobą fizyczną i nie posiada obywatelstwa polskiego lub osobą prawną mającą siedzibę za granicą, „bądź jednostką organizacyjną nie mającą osobowości prawnej, utworzoną zgodnie z ustawodawstwem państw obcych, lub osobą prawną z siedzibą w RP zależną od podmiotów zagranicznych”<sup>5</sup>.

Powyższe ujęcie kategorii „podmiot z udziałem kapitału zagranicznego” nie w pełni odpowiada koncepcji filii zagranicznej KTN stosowanej przez UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). Zgodnie z nią KTN, która składa się z przedsiębiorstwa macierzystego i filii

zagranicznych, może być obecna w trzech formach organizacyjno-prawnych na rynkach zagranicznych: przedsiębiorstwach zależnych, przedsiębiorstwach siostrzanych i oddziałach. Stosowane jest tu jednak kryterium wielkości procentowej udziału kapitału zagranicznego. Za filię zagraniczną uznaje się więc podmiot, w którym przedsiębiorstwo macierzyste ma minimum 10% akcji lub udziałów uprawniających do głosowania. Jednakże inwestor zagraniczny może uzyskać wpływ na zarządzanie podmiotem w innym kraju także w wyniku niekapitałowych form umiędzynarodowienia, np. licencji, poddostaw, franczyzy itp. (UNCTAD 2008: 249). Kluczowe w tym przypadku jest to, czy inwestor może długofalowo oddziaływać na działalność zagranicznego podmiotu. Kryterium 10% udziału w kapitale stosowane jest raczej jako uproszczona miara odzwierciedlająca wpływ przedsiębiorcy zagranicznego na zarządzanie jednostką w innym kraju, umożliwiającą śledzenie przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w skali świata.

Problematyczne jest również zdefiniowanie kategorii korporacji transnarodowych<sup>6</sup>. W literaturze brakuje zgodności, w ilu krajach obecna powinna być firma poprzez filie zagraniczne, żeby można było uznać ją za KTN. Ciekawą z punktu widzenia poruszanej tematyki definicję tych podmiotów zawiera praca D.E. Westney i S. Zaheer. Według wymienionych autorek KTN to organizacja zarządzająca wieloma jednostkami w wielonarodowych społecznościach, w wyniku czego dostosowuje swoje działania do specyfiki otoczenia i zarządza złożonym, multiśrodowiskowym systemem (Westney i Zaheer 2001: 349–350). Jednakże powyższe ujęcie KTN nie pozwala na łatwą identyfikację tego typu podmiotów w celach badawczych, chociażby na użyte słowa „wieloma jednostkami”.

Na potrzeby statystyki przyjmuje się, że KTN to *przedsiębiorstwo macierzyste (inwestor zagraniczny)*, czyli podmiot, który kontroluje aktywa przedsiębiorstw zagranicznych, najczęściej w wyniku posiadanych udziałów w ich kapitale, oraz *filie zagraniczne*, czyli podmioty mające siedzibę w kraju innym niż przedsiębiorstwo macierzyste, na którego zarządzanie inwestor zagraniczny ma wpływ (UNCTAD. 2008: 249). Także w tym przypadku definicja nie jest w pełni precyzyjna, gdyż nie określa liczby jednostek zagranicznych, które powinny być kontrolowane przez inwestora, by można było uznać go za KTN.

Dla zobrazowania działalności KTN i filii zagranicznych UNCTAD wykorzystuje oficjalne dane statystyczne dotyczące BIZ gromadzone przez banki centralne, urzędy statystyczne i inne organizacje o uznanym autorytecie w poszczególnych krajach (UNCTAD. 2008: 252). Wynika z tego, że zdefiniowane wyżej podmioty z kapitałem zagranicznym można uznać w uproszczeniu za filie zagraniczne KTN. Przygotowywane przez GUS dane o tych podmiotach obrazują je poprzez pryzmat „wielkości wyznaczonej liczbą pracujących, lokalizacji siedziby zarządu, rodzaju prowadzonej działalności, a także kraju pochodzenia, wartości i struktury kapitału”<sup>7</sup> (GUS 2008: 3). Mogą zatem służyć jako informacje wstępne do scharakteryzowania populacji filii zagranicznych w Polsce według wskazanych wyżej kryteriów. Nie-

stety, informacje o podmiotach z kapitałem zagranicznym są prezentowane w wielu publikacjach i z różną szczegółowością, co utrudnia prowadzenie analiz ilościowych.

Z punktu widzenia celów tego opracowania konieczne jest prześledzenie stanu dotychczas prowadzonych badań, w których centrum zainteresowań stanowi zarządzanie w filiach zagranicznych oraz filiami zagranicznymi. Interesujące jest tu zwłaszcza poruszanie w tych badaniach zagadnień mieszczących się w nurcie zarządzania międzykulturowego.

Uznanym autorytetem w obszarze działalności filii zagranicznych jest J. Birkinshaw. Jego zdaniem początki zainteresowań funkcjonowaniem filii zagranicznych miały miejsce pod koniec lat 70. XX w., choć już w latach 60. XX w. analizowano relacje między KTN i jej filiami (Birkinshaw 2001: 382). Zakres badań zgodnie z porządkiem chronologicznym prezentuje tabela 4.

Obszar badań	Opis
Związki między strategią a strukturą KTN	W badaniach tych w niewielkim stopniu, odniesiono się również do problematyki filii zagranicznych. Celem prowadzonych analiz było zidentyfikowanie przyczyn wyboru przez KTN określonego typu struktury (globalnej struktury produktowej, regionalnej, macierzy).
Relacje między centralą a filiami zagranicznymi	Badania dotyczyły problematyki kontroli filii przez centralę. Poruszane zagadnienia to: centralizacja i formalizacja procesów decyzyjnych a także integracja i koordynacja filii zagranicznych. W badaniach z lat 90. XX w. analizowano ponadto lukę percepcyjną pomiędzy menedżerami z centrali i jednostek zagranicznych oraz jej konsekwencje.
Procesy w obrębie KTN	Badania skupiły się na podejmowaniu decyzji strategicznych oraz problematyce zmian organizacyjnych. Analizowano KTN jako całość. W odróżnieniu od poprzednich zainteresowań badaczy, tutaj zwrócono uwagę na niehierarchiczne relacje między KTN i filiami, ich rolę w sieci KTN oraz znaczenie systemu zarządzania i kultury w kontrolowaniu jednostek zagranicznych. Badania z lat 90. XX w. dodatkowo poruszają zagadnienie przepływu informacji między filiami w sieci, powiązania między filiami i biznesem lokalnym, znaczenia filii jako łączników między klastrami a KTN.
Role filii zagranicznych	Uwaga badaczy skupiła się na rolach filii zagranicznych w procesach innowacyjnych i przypisywanych im zadaniach. Analizowano także znaczenie jednostek zagranicznych z punktu widzenia polityki państwa. Dostrzeżono po raz pierwszy dość dużą swobodę filii we wpływaniu na własny los. Zaczęto również analizować zmiany ról jednostek zagranicznych wraz z upływem czasu, ich znaczenie jako centrów doskonałości, przekształcanie w centra regionalne.

Tab. 4. Obszary badań nad filiami zagranicznymi korporacji transnarodowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Birkinshaw. 2001. *Strategy and Management in MNE Subsidiaries*, w: A.M. Rugman i T.L. Brewer (red.) *The Oxford Handbook of International Business*, s. 382–388, New York: Oxford University Press.

J. Birkinshaw dokonał również podsumowania analiz teoretycznych koncentrujących się na filach zagranicznych. Stwierdził, że w badaniach tych zostały zastosowane założenia teorii kosztów transakcyjnych, sieci, podejścia zasobowego, teorii instytucjonalnej oraz agencji (Birkinshaw 2001: 382).

Z przeprowadzonego w tabeli 4 podsumowania wynika, że dotychczasowe badania opisują różne aspekty funkcjonowania filii zagranicznych, pośrednio lub w niektórych przypadkach bezpośrednio odwołujące się do problematyki zarządzania międzykulturowego (np. zagadnienie kontroli poprzez kulturę organizacyjną). Przegląd głównych problemów wskazuje na stosowanie głównie podejścia geocentrycznego (zob. tabela 2). Wydaje się, że badania te zostały zdominowane przez perspektywę zarządzania strategicznego (rozwój strategicznych ról filii, decyzje strategiczne, zmiany organizacyjne, innowacje) oraz zagadnienia związane z kontrolą i koordynacją systemu KTN oraz zakresem decentralizacji władzy w KTN i autonomii filii, a więc obszarem struktur organizacyjnych.

W tabeli 5 zestawiono hipotezy badawcze na podstawie przeglądu artykułów z *Journal of International Business Studies*, w których jest poruszana problematyka filii zagranicznych w aspektach kulturowych (bezpośrednio lub pośrednio)<sup>8</sup>. Pominięto artykuły analizujące wpływ czynników kulturowych na wybór formy wejścia na rynek zagraniczny.

Innowacje, transfer zdolności, rozwój umiejętności
Źródło: S. Ghoshal i Ch.A. Bartlett. 1988. Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. <i>Journal of International Business Studies</i> , Fall, s. 365–388.
Hipoteza: Kreacja innowacji w filii zagranicznej możliwa jest dzięki komunikacji wewnętrznej. Wdrożenie i dyfuzja innowacji wymagają komunikacji na szczeblu filia-centrala, filia-filia. (Hipoteza uwzględniona ze względu na podkreślenie roli komunikacji. Wystąpi tu komunikacja międzykulturowa).
Źródło: D. Minbaeva i in. 2003. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. <i>Journal of International Business Studies</i> , vol. 34, s. 586–599.
Hipoteza: Interakcje między zdolnościami i motywacją pracowników zwiększają poziom wiedzy transferowanej do filii. Wyższe zdolności i motywacja pracowników filii prowadzą do zwiększonego przepływu wiedzy do niej.
Źródło: K. Uhlenbruck. 2004. Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. <i>Journal of International Business Studies</i> , vol. 35, s. 109–123.
Hipotezy: 1. Dystans kulturowy wpływa negatywnie na zdolność KTN do rozwoju specyficznych zdolności lokalizacyjnych filii zagranicznej. 2. Dystans kulturowy między jednostką zagraniczną a centralą wpływa negatywnie na doświadczenie (związane z aktywnością oraz funkcjonowaniem w danym regionie) inwestora zagranicznego, jego zdolność do integrowania zasobów jednostek zagranicznych i w efekcie na rozwój filii zagranicznej po dokonaniu jej zakupu.

cd. tab. 5

Źródło: I. Björkman, G.K. Stahl i E. Vaara. 2007. Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, s. 658–672.

Hipotezy: W artykule postawione są hipotezy dotyczące znaczenia różnic kulturowych dla transferu zdolności między jednostkami uczestniczącymi w akwizycji. Różnice kulturowe poprzez wpływ na integrację społeczną, potencjalne zdolności absorpcyjne oraz rozwój komplementarnych umiejętności oddziałują na możliwość transferu zdolności.

Źródło: A. Phene i P. Almeida. 2008. Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, s. 901–919.

Hipoteza: Skala i jakość innowacji generowanych w filiach zagranicznych zależy od wiedzy asymilowanej od lokalnych przedsiębiorstw w większym stopniu niż przedsiębiorstwa macierzystego i innych filii.

Centralizacja, autonomia

Źródło: S.R. Gates i W.G. Egelhoff. 1986. Centralization in Headquarters – Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, Summer, s. 71–92.

Hipotezy: 1. Kultura narodowa kraju pochodzenia przedsiębiorstwa macierzystego wywiera wpływ na zakres centralizacji w KTN. 2. Różnice między kulturą narodową centrali a filią zagraniczną prowadzą do większej decentralizacji władzy i autonomii tej filii.

Źródło: K. Hewett, M.S. Roth i K. Roth. 2003. Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Roles in Marketing Activities and Their Effects on Performance. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, s. 567–585.

Hipotezy: 1. Różnice kulturowe między przedsiębiorstwem macierzystym a jednostkami zagranicznymi skłaniają do lokalnego reagowania na potrzeby rynku. 2. Dystans kulturowy między centralą a jej filią zagraniczną zwiększa zakres udziału filii w podejmowaniu decyzji. 3. Znaczenie filii zagranicznej w realizacji funkcji marketingowej jest tym większe, im większy jest dystans kulturowy między filią a centralą.

Kontrola, koordynacja, komunikowanie się

Źródło: A.M. Jaeger. 1983. The Transfer Of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 91–114.

Hipoteza: KTN stosujące kontrolę angażującą transferują kulturę organizacyjną do filii zagranicznych poprzez intensywne wykorzystanie ekspatriantów, treningi i socjalizację oraz częste kontakty między filią a centralą.

Źródło: R. Baliga i A.M. Jaeger. 1984. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 25–40.

Model teoretyczny: Analiza zależności między typem kontroli stosowanej wobec filii i poziomem delegowania uprawnień a czynnikami sytuacyjnymi: typem współzależności, niepewnością otoczenia i bliskością kulturową między filią a centralą.

cd. tab. 5

Kontrola, koordynacja, komunikowanie się
Źródło: D. Cray. 1984. Control and Coordination in Multinational Corporations. <i>Journal of International Business Studies</i> , Fall, s. 85–98.
Hipoteza: Postrzegane różnice kulturowe (narodowe) między filią a centralą zwiększają zakres kontroli, jaką centrala sprawuje nad filią.
Źródło: J.I. Martinez i J.C. Jarillo. 1991. Coordination Demands of International Strategies. <i>Journal of International Business Studies</i> , Third Quarter, s. 429–444.
Hipoteza: Funkcjonowanie w warunkach wysokiej presji integracji i lokalnego reagowania skłania KTN do stosowania normatywnych mechanizmów koordynacji.
Źródło: J.M. Birkinshaw i A.J. Morrison. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. <i>Journal of International Business Studies</i> , Fourth Quarter, s. 729–753.
Hipotezy: 1. Narzędziem kontroli w heterarchicznej strukturze KTN jest kultura organizacyjna. 2. Znaczenie kontroli normatywnej zmienia się w zależności od strategicznej roli filii.
Źródło: M. Laroche i in. 2001. A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations. <i>Journal of International Business Studies</i> , nr 2, vol. 32, s. 249–266.
Hipotezy: 1. Im wyższy poziom kontroli posiada KTN nad filią zagraniczną, tym większy zakres standaryzacji marketingowej. 2. Podobieństwa w otoczeniu kraju filii zagranicznej zwiększają zakres kontroli KTN nad filią. 3. Znajomość kultury kraju i biznesu filii zagranicznej przez menedżerów KTN zwiększa zakres kontroli nad filią.
Źródło: Y. Luo i O. Shenkar. 2006. The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. <i>Journal of International Business Studies</i> , vol. 37, s. 321–339.
Hipotezy: Artykuł zawiera 7 hipotez analizujących związki między rodzajem, intensywnością i zakresem wykorzystywania języka roboczego w filiach zagranicznych a 1) ich formą organizacyjną-prawną, 2) wielkością udziałów inwestora zagranicznego, 3) rolą strategiczną pełnioną przez filię, 4) udziałem ekspatriantów w kadrze zarządzającej w filii.
Menedżerowie w filiach zagranicznych
Źródło: B. Toyne. 1976. Host Country Managers of Multinational Firms: An Evaluation of Variables Affecting Their Managerial Thinking Patterns. <i>Journal of International Business Studies</i> , nr 7, s. 39–56.
Hipoteza: Zatrudnieni w filiach zagranicznych lokalni menedżerowie podlegają oddziaływaniom dwóch kultur organizacyjnych, w wyniku czego wykształca się unikalny zestaw przekonań i potrzeb tych menedżerów.
Źródło: W.M. Danis i A. Parkhe. 2002. Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. <i>Journal of International Business Studies</i> , nr 3, vol. 33, s. 423–455.
Hipoteza: W przypadku węgierskich filii zagranicznych funkcjonujących jako <i>joint venture</i> lub powstałych w wyniku akwizycji (tzw. międzynarodowe przedsięwzięcia kooperacyjne, MPK), w których przewagę posiada partner zagraniczny występuje silna potrzeba przejmowania zachodnich praktyk w dziedzinie zarządzania przez węgierskich menedżerów.



cd. tab. 5

Menedżerowie w filiach zagranicznych
<p><b>Źródło:</b> Y. Ling, S.W. Floyd i D.C. Baldrige. 2005. Toward A Model of Issue-selling by Subsidiary Managers in Multinational Organizations. <i>Journal of International Business Studies</i>, vol. 36, s. 637–654.</p>
<p><b>Hipoteza:</b> Proaktywność organizacyjna (ang. <i>issue-selling</i>), rozumiana jako kierowanie uwagi menedżerów najwyższego szczebla ku pewnym problemom i pomaganie im w zrozumieniu tych problemów, wśród menedżerów w filiach zagranicznych podlega uwarunkowaniom kulturowym: kultura narodowa wpływa na wrażliwość menedżerów filii na bodźce organizacyjne sprzyjające proaktywności organizacyjnej oraz sposób realizacji strategii proaktywności organizacyjnej.</p>
<p><b>Źródło:</b> J.P. Johnson, T. Lenartowicz i S. Apud. 2006. Cross-cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. <i>Journal of International Business Studies</i>, vol. 37, s. 525–543.</p>
<p><b>Hipotezy:</b> 1. Etnocentryzm instytucjonalny tworzy bariery dla rozwoju kompetencji kulturowych menedżerów i przyczynia się do obniżenia efektywności zarządzania filią zagraniczną. 2. Etnocentryzm kulturowy centrali tworzy bariery instytucjonalne w adaptacji strategii, struktury i systemów do warunków kulturowych filii zagranicznej. 3. Dystans kulturowy tworzy bariery dla rozwoju kompetencji kulturowych menedżerów i przyczynia się do obniżenia efektywności zarządzania filią zagraniczną.</p>
Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)
<p><b>Źródło:</b> Ph.M. Rosenzweig i N. Nohria. 1994. Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. <i>Journal of International Business Studies</i>, Second Quarter, s. 229–251.</p>
<p><b>Hipotezy:</b> W artykule postawiono hipotezy dotyczące determinant upodabniania się praktyk w dziedzinie ZZL w filiach zagranicznych do tych stosowanych na rynku lokalnym (wśród konkurentów) bądź w centrali.</p>
<p><b>Źródło:</b> I. Björkman, C.F. Fey i H.J. Park. 2007. Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence From a Three-Country Study. <i>Journal of International Business Studies</i>, vol. 38, s. 430–446.</p>
<p><b>Hipotezy:</b> 1. W obszarze ZZL (szkolenia, ocena wyników, płaca za wyniki, awanse) zaobserwować można znaczący efekt kraju goszczącego (tzn. praktyki w ZZL podlegają oddziaływaniu czynników lokalnych). 2. Im bardziej filia zagraniczna angażuje się w wymianę wiedzy w obszarze KTN i im więcej ekspatriantów zatrudnia oraz im wyższy jest status działu ZZL w filii, tym bardziej prawdopodobne jest wdrożenie intensywnych szkoleń, ocen pracowniczych opartych na wynikach/kompetencjach, komunikacji wewnętrznej, płacy za wyniki, polityki awansów opartej na zasługach.</p>
<p><b>Źródło:</b> D.M. Brock i in. 2008. National Culture and Expatriate Deployment. <i>Journal of International Business Studies</i>, vol. 39, s. 1293–1309.</p>
<p><b>Hipotezy:</b> 1. Wysoki poziom dystansu władzy, asertywności i unikania niepewności oraz indywidualizmu kraju macierzystego centrali jest pozytywnie skorelowany z rozmieszczeniem ekspatriantów w filiach. (Hipoteza potwierdzona w przypadku dystansu władzy i asertywności). 2. Dystans kulturowy ma asymetryczny wpływ na wysyłanie ekspatriantów do filii.</p>
<p><b>Źródło:</b> C.F. Fey i I. Björkman. 2001. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. <i>Journal Of International Business Studies</i>, vol. 32, , s. 59–75.</p>

cd. tab. 5

Hipotezy: 1. Inwestycje w rozwój personelu zarządzającego i wykonawczego mają pozytywny wpływ na działalność rosyjskich filii zagranicznych. 2. Decentralizacja, zespoły robocze i wynagrodzenie za wyniki grupowe pozytywnie wpływają na działalność pracowników wykonawczych w rosyjskich filiach zagranicznych. 3. Sprzężenie zwrotne wpływa pozytywnie na działalność menedżerów w rosyjskich filiach zagranicznych.

Tab. 5. Przegląd problemów badawczych odnoszących się do filii zagranicznych. Źródło: opracowanie własne.

Tematyka badań koncentruje się na następujących **obszarach**:

- innowacje, transfer zdolności, rozwój umiejętności,
- centralizacja, autonomia,
- kontrola, koordynacja, komunikowanie się,
- menedżerowie w filiach zagranicznych,
- zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wynika z tego zatem, iż w analizach były poruszane zagadnienia odnoszące się do problematyki zarządzania wiedzą, międzynarodowych struktur organizacyjnych i strategii, komunikowania się oraz zarządzania personelem. W artykułach tych nie mówi się wprost o barierach kulturowych (przez pojęcie *barier kulturowych* rozumie się uwarunkowane kulturowo czynniki stanowiące przeszkody w efektywnym funkcjonowaniu KTN jako całości i jej poszczególnych jednostek). Wymienione wyżej zagadnienia badawcze wskazują jednak na *potencjalne obszary problemów w zarządzaniu międzykulturowym*. Wyjątkiem jest tu praca J.P. Johnsona, T. Lenartowicza i S. Apuda, w której wskazuje się na bariery instytucjonalne w adaptacji strategii, struktury i systemów do warunków kulturowych filii zagranicznej oraz rozwoju kompetencji kulturowych menedżerów centrali.

Jako główne czynniki oddziałujące na wskazane powyżej obszary, a więc *przyczyny barier* wymienia się:

- dystans kulturowy między filią a centralą,
- subiektywnie postrzegany stopień znajomości kultury lokalnej i różnic kulturowych przez menedżerów centrali,
- oddziaływanie kultur organizacyjnych filii i centrali na zatrudnionych w jednostkach zagranicznych menedżerów,
- etnocentryzm kulturowy, który jest tym większy, im silniej wykształcona jest kultura organizacyjna jednostki macierzystej,
- zakres doświadczenia międzynarodowego centrali.

*Skutkami* powyższych barier są m.in.:

- ograniczone możliwości rozwoju zdolności i umiejętności filii zagranicznej,
- utrudniony transfer zdolności między powiązаныmi jednostkami,
- wykształcanie się specyficznego zestawu wartości i przekonań wśród menedżerów za granicą,
- obniżenie efektywności zarządzania jednostkami zagranicznymi.

W zależności od typu problemu, z którym styka się KTN, stosowane są inne *mechanizmy przełamывania barier*. Są to na przykład: komunikacja wewnętrzna między filiami oraz między filią a centralą, inwestycje w zasoby ludzkie, zatrudnianie ekspatriantów lub menedżerów lokalnych, socjalizacja, treningi i szkolenia, stosowanie języka roboczego. Wykorzystanie powyższych mechanizmów jest uwarunkowane takimi czynnikami, jak: sposób wejścia KTN na rynek zagraniczny, rodzaj strategii realizowanej przez KTN, wpływającej na rolę przypisaną jednostce zagranicznej, czy stopień globalizacji przemysłu.

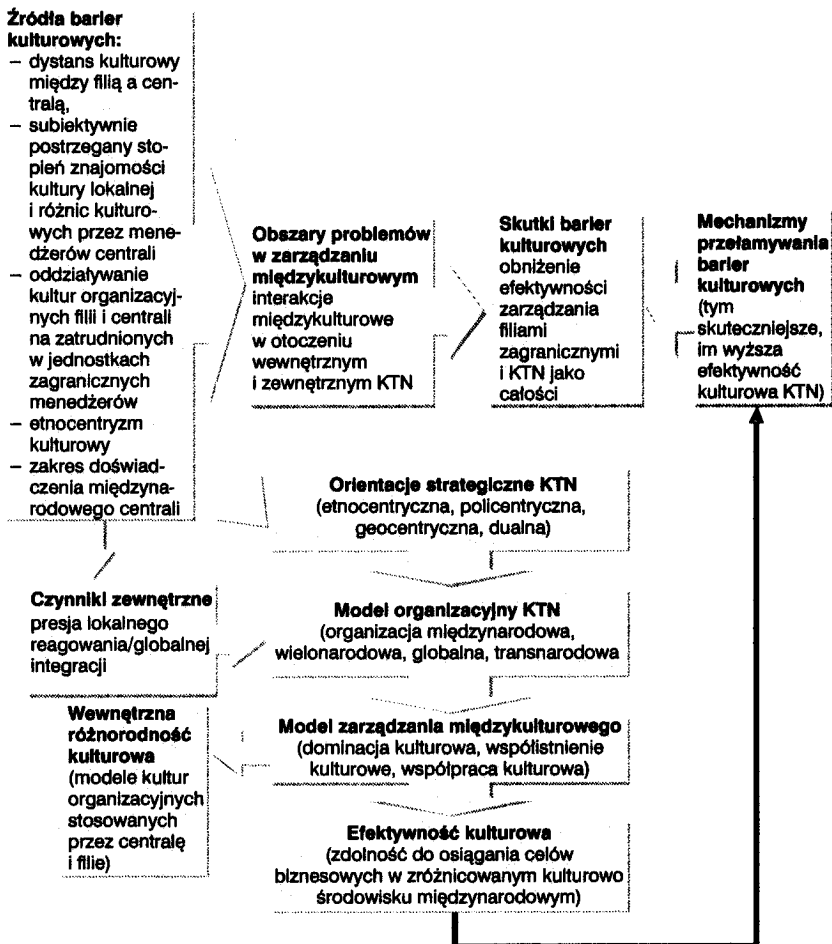
## 5. Podsumowanie

Umieędzynarodowienie działalności gospodarczej prowadzi do zetknięcia się przez menedżerów firmy z obcym środowiskiem kulturowym: odmiennymi zachowaniami pracowników i kontrahentów, systemem wartości i norm, językiem itp. Wymaga zrozumienia różnic oraz wdrożenia działań minimalizujących negatywny wpływ barier kulturowych na organizację. Do osiągnięcia celów ekonomicznych kluczowe staje się rozwijanie zdolności działania w zróżnicowanym kulturowo środowisku międzynarodowym, czyli osiągnięcie tzw. *efektywności kulturowej*<sup>9</sup>. Oznacza ona, że KTN wypracowuje skuteczne mechanizmy przełamывania barier zarządzania międzykulturowego.

Prezentowana na rysunku 1 koncepcja zakłada, że warunkiem efektywności kulturowej KTN jest dopasowanie między orientacją strategiczną, strukturą organizacyjną a modelem zarządzania międzykulturowego<sup>10</sup>. Menedżerowie KTN powinni zatem zarządzać filiami w taki sposób, aby osiągnąć spójność między wymienionymi determinantami efektywności kulturowej. Jednocześnie na wybór orientacji strategicznej mają wpływ zewnętrzne czynniki selekcji, zgodnie z ewolucyjną teorią KTN Ch.A. Bartletta. Wśród nich znajdują się zróżnicowane potrzeby klientów, które uwarunkowane są m.in. przez czynniki kulturowe. Dystans kulturowy zwiększa prawdopodobieństwo ukształtowania się odmiennych potrzeb lub sposobu ich realizacji wśród konsumentów zagranicznych. Dlatego przyczyny barier kulturowych oddziałują na czynniki selekcji. Mogą także wpływać na orientacje strategiczne centrali KTN.

Barier kulturowe ujawniają się w różnych obszarach. Odnosząc się do definicji zarządzania międzykulturowego, można uznać, że będą one dotyczyć interakcji międzykulturowych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym KTN. Ich głównym skutkiem jest natomiast obniżenie efektywności zarządzania jednostkami zagranicznymi KTN i KTN jako całości. Firmy funkcjonujące na rynkach zagranicznych wykorzystują rozmaite mechanizmy przełamывania barier kulturowych. Efektywna kulturowo KTN minimalizuje negatywne skutki barier i osiąga założone cele biznesowe.

Prezentowany na rysunku 1 model ma za zadanie ułatwić menedżerom KTN zrozumienie czynników kształtujących efektywność kulturową i jej



Rys. 1: Model mechanizmów przełamania barier zarządzania międzykulturowego w filiach zagranicznych KTN. Źródło: opracowanie własne.

znaczenie w zarządzaniu filiami zagranicznymi. Podkreśla rolę zarządzania międzykulturowego w osiągnięciu celów biznesowych poprzez wskazanie na występowanie barier kulturowych na rynkach zagranicznych oraz mechanizmów ich przełamania. W celu potwierdzenia jego faktycznej użyteczności konieczne jest jednak przeprowadzenie badań wśród filii zagranicznych oraz menedżerów w nich zatrudnionych, a więc empiryczna weryfikacja założeń przyjętych w modelu. Stopień uniwersalności koncepcji uzależniony jest od wyników tychże badań.

#### Informacje o autorce

**Dr Małgorzata Rozkwitalska** – Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska. E-mail: mro@zie.pg.gda.pl.

## Przypisy

- 1 Pojęcie „różnorodności” oraz jego znaczenie w kulturze organizacyjnej korporacji transnarodowych przedstawia artykuł: (Rozkwitalska 2007), natomiast znaczenie różnorodności w koncepcji społecznej odpowiedzialności korporacji artykuł: (Rozkwitalska 2006).
- 2 Według A. Murdoch termin „zarządzanie międzykulturowe” odnosi się do zachowań uwarunkowanych różnicami kulturowymi. Wyróżnia ona także pojęcie „zarządzanie różnorodnością”, które jej zdaniem dotyczy zarządzania pracownikami z różnych grup etnicznych, którzy kulturowo czują się członkami jednego społeczeństwa. Jest to zatem węższe niż prezentowane wyżej ujęcie zarządzania międzykulturowego. Zob. materiały zamieszczone na stronie SKN Zarządzania Międzykulturowego SGH w Warszawie: <http://akson.sgh.waw.pl/~jh28460/index2.html>.
- 3 Na ograniczenia komparatywnego podejścia w badaniu interakcji międzykulturowych wskazują (Adler i Graham 1989).
- 4 Były to badania porównawcze procesu industrializacji krajów rozwijających się, prowadzone na amerykańskich uniwersytetach (Negandhi 1983).
- 5 Zgodnie z definicją prezentowaną na stronie internetowej: [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-234.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-234.htm).
- 6 W opracowaniu określenie „korporacja transnarodowa” (lub przedsiębiorstwo transnarodowe) jest używane jako synonim pojęć: korporacja wielonarodowa, międzynarodowa, globalna, ponadnarodowa – mimo występujących różnic między nimi.
- 7 W przytoczonej publikacji nie analizuje się banków i instytucji ubezpieczeniowych. Dane na ich temat zawierają odrębne dokumenty GUS.
- 8 Zastosowano tu metodę przeszukiwania bazy danych według słów kluczowych, takich jak: filie zagraniczne, zarządzanie międzykulturowe w filiach zagranicznych, problemy międzykulturowe w filiach zagranicznych. Analiza dotyczyła wszystkich artykułów opublikowanych w latach 1970–2009 dostępnych w elektronicznej bazie danych. Spośród blisko 100 artykułów wyszukanych przez system zaledwie 22 porusza zagadnienia interesujące z punktu widzenia tematyki tej pracy.
- 9 Koncepcja efektywności kulturowej po raz pierwszy pojawiała się w pracy: (Rozkwitalska 2008).
- 10 Powiązania między orientacją strategiczną KTN, modelem organizacyjnym a modelem zarządzania międzykulturowego zawiera praca: (Rozkwitalska 2007).

## Bibliografia

- Adler, N. 1980. Cultural Synergy: the Management of Cross-cultural Organizations, w: Burke, W. i L.D. Goodstein (red.), *Trends and Issues In OD: Current Theory and Practice*, s. 163–184. California, San Diego: University Associates.
- Adler, N. 1983. A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 29–47.
- Adler, N. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: PWS-Kent Publishing.
- Adler, N. i J. Graham. 1989. Cross-cultural Interaction. The International Comparison Fallacy? *Journal of International Business Study*, Fall, s. 515–537.
- Baliga, R. i A.M. Jaeger. 1984. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 25–40.
- Bartlett, Ch.A. 1986. Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, w: Porter, M.E. (red.) *Competition in Global Industries*, s. 377. Boston: Harvard Business School Press.

- Birkinshaw, J. 2001. *Strategy and Management in MNE Subsidiaries*, w: Rugman, A.M. i T.L. Brewer (red.) *The Oxford Handbook of International Business*, s. 382–388. New York: Oxford University Press.
- Birkinshaw, J. i A.J. Morrison. 1995. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, s. 729–753.
- Björkman, I., Fey, C.F. i H.J. Park. 2007. Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence From a Three-Country Study. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, s. 430–446.
- Björkman, I., Stahl, G.K. i E. Vaara. 2007. Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability Complementarity, Absorptive Capacity, and Social Integration. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, s. 658–672.
- Brock, D.M. i in. 2008. National Culture and Expatriate Deployment. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, s. 1293–1309.
- Chakravarthy B.S. i H.V. Perlmutter. 1985. Strategic Planning for a Global Business. *Columbia Journal of World Business*, Summer, s. 3–10.
- Cray, D. 1984. Control and Coordination in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 85–98.
- Danis, W.M. i A. Parkhe. 2002. Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. *Journal of International Business Studies*, nr 3, vol. 33, s. 423–455.
- Fey, C.F. i I. Björkman. 2001. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal Of International Business Studies*, vol. 32, s. 59–75.
- Francesco, A.M. i B.A. Gold. 2005. *International Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Gates, S.R. i W.G. Egelhoff. 1986. Centralization in Headquarters – Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, Summer, s. 71–92.
- Ghoshal, S. i Ch.A. Bartlett. 1988. Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 365–388.
- GUS. 2008. *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2007 r.*, Warszawa: GUS.
- Hewett, K., Roth, M.S. i K. Roth. 2003. Conditions Influencing Headquarters and Foreign Subsidiary Roles in Marketing Activities and Their Effects on Performance. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, s. 567–585.  
<http://akson.sgh.waw.pl/~jh28460/index2.html>  
[http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-234.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-234.htm)
- Jacob, N. 2003. *Intercultural Management*, London: Kogan Page.
- Jaeger, A.M. 1983. The Transfer Of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 91–114.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. i S. Apud. 2006. Cross-cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, s. 525–543.
- Johanson, J. i J. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, nr 8, s. 23–32.
- Korth, Ch.M. 1985. *International Business. Environment and Management*, New York: Englewood Cliffs.
- Kostera, M. 1997. *Zarządzanie międzykulturowe*, w: Koźmiński, A.K. i W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 523. Warszawa: PWN.

- Koźmiński, A. 1999. *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo ekonomiczne.
- Kreitner, R. i A. Kinicki. 1991. *Organizational Behavior*, Boston, Burr Ridge: IRWIN.
- Laroche, M. i in. 2001. A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, nr 2, vol. 32, s. 249–266.
- Ling, Y., Floyd, S.W. i D.C. Baldrige. 2005. Toward A Model of Issue-selling by Subsidiary Managers in Multinational Organizations. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, s. 637–654.
- Luo, Y. i O. Shenkar. 2006. The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, s. 321–339.
- Martinez, J.I. i J.C. Jarillo. 1991. Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, s. 429–444.
- McFarlin, D.B. i P.D. Sweeney. 2006. *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Minbaeva, D. i in. 2003. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, vol. 34, s. 586–599.
- Negandhi, A.R. 1983. Cross-Cultural Management Research: Trend And Future Directions. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 17–27.
- Nowakowski, M.K. 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Warszawa: Difin.
- Phene, A. i P. Almeida. 2008. Innovation in Multinational Subsidiaries: The Role of Knowledge Assimilation and Subsidiary Capabilities. *Journal of International Business Studies*, vol. 39, s. 901–919.
- Rosenzweig, Ph.M. i N. Nohria. 1994. Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal Of International Business Studies*, Second Quarter, s. 229–251.
- Rozkwitalska, M. 2006. Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność. *Organizacja i kierowanie*, nr 2 (124), s. 33–50.
- Rozkwitalska, M. 2007. Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata. *Organizacja i kierowanie*, nr 2 (128), s. 33–59.
- Rozkwitalska, M. 2008. Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, w: Polak, W. i T. Noch (red.) *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, s. 227–245. Gdańsk: Wyd. Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji.
- Toyne, B. 1976. Host Country Managers of Multinational Firms: An Evaluation of Variables Affecting Their Managerial Thinking Patterns. *Journal of International Business Studies*, nr 7, s. 39–56.
- Uhlenbruck, K. 2004. Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, s. 109–123.
- UNCTAD. 2008. *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*, New York, Geneva: UNCTAD.
- Westney, D.E. i S. Zaheer, *The Multinational Enterprise as an Organization*, w: Rugman, A.M., i T.L. Brewer (red.) 2001. *The Oxford Handbook of International Business*, s. 349–350. New York: Oxford University Press.