

**Małgorzata Rozkwitalska**

Politechnika Gdańska

---

## GLOBALNE I REGIONALNE STRATEGIE INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW TRANSNARODOWYCH A BARIERY KULTUROWE

---

**Streszczenie:** Celem referatu jest ukazanie związków między barierami kulturowymi a przepływami kapitałów prywatnych podejmowanymi przez korporacje transnarodowe (KTN), ze szczególnym uwzględnieniem strategii internacjonalizacji globalnej i regionalnej. Na początku związek ten przedstawiono, odwołując się do dorobku literatury z zakresu biznesu międzynarodowego. Scharakteryzowano skutki dystansu kulturowego dla przepływu kapitałów prywatnych KTN. Następnie przedstawiono wyniki badań własnych w obszarze barier kulturowych w filiach zagranicznych KTN. W odniesieniu do strategii globalnej i regionalnej wskazano na możliwe źródła barier i obszary ich występowania. Opisane zostały przyczyny i skutki negatywnego postrzegania etnocentryzmu instytucjonalnego przez lokalnych menedżerów. Zwrócono także uwagę na możliwe źródła problemów we współpracy wewnętrznej, wynikających z dostosowań do presji integracji występującej w strategii globalnej i regionalnej.

**Słowa kluczowe:** bariery kulturowe, przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych, strategie regionalne i globalne.

### 1. Wstęp

Międzynarodowe przepływy gospodarcze na świecie występują w różnych formach, m.in. w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Inwestycje te prowadzą do powstania przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo, takich jak korporacje transnarodowe (KTN), które na rynkach krajów goszczących obecne są za pośrednictwem swoich filii zagranicznych. Bariery kulturowe mogą oddziaływać na decyzje inwestycyjne KTN, w tym kierunek przepływów gospodarczych, zakres i formy zaangażowania. Strategie internacjonalizacji realizowane przez korporacje w efekcie tworzonej struktury powiązań wpływają na sposoby zarządzania filiami. Te z kolei mogą prowadzić do powstania barier kulturowych i w skrajnym przypadku do odpływu kapitału z danego rynku.

Celem tej pracy jest ukazanie związków między barierami kulturowymi<sup>1</sup> a przepływami kapitałów prywatnych podejmowanymi przez KTN, ze szczególnym

---

<sup>1</sup> Bariery kulturowe definiowane są jako czynniki utrudniające interakcje międzykulturowe uwarunkowane kulturowo, jak również przez inne determinanty. W zarządzaniu KTN znaczenie mają trzy źródła barier: związane z kulturą narodową, organizacyjne oraz zakorzenione w jednostkach uczestni-

uwzględnieniem dwóch odmian strategii internacjonalizacji: globalnej i regionalnej. Na początku związek ten przedstawiono, odwołując się do dorobku literatury z zakresu biznesu międzynarodowego. Następnie punkt ciężkości rozważań przeniesiony został na prezentację wyników badań własnych w odniesieniu do skutków określonych wyborów strategicznych dla powstawania barier kulturowych w filiach zagranicznych KTN. Przedmiotem rozważań są bariery kulturowe powstające w związku z realizowanymi globalnymi i regionalnymi strategiami internacjonalizacji, a także wpływ barier kulturowych na dokonywanie wyborów strategicznych<sup>2</sup>. Ze względu na ograniczone ramy tego opracowania powyższe problemy zostały jedynie zasygnalizowane.

## 2. Globalne i regionalne strategie internacjonalizacji – wprowadzenie teoretyczne

Pojęcie strategii internacjonalizacji (międzynarodowej) odnosi się do wszystkich typów możliwych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa transnarodowego z uwzględnieniem rynków zagranicznych. Przedmiotem rozważań w tej pracy są strategie globalne i regionalne zaliczane do tzw. strategii ponadgranicznych. Strategie ponadgraniczne mają najbardziej podstawowy charakter w kształtowaniu sposobu działania KTN na rynkach zagranicznych. Determinują lokalizację ogniw łańcucha wartości, stopień centralizacji zarządzania, zakres lokalnych dostosowań, poziom integracji działań oraz intensywność wewnętrznych przepływów zasobów w obrębie KTN<sup>3</sup>.

Strategia globalna<sup>4</sup> realizowana jest w warunkach wysokiej presji integracji (w tym presji na obniżkę kosztów) i niskiej lokalnego reagowania, np. w przemyśle, w których występuje konieczność osiągnięcia efektów skali. Centrala KTN pełni funkcję integrującą. Kontroluje operacje zagraniczne. Ogniwa łańcucha skoncentrowane są w najkorzystniejszych miejscach. Sprzedaż i funkcje pomocnicze,

---

czących w interakcjach międzykulturowych. Bariery te wpływają m.in. na dokonywane wybory strategiczne, te z kolei na powstawanie nowych barier. M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Warszawa 2011, rozdz. 2.

<sup>2</sup> Pod pojęciem strategii internacjonalizacji (strategii międzynarodowej) rozumiany jest ogólny plan rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (zob. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 330). Obejmuje „wzorce wyboru sposobu postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu przy formułowaniu i dostosowywaniu jego relacji do tegoż otoczenia i kształtowania wewnętrznej struktury oraz procesów”. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 69.

<sup>3</sup> Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992, s. 237–254.

<sup>4</sup> Opis na podstawie modelu ewolucyjnego KTN Ch. Bartletta i S. Ghoshala. Zob. D.E. Westney, S. Zaheer, *The Multinational enterprise as an organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds. A.M. Rugman, T.L. Brewer, Oxford University Press, New York 2003.



np. montaż, pakowanie, realizowane są za pośrednictwem filii zagranicznych. Jednostki te są zależne od przedsiębiorstwa macierzystego, silnie skoordynowane i zintegrowane z centralą. Istotną rolę odgrywa jednolita kultura korporacyjna. Przedsiębiorstwo macierzyste charakteryzuje etnocentryzm instytucjonalny<sup>5</sup>. Występują formalne mechanizmy kontroli, dużą rolę odgrywa kontrola operacyjna<sup>6</sup>. Filie pełnią funkcję wyspecjalizowanych wykonawców<sup>7</sup>.

Przemiany zachodzące w gospodarce światowej związane przede wszystkim z procesami regionalnej integracji ekonomicznej spowodowały wyodrębnienie w ramach strategii ponadgranicznych KTN jej nowej odmiany, strategii regionalnej. Integracja ekonomiczna pobudza KTN do podejmowania działań na rzecz rozszerzenia ekspansji w regionie i modyfikowania dotychczasowej strategii. Presji tej ulegają te KTN, które do tej pory działały w obrębie strategii międzynarodowych i wielonarodowych, ale także globalnych i transnarodowych<sup>8</sup>. W klasyfikacji J. Rymarczyka strategia regionalna ujmowana jest jako specyficzna forma globalizacji, gdy przedsiębiorstwo orientuje się na rynki skupione w danym regionie, traktuje je jako jednorodne, dostarczając ujednolicony produkt<sup>9</sup>. A. Zorska zauważa, że strategię regionalną polegają na realizacji skoordynowanych działań filii w kilku lub kilkunastu krajach sąsiadujących w regionie lub tworzących ugrupowanie integracyjne<sup>10</sup>. Następuje specjalizacja filii w funkcjach lub liniach produktowych realizowanych na potrzeby całego regionu. Poszczególne jednostki pełnią rolę regionalnych mandatariuszy<sup>11</sup>. Nadzór nad ich działalnością pełnią centrale regionalne. Z perspektywy

<sup>5</sup> Etnocentryzm instytucjonalny oznacza przenoszenie struktur, procesów i mentalności zarządzania KTN na jednostki za granicą. Zob. J.P. Johnson, T. Lenartowicz, S. Apud, *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, "Journal of International Business Studies" 2006, no. 37.

<sup>6</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 260.

<sup>7</sup> B. Kima, J.E. Prescott, S. Min Kimc, *Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective*, "Journal of International Management" 2005, no. 11.

<sup>8</sup> A. Zorska, *Przemiany w korporacjach transnarodowych*, [w:] *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005, s. 196–197. O wzroście popularności tej strategii wśród największych KTN świadczą również badania zawarte w pracy: B. Elango, *Geographic scope of operations by multinational companies: an exploratory study of regional and global strategies*, "European Management Journal" 2004, vol. 22, issue 4.

<sup>9</sup> J. Rymarczyk, *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw – teoria i praktyka polska*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. Z. Olesiński, PWE, Warszawa 1998, s. 236.

<sup>10</sup> A. Zorska, wyd. cyt., s. 196.

<sup>11</sup> W literaturze opisuje się trzy role strategiczne filii w zależności od strategii realizowanej przez KTN: lokalnych wykonawców, wyspecjalizowanych wykonawców oraz globalnych mandatariuszy. Zob. B. Kima, J.E. Prescott, S. Min Kimc, wyd. cyt. Ponieważ strategia regionalna przypomina transnarodową, filie odgrywają rolę regionalnych mandatariuszy. Oznacza to współpracę i współzależność jednostek w obrębie KTN. Podobne ujęcie ról zawiera praca: J. Birkinshaw, A.J. Morrison, *Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations*, "Journal of International Business Studies" 2005, Fourth Quarter. Autorzy opisują globalnego mandatariusza jako filię, która ponosi odpowiedzialność globalną lub regionalną za określoną linię produktową lub jednostkę biznesu.



regionu strategia regionalna rzeczywiście przypomina globalną – działania są integrowane, a produkt jednorodny. Z perspektywy świata występuje jednak zindywidualizowane podejście, gdyż KTN reaguje na pojawiające się między regionami różnice. Strategia ta może więc być utożsamiana ze strategią transnarodową, w której zarówno presja integracji, jak i lokalnego reagowania są silne. Podobnie jak w strategii globalnej, także w tym przypadku kultura organizacyjna jest ważnym czynnikiem integracji wewnętrznej.

### 3. Przepływy kapitałów prywatnych a bariery kulturowe – przegląd literatury

Na potrzeby poniższych rozważań sformułowano następujący problem badawczy: *Czy bariery kulturowe mogą oddziaływać na przepływy BIZ?* Przyjęto dwie hipotezy w tym zakresie:

1. Bariery kulturowe oddziałują na kierunek przepływów, zakres i formy międzynarodowego zaangażowania.
2. Bariery kulturowe mogą powodować odpływ kapitału z danego rynku.

W zakresie pierwszej sformułowanej hipotezy badawczej w literaturze przedmiotu pojawiły się teorie i studia wspierające powyższe twierdzenie. Przyjmując, że dystans kulturowy (różnice kulturowe) tworzy tzw. psychiczny dystans<sup>12</sup>, J. Johanson i J. Vahlne rozwinęli teorię internacjonalizacji, w której opisywali stopniowy proces umiędzynarodowienia firmy<sup>13</sup>. Przedsiębiorstwo najpierw wybiera rynki o mniejszym dystansie psychicznym oraz mniej zaawansowane formy internacjonalizacji. Podobieństwa występujące w danym regionie mogłyby zatem wpływać na kierunek ekspansji zagranicznej firmy, powodując koncentrację inwestycji na rynkach o zbliżonych charakterystykach. Jednak postępujące zjawiska globalizacji wpłynęły na zmniejszenie dystansu psychicznego. Obecnie niektóre firmy podejmują się zaawansowanych form umiędzynarodowienia na dość wczesnych etapach i od razu wybierają rynki odległe kulturowo, co w literaturze opisywane jest jako *leap-frogging*<sup>14</sup>. Występowanie tego zjawiska może oznaczać mniejsze oddziaływanie bariery w postaci różnic kulturowych na kierunek, formy i zakres międzynarodowego zaangażowania danej firmy.

W eklektycznej teorii BIZ autorzy zwrócili uwagę na rolę czynników kulturowych w oddziaływaniu na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw oraz kształtowanie ich przewag własnościowych<sup>15</sup>. Bariery kulturowe mogą czynić daną lokaliza-

<sup>12</sup> Dystans kulturowy może powodować bariery w interakcjach międzykulturowych, zob. M. Rozkwańska, *Bariery...*, s. 63–66.

<sup>13</sup> Teoria ta została oparta na studiach empirycznych. J. Johanson, J. Vahlne, *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8.

<sup>14</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.

<sup>15</sup> J.H. Dunning, S. Bansal, *The cultural sensitivity of the eclectic paradigm*, „Multinational Business Review” 1997, vol. 1.



cję mniej atrakcyjną lub powodować zakłócenia w postrzeganiu źródeł własnych przewag oraz możliwości internalizacji działalności i w ten sposób wpływać na decyzje inwestorów, a tym samym kierunek, zakres i formy międzynarodowego zaangażowania.

Badania prowadzone przez różnych autorów wskazują, że czynniki kulturowe, w tym cechy kulturowe oraz dystans kulturowy, oddziałują na wybór formy obecności na rynkach zagranicznych<sup>16</sup>. Przy czym znaczenie barier kulturowych uwarunkowane jest specyfiką przemysłu<sup>17</sup>. Zauważa się ponadto, że obecnie dystans kulturowy może odgrywać mniejszą rolę w decyzjach inwestorów, ze względu na większą świadomość uwarunkowań kulturowych wśród menedżerów. Także nasycenie rynków sprzyja poszukiwaniu nowych lokalizacji, niekoniecznie o niskim dystansie psychicznym<sup>18</sup>.

Jak założono w drugiej sformułowanej hipotezie, bariery kulturowe w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych, takie jak np. dystans kulturowy, mogą przyczyniać się do niepowodzeń w zarządzaniu i skutkować odpływem inwestycji. W literaturze dość dobrze udokumentowano negatywne efekty różnic kulturowych. Przykładami mogą być opisywane przez różnych autorów przypadki spadku rentowności i wzrostu ryzyka porażki działań podejmowanych na rynku zagranicznym, mniejszej żywotności międzynarodowych *joint venture*, trudności w rozwoju zdolności lokalizacyjnych filii i ich integrowaniu itd. Niektórzy dostrzegają także pozytywne skutki występowania różnic kulturowych<sup>19</sup>.

#### 4. Bariery kulturowe a globalne i regionalne strategie internacjonalizacji KTN

Menedżerowie centrali KTN decydują o wyborze strategii internacjonalizacji, a tym samym determinują sposoby integracji działań i jednostek, podział władzy i ról. Realizacja danej strategii może prowadzić do ujawniania się barier kulturowych,

<sup>16</sup> Na przykład S. Kogut i H. Singh odkryli, że dystans kulturowy zwiększa prawdopodobieństwo wyboru *joint venture* ponad akwizycjami lub inwestycjami od podstaw. Zauważają także, że japońskie firmy preferują inwestycje od podstaw i *joint venture*. Zob. B. Kogut, H. Singh, *The effect of national culture on the choice of entry mode*, "Journal of International Business Studies" 1988, no. 19(3). Także S. Shane zauważył wpływ różnic kulturowych na formy międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw. Zob. S. Shane, *The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment*, "Strategic Management Journal" 1994, vol. 1.

<sup>17</sup> L. Tihanyi, D.A. Griffith, C.J. Russell, *The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis*, "Journal of International Business Studies" 2005, no. 36.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> Podsumowanie rozważań na temat wpływu dystansu kulturowego na BIZ i funkcjonowanie na rynkach zagranicznych zawarte jest w artykule O. Shenkara. Autor dokonuje przeglądu prac innych badaczy, które wskazują na negatywne i pozytywne skutki dystansu kulturowego. Zob. O. Shenkar, *Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences*, "Journal of International Business Studies" 2001, vol. 23, issues 3.



a w przypadku niepowodzenia na danym rynku skutkować odpływem kapitału z niego. Wybory strategiczne menedżerów są determinowane cechami centrali, takimi jak poziom etnocentryzmu instytucjonalnego, typ orientacji strategicznej, zakres doświadczenia międzynarodowego, oraz cechami interesariuszy wewnętrznych KTN. Powyższe czynniki oddziałują na umiejętności menedżerów KTN dokonywania właściwych w danych uwarunkowaniach wyborów strategicznych i tym samym mogą być źródłem barier kulturowych<sup>20</sup>. Wynika z tego, że określone decyzje strategiczne są wstępnie uwarunkowane przez czynniki, które same w sobie mogą mieć barierogeny charakter.

Strategie internacjonalizacji wynikają z przyjęcia pewnych orientacji strategicznych oraz wiążą się z przypisaniem określonych ról filiom zagranicznym. Ze względu na temat podjętych rozważań poniżej opisano możliwe bariery wiążące się z realizacją strategii globalnej i regionalnej (zob. tab. 1)<sup>21</sup>. Warto zauważyć, że etnocentryzm instytucjonalny jest źródłem barier kulturowych, podczas gdy przypisane filiom role oddziałują na obszary ujawniania się barier.

**Tabela 1.** Bariery kulturowe w strategii globalnej i regionalnej

Czynnik	Opis możliwych barier
Orientacja etnocentryzmu instytucjonalnego	Etnocentryzm instytucjonalny stwarza przeszkody organizacyjne dla rozwoju kompetencji kulturowych menedżerów. Tworzy bariery instytucjonalne w adaptacji strategii, struktury i systemów do warunków kulturowych filii zagranicznej. W efekcie przyczynia się do obniżenia efektywności zarządzania jednostką zagraniczną.
Rola wyspecjalizowanego wykonawcy	Bariery mogą pojawić się w trakcie procesu wprowadzania globalnej kultury korporacyjnej w filiach zagranicznych, w koordynowaniu filii, relacjach ekspatriant – pracownicy lokalni, w transferze wiedzy.
Rola regionalnego mandatariusza	Bariery kulturowe mogą ujawniać się w każdym obszarze funkcjonowania filii, zarówno na styku kontaktów wewnętrznych (kultura korporacyjna, procedury, metody zarządzania, transfer wiedzy itp.), jak i zewnętrznych (kontakty z dostawcami, klientami i innymi interesariuszami zewnętrznymi). Wynika to z silnych powiązań i współzależności między jednostkami w regionie prowadzących do częstych i intensywnej interakcji międzykulturowych. Istotność barier w pewnym stopniu będzie zależeć od tego, na ile kraje w danym regionie reprezentują zbliżone cechy, czyli jak duży jest dystans kulturowy między nimi. Błędy popełnione już na etapie wyodrębniania regionów mogą powodować narastanie barier we współpracy międzykulturowej.

Źródło: opracowane na podstawie M. Rozkwitalska, *Bariery...*, s. 73, 79.

<sup>20</sup> M. Rozkwitalska, *Bariery...*, s. 72.

<sup>21</sup> W przypadku strategii regionalnej trudno jest jednoznacznie stwierdzić, jaki typ orientacji strategicznej przeważa. Z punktu widzenia KTN jako całości zasadne wydaje się przyjęcie założenia, że jest to specyficzny rodzaj globalizmu. Jednak z perspektywy regionu orientacja stosowana przez KTN może przypominać etnocentryzm instytucjonalny.



Etnocentryzm instytucjonalny postrzegany jest negatywnie przez menedżerów filii zagranicznych, gdyż<sup>22</sup>:

- następuje nie zawsze uzasadnione przenoszenie obcych wzorców, metod i rozwiązań (co często wyjaśniane jest pracownikom lokalnym w następujący sposób: „Jak sprawdziło się u nas, u was też się sprawdzi”) oraz związane z tym niedostosowanie sposobu działania do specyfiki kraju<sup>23</sup>,
- rodzi się niekiedy poczucie marginalizowania jednostek lokalnych,
- ignoruje się pomysły powstające w filiach: „Etnocentryczna orientacja centrali powoduje brak dopasowania do specyfiki rynku polskiego, zwłaszcza w obszarze marketingu. Lekceważy się sprawy zgłaszane przez pracowników filii centrali”<sup>24</sup>,
- blokowane są kariery międzynarodowe, narodowość lub biegła znajomość języka macierzystego centrali (także wówczas, gdy językiem roboczym KTN jest język trzeci) są ważnymi nieoficjalnymi kryteriami awansu.

Postrzeganie świata z globalnej perspektywy może też prowadzić do nadmiernej wiary w uniwersalność promowanych rozwiązań i niedostrzegania specyfiki lokalnej, sztywności postaw i stosowanych rozwiązań oraz braku otwartości na rzeczową dyskusję<sup>25</sup>.

Występujący w KTN nacisk na globalną/regionalną efektywność w związku z realizowanymi strategiami internacjonalizacji, w których presja na integrację jest silna, także bywa źródłem napięć w relacjach między filią a centralą. Kwestie sporne mogą dotyczyć<sup>26</sup>:

- podziału wypracowanego wyniku<sup>27</sup>,
- wiarygodności i zasadności podejmowania pewnych działań, których motywem jest redukcja kosztów, co także podważa w oczach menedżerów lokalnych kompetencje zarządzających z centrali,

<sup>22</sup> Na podstawie badań własnych prowadzonych na przełomie 2009/10 r. w filiach zagranicznych KTN prowadzących działalność w Polsce. Jednostki do badań zostały wytypowane w sposób nielosowy. Z menedżerami filii przeprowadzono wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane. Wyniki badań nie dają podstaw do uogólnień wniosków na populację badaną. Szczegóły metodologii badań wraz z prezentacją wyników zawarte są w pracy: M. Rozkwitalska, *Bariery...*, rozdz. 4 i 5.

<sup>23</sup> W przypadku polskich jednostek zwracano uwagę zwłaszcza na niezrozumienie polskiego prawa pracy i prawa finansowego przez centralę korporacji lub ekspatriantów, a także na nieuwzględnianie polskich realiów, takich jak np. poziom rozwoju gospodarczego kraju i poszczególnych sektorów gospodarki. W jednym z wywiadów stwierdzono np.: „Korporacja przychodzi z nową filozofią HR. Bardzo szeroka forma korzystania z usług firm zewnętrznych, tzw. outsourcing i manpowering. Rynek zewnętrznych firm serwisowych i pracowniczych jest ciągle w budowie, w niektórych lokalizacjach są problemy z zapewnieniem tych usług”. Zob. M. Rozkwitalska, *Bariery...*, s. 240–241.

<sup>24</sup> Cyt. z wywiadu z menedżerem filii francuskiej KTN. Zob. tamże, s. 239.

<sup>25</sup> Tamże, s. 183.

<sup>26</sup> Na podstawie badań własnych. Tamże, s. 177, 246–247.

<sup>27</sup> Na przykład w jednej filii opisywano, że wysoka konkurencja w branży powodowała, że centrala negocjowała niskie ceny na kontrakty. W efekcie filie musiały zwiększać obroty, aby utrzymać dotychczasowy wynik. Wzrost pracy nie był jednak w żaden sposób rekompensowany pracownikom, co przyczyniało się do niezadowolenia i spadku motywacji w jednostce lokalnej. Zob. tamże, s. 246.



- akceptacji faktu, że interes korporacji przedkładany jest nad dobro filii, co ma niekorzystny wpływ na efektywność lokalnych jednostek<sup>28</sup>.

Konieczność silnej koordynacji działań wymusza także integrację struktur planistyczno-sprawozdawczych. W tym obszarze można wskazać na następujące źródła problemów<sup>29</sup>:

- różnice wynikające z potencjału KTN i jednostek lokalnych wyrażające się w innym podejściu do kwestii sprawozdawczości oraz planowania w kulturze małej i dużej organizacji<sup>30</sup>,
- wypełnianie niektórych oczekiwań centrali może być obciążeniem dla filii i rodzić napięcia we wzajemnych stosunkach<sup>31</sup>.

Z kolei działanie w skali globalnej tworzy problemy związane ze strefami czasowymi: „[...] w globalnej firmie występują bardzo duże różnice czasowe wymagające bardzo intensywnej i czasochłonnej pracy nad obróbką danych koniecznych do przesłania na koniec okresów sprawozdawczych m-ca, kwartału, roku. [...] różnice czasowe wymagają często pracy w nocy”<sup>32</sup>.

Integracja działań wymaga ponadto wdrażania formalnych i nieformalnych mechanizmów koordynacji, łącznie z kulturą korporacyjną, intensywną komunikacją wewnętrzną i przepływem kadr, w tym funkcjonowaniem zespołów wielokulturowych oraz szkoleń i transferu wiedzy. Komunikowanie się jest konieczne we wszystkich wymienionych obszarach. Oprócz różnic kulturowych wpływających na komunikację bariery mogą także wynikać z innych czynników, takich jak<sup>33</sup>:

- niedostateczne posługiwanie się językiem roboczym przez pracowników KTN<sup>34</sup>,
- brak znajomości języka lokalnego filii przez ekspatriantów,
- problemy wiążące się ze stosowaniem języka branżowego,

---

<sup>28</sup> Na przykład w jednym z wywiadów wskazywano: „[...] różnice pomiędzy narodowościami, choć oczywiście są (religia, temperament, klimat, mentalność), nie są głównymi przyczynami problemów. Przyczyny trudności to zrozumienie gospodarki rynkowej, dyscyplina pracy, rozumienie organizacji i priorytetów firmy globalnej”. Cyt. z wywiadu pochodzącego z badań własnych, niepublikowany w przywoływanej wyżej książce.

<sup>29</sup> M. Rozkwitalska, *Bariery...*, s. 177, 245–246.

<sup>30</sup> Na przykład w jednym z wywiadów stwierdzono: „Statystyki niczemu nie służą, nie mają przełożenia na wyniki firmy. Pozwalają wykazać się jedynie rzeszy urzędników w centrali korporacji”, zob. tamże, s. 177.

<sup>31</sup> Na przykład w jednym z wywiadów wskazywano, że konieczność zapewnienia rozbudowanej kontroli finansowej wiązała się z cięciami w innych obszarach w filii. Zob. tamże, s. 246.

<sup>32</sup> Cytat z wywiadu pochodzącego z badań własnych, niepublikowany w przywoływanej wyżej książce.

<sup>33</sup> M. Rozkwitalska, *Bariery...*, s. 252–256. Warto zwrócić uwagę, że na powyższe problemy wskazywano nie tylko w tych filiach, których KTN realizują strategie globalne/regionalne. Jednak ze względu na istotność integracji w tego typu strategiach problemy te mogą mieć tu większe znaczenie. Podobne zastrzeżenie należy odnieść do wniosków w obszarze kultury organizacyjnej.

<sup>34</sup> Problemy takie mogą występować w początkowym okresie funkcjonowania KTN na danym rynku, np. po przejściu jednostki lokalnej. Rozmówcy wskazywali jednak także na przypadki słabej komunikacji w języku roboczym wśród pracowników centrali. Zob. tamże, s. 251.



- używanie języka potocznego w komunikacji oficjalnej, wieloznaczność słów,
- stosowanie kanałów komunikacji takich jak wideo- i telekonferencje,
- trudność w komunikacji z native speakerami<sup>35</sup>,
- bariera wyłączenia<sup>36</sup>.

W odniesieniu do kultury organizacyjnej istotny może się okazać sposób jej wdrażania, w tym uwzględnianie występującej luki kulturowej, autentyczność promowanych wartości i norm oraz umiejętność dostrzegania potrzeby dostosowań<sup>37</sup>. Jednak jak zasygnalizowano wcześniej, etnocentryzm instytucjonalny występujący w strategii globalnej (i być może także do pewnego stopnia w regionalnej) powoduje, że KTN nie jest zdolna do lokalnego reagowania. Stosowane wówczas rozwiązania postrzegane są jako nieadekwatne do specyfiki filii, a przez to mało skuteczne. Budzą sceptycyzm i niechęć oraz negatywnie wpływają na postrzeganie KTN<sup>38</sup>.

## 5. Podsumowanie

Celem pracy było ukazanie możliwego oddziaływania barier kulturowych na przepływy BIZ, ze szczególnym uwzględnieniem strategii globalnej i regionalnej. Związki te analizowane są w literaturze przedmiotu. Szczególnie silnie akcentowany jest wpływ dystansu kulturowego na decyzje inwestycyjne firm, a także jego potencjalne efekty. W badaniach wielokrotnie ukazywane było negatywne oddziaływanie różnic kulturowych na funkcjonowanie podmiotów za granicą, prowadzące niekiedy do wycofywania się z danego rynku<sup>39</sup>. Opisywane są jednak także skutki pozytywne, np. gromadzenie się tzw. wiedzy doświadczałnej<sup>40</sup>.

W odniesieniu do strategii globalnej i regionalnej wskazano na możliwe źródła barier i obszary ich występowania. Odwołano się też do wyników badań własnych. Opisane zostały przyczyny i skutki negatywnego postrzegania etnocentryzmu instytucjonalnego przez lokalnych menedżerów. Zwrócono także uwagę na możliwe źródła problemów we współpracy wewnętrznej wynikających z dostosowań do presji

<sup>35</sup> Niektórzy uczestnicy badań zwracali uwagę na większą wyrozumiałość obcokrajowców niebędących native speakerami dla błędów popełnianych w komunikacji oraz większe staranie o to, by być dobrze zrozumianym. Tamże, s. 179, 255.

<sup>36</sup> Bariera wyłączenia polega na poczuciu wykluczenia i dyskomfortu psychicznego, gdy rozmówcy przechodzą na język ojczysty, niezrozumiały dla pozostałych uczestników spotkania. Zob. tamże, s. 179, 255.

<sup>37</sup> Tamże, s. 180–181, 242–243.

<sup>38</sup> Warto zauważyć, że w większości badanych filii nie występowały znaczące bariery kulturowe. Uczestnicy badań opisywali swoje zadowolenie z pracy w KTN. Zob. tamże, s. 183–187.

<sup>39</sup> W jednej z badanych przez autorkę filii zagranicznych ze względu na istniejące bariery, w tym kulturowe, nastąpiło wycofanie się jednostki polskiej i zamknięcie spółki *joint venture*. KTN została zmuszona do wycofania się z rynku (co nie oznacza, że nie podejmie próby odbudowania struktur w Polsce, ale już z innym partnerem).

<sup>40</sup> H.G. Barkema, J.H.J. Bell, J.M. Pennings, *Foreign entry, cultural barriers, and learning*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 151–166.



integracji występującej w strategii globalnej i regionalnej (nacisk na globalną efektywność, koordynacja poprzez planowanie i sprawozdawczość, komunikowanie się oraz kulturę organizacyjną). Warto ponadto zauważyć, że bariery kulturowe będą większe, jeżeli dokonano błędnych wyborów strategicznych, tj. realizowana strategia jest nieadekwatna do czynników sytuacyjnych.

W kontekście postawionych hipotez można stwierdzić, że znajdują one częściowe potwierdzenie. Złożoność zagadnienia jest jednak na tyle duża, że nie jest możliwe ich jednoznaczne zweryfikowanie. Oprócz czynników kulturowych także inne determinanty oddziałują na przepływy BIZ (np. motywy ekonomiczne: rynkowe, kosztowe, zasobowe), a ich oddziaływanie może być niekiedy silniejsze niż negatywny wpływ barier kulturowych. Postępująca globalizacja i regionalizacja również zmieniają rolę uwarunkowań kulturowych w biznesie. Z pewnością rośnie świadomość ich znaczenia wśród zarządzających<sup>41</sup>.

## Literatura

- Barkema H.G., Bell J.H.J., Pennings J.M., *Foreign entry, cultural barriers, and learning*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17.
- Birkinshaw J., Morrison A.J., *Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations*, "Journal of International Business Studies" 2005, Fourth Quarter.
- Dunning J.H., Bansal S., *The cultural sensitivity of the eclectic paradigm*, "Multinational Business Review" 1997, vol. 1.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- Elango B., *Geographic scope of operations by multinational companies: an exploratory study of regional and global strategies*, "European Management Journal" 2004, vol. 22, issue 4.
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Johanson J., Vahlne J., *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, "Journal of International Business Studies" 1977, vol. 8.
- Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud, S., *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, "Journal of International Business Studies" 2006, no. 37.
- Kima B., Prescott J.E., Min Kimc S., *Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective*, "Journal of International Management" 2005, no. 11.
- Kogut B., Singh H., *The effect of national culture on the choice of entry mode*, "Journal of International Business Studies" 1988, no. 19(3).
- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Warszawa 2011.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>41</sup> W zaledwie 20% badanych filii zagranicznych odbywały się szkolenia z zakresu zarządzania międzykulturowego, co może sugerować wniosek przeciwny, mianowicie, że problematyka barier kulturowych jest ignorowana w KTN. Oczywiście badania nie pozwalają na uogólnianie tego wniosku poza próbę badawczą.



- Rymarczyk J., *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw – teoria i praktyka polska*, [w:] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. Z. Olesiński, PWE, Warszawa 1998.
- Shane S., *The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment*, “Strategic Management Journal” 1994, vol. 1.
- Shenkar O., *Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences*, “Journal of International Business Studies” 2001, vol. 23, issues 3.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Tihanyi L., Griffit D.A., Russell C.J., *The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis*, “Journal of International Business Studies” 2005, no. 36.
- Westney D.E., Zaheer S., *The multinational enterprise as an organization*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, eds. A.M. Rugman, T.L. Brewer, Oxford University Press, New York 2003.
- Zorska A., *Przemiany w korporacjach transnarodowych*, [w:] *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005.

## GLOBAL AND REGIONAL INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS AND CULTURAL BARRIERS

**Summary:** The aim of the thesis is to reveal relationship in private capital flows of Transnational Corporations (TNCs) with an emphasis on global and regional strategies. At the beginning this relationship is showed with reference to the International Business literature. The impact of cultural distance on private capital flows of TNCs is presented. Then, the results of the author’s desk research are shown regarding cultural barriers in foreign subsidiaries. With regards to global and regional strategies the sources and areas of barriers are pointed out. The sources and effects of negative perception of institutional ethnocentrism by local managers are also depicted. Attention is paid on possible sources of issues in internal interactions resulting from integration pressure that is a part of global and regional strategies.

**Keywords:** cultural barriers, flows of Foreign Direct Investment, global and regional strategies.

