

24

Zarządzanie międzynarodowe

(Aleksandra Wąsowska)

24.1. Wprowadzenie

Zarządzanie międzynarodowe (ang. *international management*), określane także mianem biznesu międzynarodowego (ang. *international business*), jest subdyscypliną nauk o zarządzaniu badającą międzynarodowe aspekty zarządzania działalnością gospodarczą (Gorynia, 2012). Główne pytanie badawcze tej subdyscypliny dotyczy źródeł sukcesów i porażek przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Peng, 2004). Zainteresowanie przedsiębiorstwem (poziom mikro) odróżnia zarządzanie międzynarodowe od pokrewnej mu ekonomii międzynarodowej (ang. *international economics*), skupiającej się na zjawiskach zachodzących na poziomie gospodarki (poziom makro) (Gorynia, 2012).

Historycznie, tradycyjne teorie ekonomii międzynarodowej poprzedzały rozwój teorii zarządzania międzynarodowego. Z tego powodu pierwsza część rozdziału poświęcona będzie teoriom wymiany międzynarodowej oraz ich wpływowi na nauki o zarządzaniu. Następnie omówione zostanie pojęcie korporacji międzynarodowej, która ze względu na swoją wielowymiarowość, złożoność, a także siłę ekonomiczną, stanowi główny obiekt badań zarządzania międzynarodowego. W ostatniej części rozdziału omówimy podstawowe teorie biznesu międzynarodowego, dzieląc je na trzy główne nurty: ekonomiczny, organizacyjny i instytucjonalny.

24.2. Teorie wymiany międzynarodowej

Podstawą klasycznej teorii wymiany międzynarodowej jest koncepcja **przewagi komparatywnej**, sformułowana w 1817 roku przez Davida Ricardo (Serwach, 2011). W modelu ricardiańskim przyczyną handlu między narodami są różnice we względnych kosztach produkcji. W warunkach wolnego handlu każdy kraj eksportuje dobro, w produkcji którego ma relatywną przewagę kosztową, a międzynarodowy podział pracy przynosi korzyści wszystkim uczestnikom wymiany. Klasyczna teoria handlu nie wyjaśnia jednak, co jest źródłem przewagi komparatywnej, tj. z czego wynikają występujące między krajami różnice w relatywnych kosztach produkcji określonych dóbr.

Odpowiedzi na to pytanie udziela opracowana przez Eli Heckschera i Bertila Ohlina (Serwach, 2011) **teoria obfitości zasobów** (ang. *factor endowment theory*), określana mianem neoklasycznej teorii handlu zagranicznego. Zgodnie z modelem Heckschera-Ohlina źródłem przewagi komparatywnej jest wyposażenie kraju w czynniki produkcji. Każdy kraj eksportuje dobra, których produkcja wymaga zasobów, w które dany kraj jest relatywnie obficie wyposażony. Zarówno model ricardiański, jak i model Heckschera-Ohlina zakładają pełną mobilność czynników produkcji między sektorami w danym kraju, całkowity brak mobilności czynników produkcji między krajami, a także pełny dostęp do technologii i niezmiennosc technik wytwarzania we wszystkich krajach (Michalek, 2013).

To ostatnie założenie zostało uchylone przez neotechnologiczne i neoczynnikowe teorie wymiany międzynarodowej, rozwijane w latach 60. XX wieku. **Koncepcja luki technologicznej** (Posner, 1961) opiera się na spostrzeżeniu, że produktywność kraju zależy nie tylko od tradycyjnych czynników produkcji rozważanych w modelu Heckschera-Ohlina, takich jak ziemia, praca i kapitał, ale także od poziomu wiedzy technologicznej, pozwalającej organizować czynniki produkcji. Z tego powodu funkcje produkcji poszczególnych krajów nie są jednakowe, ponieważ innowacje technologiczne nie są wykorzystywane we wszystkich krajach jednocześnie. Luka technologiczna, oznaczająca różny poziom wiedzy technologicznej, jest motorem handlu zagranicznego: kraje zaawansowane technologicznie w danej dziedzinie eksportują produkty do krajów mniej zaawansowanych.

Rozwinięciem koncepcji luki technologicznej była **teoria cyklu życia produktu** (Vernon, 1966) (mimo zbieżnej nazwy pozostająca bez związku z marketingowym modelem cyklu życia produktu Levitta, opisywanym w rozdziale dotyczącym marketingu). Teoria cyklu życia produktu Vernona zakłada, że początkowa przewaga konkurencyjna kraju, oparta na zdolnościach technologicznych, traci z czasem na znaczeniu. W miarę upowszechniania się produktu popyt staje się bardziej elastyczny, a zatem coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają czynniki kosztowe. Produkcję rozpoczynają kraje mniej zaawansowane technologicznie. Chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną, firmy z krajów zaawansowanych technologicznie przenoszą produkcję do krajów o niższych kosztach pracy, skąd następnie importują produkt do krajów macierzystych. Koncepcja cyklu życia produktu, opisując determinanty sprzedaży zagranicznej i bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz powiązania między tymi dwiema formami umiędzynarodowienia, wykracza poza ramy teorii handlu zagranicznego. Z tradycyjnymi teoriami łączy ją traktowanie wymiany międzynarodowej jako handlu prowadzonego między krajami.

Funkcjonujące w naukach o zarządzaniu pojęcie przewagi konkurencyjnej, oznaczającej zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia wyników lepszych niż konkurencja, zostaje w tradycyjnych modelach handlu zagranicznego zredukowane do przewagi komparatywnej, egzogenicznej względem przedsiębiorstwa i zakorzenionej w wyposażeniu kraju w czynniki produkcji. Teorie wymiany międzynarodowej stanowiły jednak inspirację dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Michael E. Porter (1990) nawiązuje do teorii obfitości zasobów, omawiając uwarunkowania konkurencyjności narodów. Opracowany przez niego **diament konkurencyjności** (ang. *competitive dia-*

mond, w polskich tłumaczeniach także: romb przewagi narodowej) składa się z czterech wyznaczników konkurencyjności: czynników produkcji (w tym infrastruktury, wykwalifikowanej siły roboczej, zasobów wiedzy i kapitału); krajowego popytu na produkty danej branży; branż pokrewnych i wspomagających oraz strategii, struktury i rywalizacji firm. Model diamentu konkurencyjności został również zaprezentowany w rozdziale niniejszego podręcznika, dotyczącym dorobku Michaela Portera. Omawiając problematykę konkurencyjności narodów, M.E. Porter (1990) wprowadza pojęcie **klastra przemysłowego**, definiowanego jako skoncentrowana geograficznie grupa firm, konkurujących i współpracujących ze sobą.

W odróżnieniu od tradycyjnych teorii wymiany międzynarodowej model diamentu konkurencyjności przewiduje, że „zamożność narodów tworzy się, a nie dziedziczy” (Porter, 1990/2001, s. 191). Kluczowym tworzywem przewagi konkurencyjnej nie są standardowe czynniki produkcji (ziemia, praca, kapitał), ale aktywa wypracowane, specjalistyczne, rzadkie i trudne do imitacji. Paradoksalnie, to właśnie niedobór tradycyjnych czynników produkcji stanowi impuls do innowacji, na bazie których budowana jest przewaga narodowa. Podawanym przez Portera przykładem takiej innowacji jest technika *just-in-time*, pozwalająca oszczędzać powierzchnię magazynową, opracowana przez japońskie firmy borykające się z niedoborem jednego z tradycyjnych czynników produkcji – ziemi.

Tradycyjne teorie wymiany międzynarodowej opierały się na szeregu założeń upraszczających, których rewizja dała impuls do rozwoju współczesnych modeli wymiany międzynarodowej, uwzględniających rolę przedsiębiorstwa w procesach umiędzynarodowienia. Jednym z tych modeli jest **nowa teoria handlu**, stanowiąca teoretyczną odpowiedź na obserwowane od lat 60. XX wieku zjawisko **handlu wewnątrzgałęziowego** (tj. jednoczesnego importu i eksportu dóbr należących do tej samej branży), trudne do wytłumaczenia za pomocą teorii obfitości zasobów. Nowa teoria handlu, której głównym autorem był Paul Krugman, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (2008 r.), zakłada, że produkty w ramach branży są zróżnicowane horyzontalnie, tj. występują w wielu odmianach (Krugman, 1979). Dodatkowo, po stronie podażowej, występują korzyści skali, prowadzące do spadku kosztów i wzrostu konkurencyjności handlujących przedsiębiorstw. Dobrobyt handlujących społeczeństw rośnie dzięki spadkowi cen oraz większej różnorodności dóbr dostępnych na rynku (Michałek, 2013). Przełomowe znaczenie koncepcji Krugmana wynika z faktu, iż pozwala ona wyjaśnić handel wewnątrzgałęziowy między krajami o zbliżonym poziomie rozwoju. Ograniczeniem modelu Krugmana jest natomiast założenie o pełnej symetrii firm pod względem technologicznym (Cieślik, Michałek i Michałek, 2012).

„Nowa” nowa teoria handlu (ang. „*new*” *new trade theory*) uchyla założenie o homogeniczności firm, dostrzegając zróżnicowanie firm pod względem produktywności pracy (wynikające np. z różnic w nakładach na badania i rozwój) (Melitz, 2003). Eksporterami (a następnie także inwestorami zagranicznymi) zostają jedynie najbardziej produktywne firmy (hipoteza autoselekcji), ponieważ tylko one są w stanie pokonać bariery wejścia na rynki zagraniczne. Potraktowanie konkurencyjności międzynarodowej jako atrybutu firmy, a nie regionu czy gospodarki, stanowi punkt styczności teorii wymiany międzynarodowej i teorii biznesu międzynarodowego.

24.3. Przedsiębiorstwo jako aktor biznesu międzynarodowego

Domeną badań zarządzania międzynarodowego jest firma prowadząca działania na rynkach zagranicznych. Firmy decydujące się na ekspansję zagraniczną mają do wyboru wiele **form umiędzynarodowienia** (ang. *modes of entry*), różniących się poziomem ryzyka, zwrotem z inwestycji, stopniem kontroli oraz zaangażowaniem zasobów (Brouthers i Hennart, 2007). O sposobie umiędzynarodowienia decydują zarówno czynniki specyficzne dla firmy (np. charakter aktywów), jak i cechy rynku docelowego, takie jak dystans kulturowy (Kogut i Singh, 1988), ryzyko polityczne (López-Duarte i Vidal-Suárez, 2010) oraz jakość instytucji (Meyer i in., 2009). Najczęstszą i najprostszą formą działalności na rynkach zagranicznych jest **eksport** (realizowany przez agenta lub bezpośrednio). Inną niekapitałową formą wejścia na rynek zagraniczny jest **produkcja na zlecenie** (ang. *contract manufacturing*), zwana także podwykonawstwem, polegająca na produkcji kontraktowej części, podzespołów lub gotowych wyrobów na rzecz partnera za granicą. W przypadku **licencjonowania** firma zainteresowana obecnością na danym rynku udziela zgody na korzystanie z jej własności intelektualnej (np. technologii) firmie działającej na rynku docelowym. **Franchising** polega natomiast na udzieleniu firmie działającej za granicą prawa do korzystania ze znaku towarowego i wdrożenia wypracowanego modelu biznesu.

Kolejną grupę form umiędzynarodowienia stanowią działania kapitałowe, tj. związane z realizacją **zagranicznych inwestycji bezpośrednich** (ang. *foreign direct investment*, FDI, dalej: ZIB). ZIB definiuje się jako przepływy finansowe realizowane przez rezydenta jednego kraju (inwestora bezpośredniego, spółkę-matkę) w przedsiębiorstwo zlokalizowane w innym kraju (przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji, spółkę-córkę), w celu osiągnięcia długotrwałych korzyści z zaangażowanego kapitału. Za progową wartość udziału w kapitale spółki zagranicznej, powyżej której inwestycja uważana jest za ZIB, przyjmuje się 10% (Dunning i Lundan, 2008).

ZIB mogą mieć formę inwestycji typu *greenfield*, polegających na tworzeniu za granicą nowego przedsiębiorstwa od podstaw; międzynarodowych fuzji i przejęć (ang. *mergers and acquisitions*, M&A) oraz działań podejmowanych przy współudziale partnera zagranicznego (międzynarodowe *joint-ventures*). Przedsiębiorstwa, które realizują ZIB, kontrolując działania przynoszące wartość dodaną na terenie więcej niż jednego kraju, określa się mianem **korporacji międzynarodowych** (ang. *multinational corporation*, MNC).

Popularna typologia **motywów umiędzynarodowienia** (Dunning, 1988), opisująca przyczyny, dla których firmy prowadzą ZIB, obejmuje cztery elementy: poszukiwanie rynku zbytu (ang. *market seeking*), poszukiwanie efektywności (ang. *efficiency seeking*), poszukiwanie zasobów naturalnych (ang. *resource seeking*), poszukiwanie zasobów strategicznych (ang. *strategic assets seeking*). Motyw poszukiwania rynku dotyczy firm, które inwestują za granicą, aby dostarczać produkty i usługi w danym kraju i w krajach ościennych. Poszukiwaniem efektywności kierują się firmy inwestujące za granicą, aby wykorzystać różnice w relatywnym koszcie czynników produkcji na różnych rynkach geograficznych (arbitraż kosztowy), a także poszukujące korzyści skali i zakresu. Motyw poszukiwania zasobów naturalnych odnosi się do sytuacji, gdy

firmy inwestują za granicą, aby uzyskać dostęp do surowców lub produktów rolnych. Poszukiwaniem aktywów strategicznych motywowane są natomiast firmy inwestujące za granicą (zwykle w formie międzynarodowych fuzji i przejęć) w celu pozyskania zasobów niematerialnych o charakterze marketingowym lub technologicznym.

Dwa wymiary pozwalające opisać dostępne możliwości organizacji **łańcucha wartości** korporacji międzynarodowej to kontrola (własność) i lokalizacja. Poszczególne moduły łańcucha wartości mogą pozostawać pod kontrolą korporacji lub być powierzone podmiotowi zewnętrznemu (kryterium kontroli). Ponadto mogą one być zlokalizowane w kraju lub za granicą (kryterium lokalizacji). Cztery możliwe opcje organizacyjne to zatem: krajowe dostawy wewnętrzne (ang. *in-house sourcing*), obejmujące działania wykonywane w ramach firmy w kraju; outsourcing krajowy, obejmujący działania powierzone zewnętrznemu podmiotowi w kraju; *captive offshoring*, obejmujący działania wykonywane w ramach firmy za granicą, tj. poprzez ZIB; oraz *offshore outsourcing*, obejmujący działania powierzone zewnętrznemu podmiotowi zagranicznemu. Obie formy offshoringu można określić łącznie jako zaopatrzenie na rynkach międzynarodowych (ang. *international sourcing*) lub globalnych (ang. *global sourcing*). W rozliczeniach z dostawcami wewnętrznymi (tj. podmiotami powiązanymi) stosuje się **ceny transferowe**. Szczególnym rodzajem dostaw wewnętrznych są usługi (np. rozliczanie wynagrodzeń, obsługa księgową, zakupy), świadczone przez **centra usług wspólnych** (ang. *shared service centres*) na rzecz podmiotów działających w ramach jednej grupy kapitałowej.

Delokalizacja modułów łańcucha wartości dotyczyła początkowo przede wszystkim działań produkcyjnych. Obecnie coraz więcej firm decyduje się na przeniesienie za granicę działalności innowacyjnej (Lewin, Massini i Peeters, 2009). Prace badawczo-rozwojowe prowadzone w filiach zagranicznych mogą służyć dwóm celom: adaptacji produktu do potrzeb lokalnych (ang. *home base-exploiting R&D*) lub zwiększeniu zasobów wiedzy technologicznej w kraju pochodzenia (ang. *home base-augmenting R&D*).

24.4. Teorie biznesu międzynarodowego

Pytanie o to, dlaczego istnieje firma międzynarodowa, nawiązujące do klasycznego pytania Ronalda Coase'a (1937) o przyczyny istnienia firmy, jako pierwszy postawił Stephen Hymer (1960). Uważał on, że warunkiem umiędzynarodowienia jest **posiadanie przewagi specyficznej dla firmy** (ang. *firm-specific advantage*), której źródłem mogą być np. zasoby marketingowe i technologiczne. Przewaga specyficzna dla firmy stanowi przeciwwagę dla kosztów związanych z umiędzynarodowieniem (ang. *liability of foreignness*), pozwalając korporacjom międzynarodowym skutecznie konkurować z lokalnymi graczami.

Koncepcja przewagi specyficznej dla firmy nie daje odpowiedzi na pytanie, dlaczego firmy decydują się na umiędzynarodowienie w formie kapitałowej, a nie np. poprzez eksport czy licencjonowanie. Odpowiedzi na to pytanie udziela **teoria internalizacji** (ang. *internalisation theory*) (Buckley i Casson, 1976), wywodząca się

z teorii kosztów transakcyjnych. Zgodnie z teorią internalizacji przyczyną wyboru kapitałowych form umiędzynarodowienia są niedoskonałości rynku (np. niepełna informacja, ograniczona liczba potencjalnych licencjobiorców) i wynikające z nich koszty transakcyjne (np. koszty monitorowania działalności partnera zagranicznego). Internalizacja polega na włączeniu działań realizowanych za granicą na zasadach kontraktowych do środka organizacji. W efekcie rynek zewnętrzny zostaje zastąpiony rynkiem wewnętrznym, co pozwala firmie maksymalizować korzyści wynikające z przewagi specyficznej dla firmy.

Próba połączenia koncepcji przewagi specyficznej dla firmy, zaproponowanej przez Stephena Hymera, oraz teorii internalizacji, jest **model OLI** (ang. *ownership – location – internalisation*), określane także mianem teorii eklektycznej lub paradygmatu eklektycznego (Dunning, 1980). Przewaga własności (ang. *ownership advantage*), definiowana jako wyłączone posiadanie lub dostęp do szczególnego aktywa generującego przychód (Dunning, 1988), opiera się na zasobach takich jak aktywa trwałe, czynniki produkcji (zasoby naturalne, zasoby ludzkie, kapitał) oraz zasoby niematerialne (wiedza, marka, umiejętności organizacyjne). Zasoby można podzielić na specyficzne dla kraju (tj. dostępne wszystkim dla firm działających na danym rynku) i specyficzne dla firmy (tj. stworzone lub nabyte, a następnie kontrolowane przez konkretną firmę). Charakterystyczne dla przewag własności jest to, że choć ich powstawanie może wiązać się z zasobami specyficznymi dla kraju, to mogą być one wykorzystywane na różnych rynkach (Dunning, 1980).

Zgodnie z modelem OLI przewagi własności określają to, która firma umiędzynarodowi swoją działalność, tj. zaoferuje swoje produkty lub usługi na rynku zagranicznym. O tym, gdzie umiejscowiona będzie działalność, decyduje natomiast przewaga lokalizacji (ang. *location advantage*). W zależności od tego, jaki jest motyw umiędzynarodowienia, wybrany kraj powinien charakteryzować się odpowiednio dużym rynkiem, dostępnością zasobów naturalnych, niskimi kosztami produkcji lub dostępnością szczególnych zasobów. Dzięki umiędzynarodowieniu firmy wywodzące się z rynków o określonej strukturze zasobów, tworzących przewagę kraju pochodzenia (ang. *home country location advantage*) mogą wykorzystać przewagę lokalizacyjną kraju goszczącego (ang. *host country location advantage*) (Verbeke, van Tulder i Voinea, 2012).

Trzecim elementem modelu OLI jest przewaga internalizacji (ang. *internalisation advantage*), decydująca o stopniu kontroli nad działalnością zagraniczną i wykorzystywanymi w niej zasobami.

Model OLI, powstały w latach 70. XX wieku, jest wciąż popularną ramą teoretyczną badań nad determinantami umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Zgodnie z nazwą, jest on bowiem eklektyczny, tj. zdolny do absorpcji nowych prądów teoretycznych, wskazujących na nowe źródła przewagi własności, takie jak zarządzanie wiedzą w organizacji (Kogut i Zander, 2003), alianse i budowanie relacji (Dunning, 1997), a także pozyskiwanie zasobów w procesie umiędzynarodowienia (Dunning, 2000). W literaturze toczy się jednak debata nad tym, czy tradycyjne teorie biznesu międzynarodowego, w tym modelu OLI, są w stanie wyjaśnić zjawisko umiędzynarodowienia firm z gospodarek wschodzących (Cuervo-Cazurra, 2012). Jednym z inicja-

torów tej debaty był Mathews (2006), który na podstawie badań firm z Chin zaproponował **model LLL** (ang. *linkage – leverage – learning*), stanowiący odwrotność modelu OLI. Mathews (2006) zauważył, że firmy z rynków wschodzących ograniczają ryzyko związane z procesem umiędzynarodowienia, tworząc alianse oraz wspólne przedsięwzięcia z partnerami zagranicznymi. Uczestnictwo w sieci relacji biznesowych (ang. *linkage*), pozwala im pozyskać zasoby, do których nie mają dostępu na rynku krajowym. Wchodząc w relacje z firmami wyposażonymi w technologię czy wiedzę, firmy uczą się więcej niż ich partnerzy (ang. *leverage*), co jest drugim elementem modelu LLL. Ostatnim elementem modelu LLL jest proces uczenia się (ang. *learning*), który zachodzi dzięki powtarzaniu sekwencji tworzenia relacji i wykorzystania zasobów (Mathews, 2006).

W tym samym czasie co model OLI stworzona została inna tradycyjna koncepcja zarządzania międzynarodowego, zwana **modelem uppsalskim** lub podejściem procesowym (Johanson i Vahlne, 1977). W odróżnieniu od modelu OLI, bazującego na teorii kosztów transakcyjnych, model uppsalski wywodzi się z teorii behawioralnej przedsiębiorstwa (Cyert i March, 1963). Kluczową zmienną w modelu uppsalskim jest dystans psychiczny, definiowany jako zbiór czynników zakłócających przepływ informacji między firmą i rynkiem oraz utrudniających firmie zrozumienie specyfiki rynku zagranicznego (Johanson i Vahlne, 1977). W miarę jak firma nabiera doświadczenia w działalności zagranicznej, jej zdolność do lokowania działalności w krajach o dużym dystansie psychicznym, wzrasta. Ponadto, wraz z nabywaniem doświadczenia, wzrasta zaangażowanie firmy na każdym z rynków, przesuując się od eksportu ku kapitałowym formom umiędzynarodowienia (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Konieczność samodzielnego pozyskania wiedzy rynkowej (ang. *experiential learning*) sprawia, że umiędzynarodowienie jest, zgodnie z modelem Uppsala, procesem długotrwałym i inkrementalnym.

Krytyka podejścia procesowego pojawiała się w literaturze na temat **firm typu *born global***, tj. przedsiębiorstw, które od początku swojego istnienia budują przewagę konkurencyjną, opierając się na wykorzystaniu zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach (Oviatt i McDougall, 1994; Sapienza i in., 2006). Badania poświęcone tej grupie firm dowodziły, że umiędzynarodowienie może nastąpić szybciej, niż przewidywał to model uppsalski. Argumentowano, że przyspieszone umiędzynarodowienie możliwe jest w przypadku firm dobrze wyposażonych w zasoby, działających w stabilnym otoczeniu międzynarodowym, wchodzących na rynki podobne do macierzystego (Oviatt i McDougall, 1994), a także pozyskujących zasoby za pośrednictwem sieci społecznych (Zhou, Wu i Luo, 2007).

Uppsalski model umiędzynarodowienia był kilkakrotnie aktualizowany i rozszerzany. W nowej interpretacji tego modelu, bazującej na podejściu sieciowym, Johanson i Vahlne (2009), zauważają, że umiędzynarodowienie jest pochodną funkcjonowania w sieci relacji biznesowych, dzięki którym możliwe jest dostrzeżenie i wykorzystanie szans rynkowych. Relacje biznesowe mogą z dwóch powodów stymulować ekspansję zagraniczną. Po pierwsze, zapewniają one dostęp do wiedzy partnerów i do ich sieci biznesowych za granicą. Po drugie, mogą one wymuszać wspólne umiędzynarodowienie, wynikające z silnych współzależności w ramach sieci.

W przypadku gdy firma nie dysponuje żadną istotną relacją biznesową, wybierać będzie rynki, na których tworzenie relacji jest najłatwiejsze, tj. rynki o niewielkim dystansie psychicznym. Bariery dla umiędzynarodowienia i szanse rynkowe są jednak w mniejszym stopniu zależne od specyfiki kraju, w większym stopniu zależąc od specyfiki relacji i sieci biznesowej. Wejście na rynek zagraniczny, podobnie jak wejście na każdy nowy rynek krajowy, wymaga rozpoznania aktorów, zrozumienia struktury łączącej ich sieci relacji oraz dołączenia do tej sieci. Tym samym głównym wyzwaniem stojącym przed firmą wchodzącą na rynki zagraniczne jest nie tyle pokonanie kosztów umiędzynarodowienia (ang. *liability of foreignness*), ile przewyciężenie braku przynależności do sieci (ang. *liability of outsidership*).

Zgodnie z kolejną teorią umiędzynarodowienia, określaną mianem **podejścia ewolucyjnego** (Kogut i Zander, 1993), kluczowym zasobem korporacji międzynarodowych jest wiedza, w tym w szczególności wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*), często niemożliwa do transferowania poprzez transakcje rynkowe. Podstawą funkcjonowania korporacji międzynarodowych jest wewnętrzny transfer wiedzy. Początkowe etapy procesu internacjonalizacji polegają na przesyłaniu wiedzy z rynku macierzystego na rynki zagraniczne. W miarę jak postępuje proces uczenia się filii, istotna staje się umiejętność zarządzania wiedzą płynącą z różnych rynków i wykorzystywania tej wiedzy w ekspansji na nowe obszary. Skuteczne zarządzanie rozproszoną w organizacji wiedzą może być głównym źródłem przewagi konkurencyjnej korporacji międzynarodowej.

Szczególną cechą korporacji międzynarodowych jest zakorzenienie w wielu kontekstach lokalnych (ang. *multiple embeddedness*) (Meyer, Mudambi i Narula, 2011), zróżnicowanych pod względem dwóch wymiarów: dostępności zasobów oraz otoczenia instytucjonalnego. Teorią skupiającą się na znaczeniu kontekstu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest **neoinstytucjonalizm**. W podejściu neoinstytucjonalnym można wyróżnić dwie gałęzi: socjologiczną (opisującą m.in. zagadnienia legitymizacji i izomorfizmu, szerzej omówione w rozdziale piątym) oraz ekonomiczną, analizującą formalne i nieformalne reguły gry rynkowej (North, 1990). Znaczenie teorii instytucjonalnej dla zarządzania międzynarodowego polega na tym, że oferuje ona spójny język opisu różnic między kontekstami, w których działa firma (np. rynek krajowy i zagraniczny) (Estrin i in., 2009). Różnice te, określane mianem dystansu instytucjonalnego, dotyczą zarówno instytucji formalnych (np. sprawność systemu sprawiedliwości), jak i nieformalnych (np. kultura narodu). Badania prowadzone w nurcie instytucjonalnym dotyczyły przede wszystkim aktywności zachodnich przedsiębiorstw na rynkach wschodzących oraz internacjonalizacji firm z rynków wschodzących. Meyer (2001) wykazał na przykład, że we wczesnym okresie transformacji ustrojowej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej firmy zagraniczne częściej wybierały samodzielne inwestycje w tych krajach regionu, w których rozwój instytucji rynkowych był najbardziej zaawansowany. Kostova i Roth (2002) wykazali, że dystans instytucjonalny stanowi poważne wyzwanie dla zarządzania wewnątrz korporacji międzynarodowej. Praktyki menedżerskie sprawdzone na poziomie centrali mogą bowiem nie mieć zastosowania w filiach (Kostova i Roth, 2002).

Perspektywa instytucjonalna pozwala lepiej zrozumieć źródła przewagi konkurencyjnej firm z krajów wschodzących. Firmy z rynków wschodzących dobrze adaptują się do trudnych warunków instytucjonalnych za granicą dzięki przewadze zakorzenionej w kraju pochodzenia (*home-country embedded advantage*), tj. doświadczeń zdobytych na rynku macierzystym (Cuervo-Cazurra i Genc, 2008), np. w okresie transformacji wolnorynkowej (Del Sol i Kogan, 2007).

Omówione teorie biznesu międzynarodowego można podzielić na trzy główne nurty, z których każdy koncentruje się na innych zmiennych wyjaśniających kluczowe decyzje związane z umiędzynarodowieniem firm. Nurt ekonomiczny (teoria internalizacji, model OLI) skupia się na analizie kosztów transakcyjnych oraz charakteru przewag specyficznych dla firmy, kraju pochodzenia oraz kraju docelowego. Nurt organizacyjny (model uppsalski, podejście ewolucyjne) podkreśla rolę uczenia się i transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Nurt instytucjonalny akcentuje znaczenie zmiennych kontekstowych. Te trzy nurty wzajemnie się uzupełniają, pozwalając lepiej zrozumieć proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, będący wynikiem interakcji zachodzących między zmiennymi na poziomie firmy i jej otoczenia.

24.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zagadnień związanych z zarządzaniem międzynarodowym. Omówione teorie można podzielić na trzy główne nurty, z których każdy koncentruje się na innych zmiennych wyjaśniających kluczowe decyzje związane z umiędzynarodowieniem firm. Nurt ekonomiczny (teoria internalizacji, model OLI) skupia się na analizie kosztów transakcyjnych (omówionej także w odrębnym rozdziale książki) oraz charakteru przewag specyficznych dla firmy, kraju pochodzenia oraz kraju docelowego. Nurt organizacyjny (model uppsalski, podejście ewolucyjne) podkreśla rolę uczenia się i transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Nurt instytucjonalny (por. także dyskusja teorii neoinstytucjonalizmu w innym rozdziale książki) akcentuje znaczenie zmiennych kontekstowych. Te trzy nurty wzajemnie się uzupełniają, pozwalając lepiej zrozumieć proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, będący wynikiem interakcji zachodzących między zmiennymi na poziomie firmy i jej otoczenia.

Literatura

- Brouthers, K.D., Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- Buckley, P. J., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise. Volume 1*. London: Macmillan.
- Cieślak, A., Michałek, J., Michałek, A. (2012). Determinanty działalności eksportowej polskich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7–8, 67–84.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153–167.

- Cuervo-Cazurra, A., Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Del Sol, P., Kogan, J. (2007). Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 901–927.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an eclectic theory of international production. *The International Executive*, 22(3), 1–3.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Dunning, J.H., Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy. 2nd edition*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Estrin, S., Baghdasaryan, D., Meyer, K. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1171–1196.
- Gorynia, M. (2012). O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą. W: B. Skulska, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej: Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesora Jana Rymarczyka* (s. 37–50). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J., 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.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529.
- Kostova, T., Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Krugman, P.R. (1979). Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469–479.
- Lewin, A.Y., Massini, S., Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901–925.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M.M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575–588.
- Mathews, J.A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.
- Melitz, M. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71, 1695–1725.
- Meyer, K.E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357–367.

- Meyer, K.E., Estrin, S., Bhaumik, S.K., Peng, M.W. (2009). Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- Meyer, K.E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.
- Michałek, J.J. (2013). Nowy nurt w teorii handlu międzynarodowego i jego znaczenie dla analizy skutków integracji walutowej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. IX Kongres Ekonomistów Polskich. Pozyskano z: http://www.pte.pl/kongres/referaty/Michalek%20J%20J/Micha%C5%82ek%20konferencji_PTE_J_Michalek%20ver.%20.pdf (25.10.2015).
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge–New York: Cambridge University Press.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Peng, M.W. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 99–108.
- Porter, M.E. (2001). Konkurencyjna przewaga narodów. W: Porter, M.E., *Porter o konkurencji* (s. 190–238). Warszawa: PWE.
- Posner, M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.
- Ricardo, D. (1957). *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*. Warszawa: PWN.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Serwach, T. (2011). Od handlu między państwami do handlu na poziomie przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 3, 47–65.
- Verbeke, A., van Tulder, R., Voinea, L. (2012). New policy challenges for European multinationals: A resource bundling perspective. W: *New policy challenges for European multinationals. Volume 7* (s. 1–27). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.