

Ireneusz Drabik

Podjęcie sieciowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem na rynkach zagranicznych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 44/2, 73-86

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.44/2-06

Ireneusz Drabik*

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

PODEJŚCIE SIECIOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono możliwości zastosowania podejścia sieciowego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w warunkach turbulencji otoczenia międzynarodowego. Dokonano identyfikacji i charakterystyki struktur sieciowych jako rosnącej na znaczeniu odmiany struktur organicznych (w porównaniu do tradycyjnych struktur mechanistycznych). Istotę podejścia sieciowego opisano w kontekście prawidłowości wynikających z klasycznego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa (tzw. model uppsalski), w tym wiedzę o możliwościach zaangażowania przedsiębiorstwa w międzynarodowe sieci potraktowano jako ważne uwarunkowanie procesu jego internacjonalizacji. Scharakteryzowano także zróżnicowane warianty strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa możliwe do wykorzystania w ramach międzynarodowej sieci.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstwa, zarządzanie międzynarodowe, turbulencja otoczenia, podejście sieciowe, sieć międzyorganizacyjna

* E-mail: i.drabik@wp.pl

Wprowadzenie

Problematyka sieci międzyorganizacyjnych staje się jednym z najbardziej aktualnych zagadnień w badaniach funkcjonowania przedsiębiorstw i rynku oraz zarządzania przedsiębiorstwami z punktu widzenia poprawy efektywności i pozycji strategicznej. Postępujący wzrost zainteresowania zagadnieniem sieci zapoczątkowany został na początku lat 90. ubiegłego wieku w sytuacji przyspieszenia procesów globalizacyjnych w gospodarce i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. W ramach podejścia sieciowego eksponuje się znaczenie całokształtu powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących wielopodmiotowe, skomplikowane układy zależności i rozbudowaną sieć powiązań.

Celem artykułu jest charakterystyka podejścia sieciowego jako sposobu internacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa. W artykule przyjęto, że podejście sieciowe można traktować jako rozwinięcie klasycznego modelu internacjonalizacji, czyli modelu uppsalskiego (ewolucyjnego, sekwencyjnego). Jednocześnie zauważalny jest wzrost rangi sieci jako trzeciego – oprócz rynku i hierarchii – sposobu organizowania i koordynowania działalności gospodarczej w skali międzynarodowej. Poza tym rośnie rola i znaczenie sieci międzyorganizacyjnych w procesie obniżania kosztów operacyjnych oraz pomnażania wiedzy jako strategicznego zasobu przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność.

1. Sieć jako struktura organiczna

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania charakteryzowane są dwa podstawowe i zasadniczo różniące się systemy (modele) zarządzania, tj. mechanistyczny i organiczny oraz odpowiadające im struktury organizacyjne. Wprawdzie żaden z systemów nie musi być w pełni i konsekwentnie stosowany w danym przedsiębiorstwie, jednak można wyraźnie oddzielić te przedsiębiorstwa, w których zarządzanie generalnie oparte jest na jednym z powyższych modeli od tych, w których dominuje drugi model. Przyjmuje się, że pierwszy z systemów (mechanistyczny) jest właściwy dla przedsiębiorstw działających w relatywnie stałych warunkach otoczenia, natomiast drugi (organiczny) jest zalecany w warunkach obecnie obserwowanej rosnącej turbulencji otoczenia, czyli jego zmienności (dynamiki) i złożoności (Biel-ski, 2002, s. 132–133).

Mechanistyczny model zarządzania opiera się na wizji organizacji jako celowego systemu zamkniętego. Zadania wynikające z ogólnego celu organizacji są ściśle wyznaczone i trwale podzielone według specjalizacji w zakresie funkcji (czynności) lub produktu, a koordynacja osiągnięta jest przez formalnie ustanowioną hierarchię. Władza ma charakter hierarchiczny, wynika z pozycji zajmowanej w strukturze. Z kolei organiczny model zarządzania odpowiada koncepcji organizacji jako systemu otwartego, którego cele są stale analizowane i korygowane. Władza jest zdecentralizowana i rozproszona w strukturze, tworzy się sieć wzajemnych zależności. Realizowane zadania charakteryzują się niestałością, są one elastycznie dostosowywane do celów sieci i warunków jej funkcjonowania. Kryteriami efektywności są głównie pozycja przetargowa organizacji w otoczeniu i zdolność do adaptacji.

Cechą charakterystyczną zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest dekompozycja tradycyjnych struktur organizacyjnych (mechanistycznych), polegająca na tym, że miejsce monolitów z jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą zajmują sieci powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność (Koźmiński, 2004, s. 39). Sieć międzyorganizacyjna może być traktowana jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie, a także na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z powyższego względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań. Jeśli między podmiotami sieci występują zależności kapitałowe, to nie służą one budowaniu portfela inwestycji, lecz zabezpieczeniu efektywności współpracy (Krupski, 2005, s. 163). Pojęcie sieci może być utożsamiane zarówno z rekonstrukcją dotychczasowych relacji między przedsiębiorstwami, jak i odmiennym niż dotychczas systemem zarządzania (Małara, 2007, s. 113).

Organizacje sieciowe bądź – zamiennie – sieci międzyorganizacyjne są ściśle związane z koncepcją i praktyką strategii organizacji, w tym funkcjonujących na rynkach zagranicznych. Są powoływane z zamiarem realizacji określonego „zamyślenia strategicznego”, który dopiero wtórnie przekłada się na działania taktyczne czy operacyjne, stanowiące rozwinięcie strategii (Krupski, 2005, s. 161). Sieci takie mogą mieć jeden lub kilka mniej lub bardziej dominujących ośrodków. Można je obrazowo określić jako „pulsujące”, czyli o zmiennym składzie, zmiennej sile powią-

zań, a przede wszystkim o zmiennych celach i zadaniach. Jest to zmienność trudno przewidywalna, a więc generująca niepewność. Zmienność ta jest indukowana przez właściwości szeroko rozumianego turbulentnego otoczenia i konieczność szybkiego reagowania na trudne do przewidzenia szanse i zagrożenia (Koźmiński, 2004, s. 39–40).

2. Modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Najbardziej znanym modelem opisującym proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa jest tzw. model uppsalski powstały w latach 70. ubiegłego wieku (określany jako model ewolucyjny lub model sekwencyjny), którego autorami są J. Johanson i J.E. Vahlne (1977). We wspomnianym klasycznym modelu internacjonalizacja postrzegana jest przez pryzmat procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Bazuje on na założeniu, że przedsiębiorstwo stopniowo zdobywając wiedzę o rynkach zagranicznych, a także nabywając doświadczenie w tym zakresie intensyfikuje swoje umiędzynarodowienie, przechodząc od początkowo niewielkiego do coraz większego zaangażowania zasobów za granicą i odpowiednich form internacjonalizacji, przy jednoczesnym rozszerzaniu zakresu geograficznego obsługiwanych rynków (wchodzenie na kolejne rynki zagraniczne).

Model uppsalski ma charakter dynamiczny, oparty na podejściu deterministycznym, którego istotą jest zależność przyczynowo-skutkowa między działalnością bieżącą a przyszłym kierunkiem zarządzania przedsiębiorstwem. Bieżący etap internacjonalizacji jest ważnym czynnikiem wyjaśniającym kierunek, w jakim rozwinie się ona w przyszłości. Przedsiębiorstwo tym szybciej się internacjonalizuje, im bardziej jest zdolne do zmniejszania deficytu posiadanej wiedzy o rynkach zagranicznych. Im większy i bardziej dogłębny zakres posiadanej wiedzy, tym niepewność i ryzyko podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego są mniejsze, a w konsekwencji postępuje proces internacjonalizacji. (Drabik, 2009a, s. 131–140; Dulinić, 2007, s. 18–22; Fonfara, 2009, s. 13–14; Gorynia, 2007, s. 63–73; Karasiewicz, 2013, s. 132–135; Limański, Drabik, 2005, s. 280–290; Oczkowska, 2013, s. 81–87; Patora-Wysocka, 2012, s. 95–105; Pietrasieński, 2014, s. 17–22).

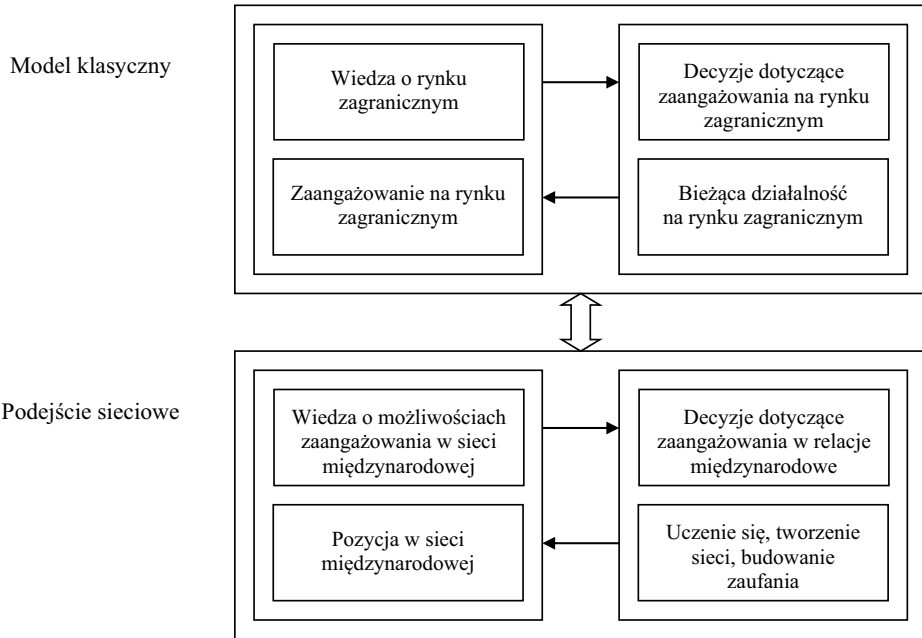
Jeśli klasyczny model internacjonalizacji przedsiębiorstwa koncentruje się głównie na zmianach zachodzących w procesie ekspansji na rynki zagraniczne w sposób autonomiczny (poszerzanie wiedzy, nabywanie doświadczenia, zwiększanie za-

angażowania zasobów za granicą i przechodzenie do kolejnych form umiędzynarodowienia działalności), to podejście sieciowe eksponuje relacje łączące internacjonalizujące się przedsiębiorstwo z różnymi podmiotami otoczenia, np. z nabywcami, dostawcami, konkurentami (Drabik, 2009b, s. 352–361; Drabik, 2015, s. 91–96). Innymi słowy, klasyczny model internacjonalizacji przedsiębiorstwa przedstawia jego zachowanie jako zjawisko jednostkowe, co oznacza, że decydenci przedsiębiorstwa (właściciele, kadra zarządzająca), opierając się na własnych zasobach i umiejętnościach oraz na przewagach konkurencyjnych, określają proces internacjonalizacji działalności. Natomiast w podejściu sieciowym przedsiębiorstwo staje się elementem szerszego systemu, w którym funkcjonuje wiele wzajemnie wpływających na siebie podmiotów (Pietrasieński, 2014, s. 25).

Konsekwencją zmian, jakie zaszły w ramach teorii i praktyki od czasu pojawienia się modelu uppsalskiego jest jego nowa propozycja. Można nabrać przekonania, że współcześnie J. Johanson i J.E. Vahlne (2009) zwracają się w kierunku podejścia sieciowego. Statyczne elementy wiedzy i zaangażowania zostały odpowiednio zastąpione przez koncepcję możliwości i pozycji w sieci, natomiast mechanizmy zmiany zostały uzupełnione o koncepcję bieżącego uczenia się, tworzenia i budowania zaufania, a także o ideę podejmowania decyzji w oparciu o tworzone relacje z innymi uczestnikami rynku. Autorzy inspirowani problematyką globalizacji rozwinęli następnie model w kierunku tzw. modelu procesu globalizacji. J.E. Vahlne, I. Ivarsson oraz J. Johanson (2011) przyjęli tezę, że przedsiębiorstwo jest „międzyorganizacyjną siecią”, w której istotnym elementem jest kontrola kluczowych zasobów.

Należy podkreślić, że podejścia sieciowego nie należy traktować jako przeciwstawnego do klasycznego modelu ewolucyjnego, które preferuje proces samodzielnego uczenia się przedsiębiorstwa i nabywania doświadczenia międzynarodowego, a także eksponuje konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku i uczenia się. Podstawowa różnica polega na tym, że w modelu sieciowym przedsiębiorstwo internacjonalizujące swoją działalność nie musi tego robić na podstawie wyłącznie własnych doświadczeń, ale także tych pozyskanych od innych uczestników sieci. Zakładając, że pozycja przedsiębiorstwa w sieci międzynarodowej zależy m.in. od długości czasu uczestniczenia w niej i szerzej – zakresu funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym (zbudowanie silnej pozycji w tego rodzaju strukturach wymaga czasu i doświadczenia), można zauważyć, że istnieje obszar łączący oba podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tj. klasyczne oraz sieciowe (rys. 1) (Pietrasieński, 2014, s. 26).

Rysunek 1. Mechanizm internacjonalizacji przedsiębiorstwa w modelu klasycznym i w podejściu sieciowym



Źródło: opracowanie na podstawie Fonfara (2009), s. 14; Patora-Wysocka (2012), s. 96, 103.

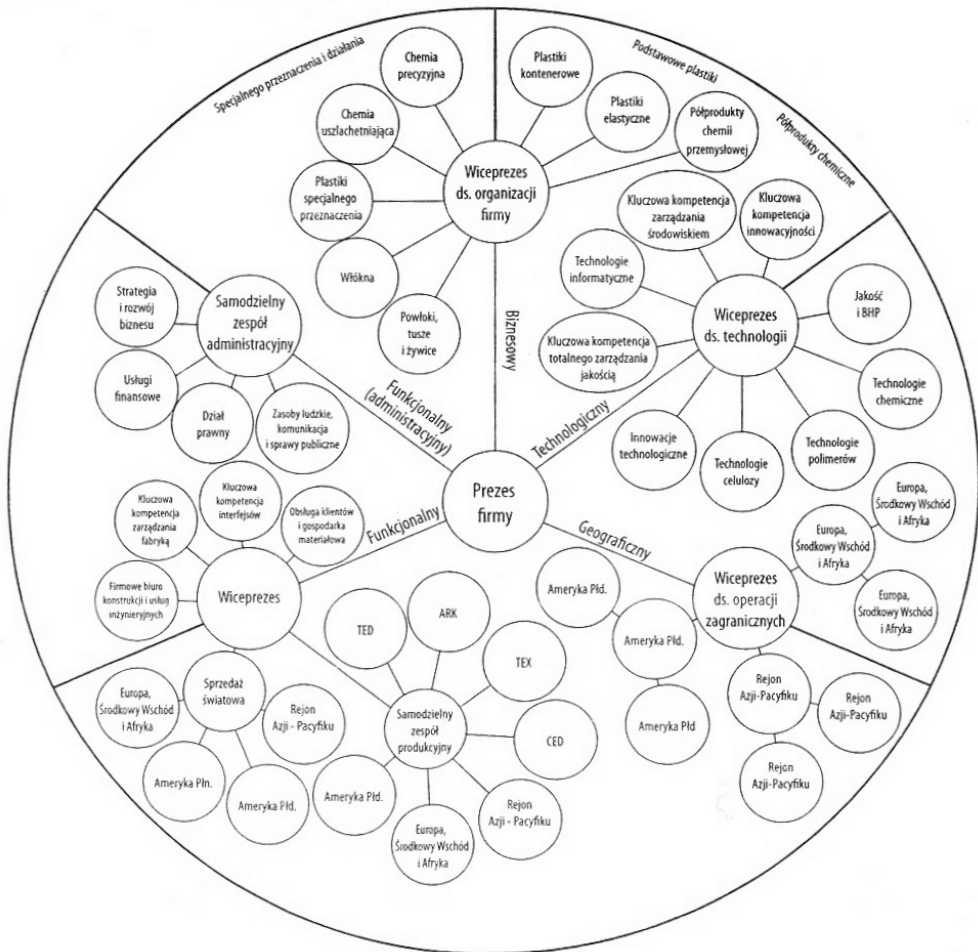
Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest w swej istocie bardzo zależny od specyfiki rynków zagranicznych, branży, podmiotów otoczenia międzynarodowego, zakresu powiązań przedsiębiorstwa z nabywcami zagranicznymi, dystrybutorami, dostawcami, konkurentami itp. Teoria podejścia sieciowego zakłada, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa stanowi element rozwoju długookresowych więzi i interakcji między przedsiębiorstwem a jego klientami oraz innymi podmiotami otoczenia międzynarodowego. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w podejściu sieciowym zależy przy tym od charakteru jego powiązań zarówno na rynku krajowym, jak i będącym celem wejścia rynku zagranicznym. Jednocześnie trzeba pamiętać, że otoczenie międzynarodowe znacząco różni się od otoczenia krajowego danego przedsiębiorstwa i zmusza do uwzględnienia tych odmienności w operacjach gospodarczych poza rynkiem krajowym (Duliniec, 2009, s. 47–102; Limański, Drabik, 2010, s. 99–154; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 40–82).

Literatura przedmiotu dotycząca podejścia sieciowego koncentruje się przede wszystkim na wyjaśnianiu powodów i metod internacjonalizacji przedsiębiorstwa, nie dokonano natomiast bezpośredniego pomiaru wpływu sieciowego charakteru procesu internacjonalizacji na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Pomimo to przyjmuje się, że sieć powiązań przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym jest kluczowym czynnikiem rozwoju w warunkach globalizacji gospodarki oraz przyczynia się do realizacji jego długookresowych celów (Fonfara, 2009, s. 16). Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa będzie wynikał z pozycji jaką zajmuje ono w międzynarodowych sieciach, w tym od siły tej pozycji oraz sposobu integracji sieci na rynkach zagranicznych (Pietrasieński, 2014, s. 26).

Ważny wątek rozważań w podejściu sieciowym stanowi rola kontaktów formalnych i nieformalnych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wyniki niektórych badań wskazują, że z reguły powiązania w procesie internacjonalizacji mają charakter formalny, a stopień ich formalizacji różni się w poszczególnych krajach zróżnicowanych kulturowo. Z drugiej strony – uwzględniając powyższy kontekst kulturowy – wiele studiów dowiodło, że kontakty nieformalne także pozytywnie wpływają na sieć powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem międzynarodowym, czyli ich znaczenie w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest bardzo duże (Fonfara, 2009, s. 16).

Propozycje zmian w projektowaniu i opisie struktur organizacji w związku z podejściem sieciowym skutkują wdrożeniami w przedsiębiorstwach. Wśród innowacyjnych projektów pojawiła się na przykład struktura międzynarodowej firmy Eastman Chemicals Co. (rys. 2). Zarządzający firmą tłumaczyli, że dla przedstawienia struktury zastosowano formę koła, żeby pokazać, że każdy w organizacji jest równy, nikt nie dominuje nad innymi. Biała przestrzeń wewnątrz koła jest ważniejsza niż linie między stanowiskami. Mniejsze elementy zwykle przedstawiają międzyfunkcjonalne zespoły odpowiedzialne za zarządzanie biznesem, regionem geograficznym, kluczową kompetencją technologiczną bądź obszarem w rodzaju innowacji. Puste przestrzenie między nimi wyznaczają obszary, w których powinna zaistnieć współpraca między jednostkami. W Eastman Chemicals Co. zastosowano równocześnie aż pięć podstawowych wymiarów wyodrębnienia fragmentów struktury: geograficzny, technologiczny, biznesowo-produktowy, funkcjonalno-administracyjny i funkcjonalny. Struktura przypomina sieć, w której centralną pozycję zajmuje prezes pośredniczący między fragmentami organizacji (Obłój, Wąsowska, 2014, s. 152).

Rysunek 2. Wykres struktury organizacyjnej Eastman Chemicals Co.



Źródło: Obłój, Wąsowska (2014), s. 153.

3. Rozwój strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ramach sieci międzynarodowych

Możliwe są różne strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ramach międzynarodowej sieci. W tabeli 1 przedstawiono cztery sytuacje występujące w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, które zostały wyodrębnione przez

J. Johansona i L.G. Mattsona (1993) na podstawie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oraz rynku-sieci (Duliniec, 2007, s. 27–29; Fonfara, 2009, s. 45; Gorynia, 2007, s. 79–83; Karasiewicz, 2013, s. 144–145).

Tabela 1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w ramach sieci międzynarodowych

Wyszczególnienie		Stopień internacjonalizacji rynku (sieci)	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa	niski	„wczesny początkujący” (<i>the early starter</i>)	„późny początkujący” (<i>the late beginner</i>)
	wysoki	„samotny internacjonal” (<i>the lonely international</i>)	„internacjonal wśród innych” (<i>the international among others</i>)

Źródło: opracowanie na podstawie Duliniec (2007), s. 28; Fonfara (2009), s. 44–47; Gorynia (2007), s. 80; Karasiewicz (2013), s. 144.

„Wczesny początkujący” to przedsiębiorstwo charakteryzujące się zarówno niskim poziomem internacjonalizacji, jak i rynku, na którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo operuje przede wszystkim na rynku krajowym oraz posiada zaledwie kilka, ale słabych powiązań z podmiotami otoczenia międzynarodowego. Dysponuje stosunkowo niewielką wiedzą o rynkach zagranicznych, która byłaby przydatna w celu ewentualnej intensyfikacji działalności zagranicznej. Główne podmioty otoczenia (głównie krajowego), a więc odbiorcy, dostawcy, kooperanci itp. również nie posiadają znaczących powiązań międzynarodowych. Ze względu na podobną sytuację innych uczestników sieci (niski stopień internacjonalizacji), analizowane przedsiębiorstwo nie może skorzystać z ich wiedzy i doświadczenia. Tym niemniej w zależności od posiadanych zasobów i międzynarodowej orientacji kierownictwa przedsiębiorstwo takie może internacjonalizować swoją działalność z różną szybkością, lecz zazwyczaj stopniowo. Wskazane jest wchodzenie w pierwszej kolejności na rynki zagraniczne podobne do rynku krajowego (np. kraje sąsiadujące), a dopiero w dalszej kolejności obsługa rynków odległych kulturowo. Zalecane jest także wykorzystywanie na początku procesu internacjonalizacji pośredników krajowych i zagranicznych, a następnie stopniowe przechodzenie do kolejnych etapów i form zagranicznego zaangażowania, tj. tworzenia własnych oddziałów ds. sprzedaży oraz

samodzielnych inwestycji w celu realizacji produkcji za granicą, czyli bezpośrednich inwestycji zagranicznych (zgodnie z założeniami modelu ewolucyjnego).

Wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwo przechodzi do pozycji „samotnego internacjonala”. Zwiększenie stopnia internacjonalizacji oznacza zdobywanie wiedzy potrzebnej do działania w otoczeniu międzynarodowym i doświadczenia w obsłudze rynków zagranicznych (coraz bardziej odległych kulturowo), przystosowywanie zasobów do warunków innych niż krajowe oraz uzyskanie dostępu do nowych zasobów dzięki zawiązywanym relacjom z podmiotami zagranicznymi. W przeciwieństwie do „wczesnego początkującego” ekspansja zagraniczna nie jest w tak dużym stopniu uzależniona od podobieństw pomiędzy rynkami krajowym i zagranicznymi. Intensyfikacja międzynarodowych relacji z odbiorcami, dostawcami, kooperantami dodatkowo pozwala na angażowanie niektórych podmiotów współpracujących na rynku krajowym w operacje zagraniczne, podejmowanie dalszej międzynarodowej ekspansji oraz rozwój sieci. Jednocześnie trzeba zauważyć, że rosnące zaangażowanie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (wzrost liczby obsługiwanych rynków i partnerów zagranicznych oraz coraz bardziej złożone formy internacjonalizacji) powoduje konieczność wzmocnienia koordynacji całokształtu działań.

Kolejny przypadek stanowi przedsiębiorstwo określane jako „późny początkujący”, które charakteryzuje się niskim poziomem internacjonalizacji i brakiem bezpośrednich powiązań z rynkami zagranicznymi. Z drugiej strony, inne podmioty (odbiorcy, dostawcy, kooperanci, a także konkurenci) funkcjonujące w otoczeniu przedsiębiorstwa charakteryzują się dużym stopniem internacjonalizacji. Generalnie przyjmuje się, że zajmowanie pozycji „późnego początkującego” jest niekorzystne, ponieważ konkurenci posiadają wiedzę i doświadczenie w operacjach na rynkach zagranicznych, których przedsiębiorstwu brakuje. Jednak dzięki powiązaniom z podmiotami charakteryzującymi się wysokim poziomem internacjonalizacji przedsiębiorstwo może zostać „wciągnięte” do istniejących sieci, np. jako dostawca wyspecjalizowanych podzespołów dla wielu podmiotów sieci lub uczestnik innych międzynarodowych przedsięwzięć. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych przedsiębiorstw o dużej elastyczności działania, które ze względu na posiadaną wiedzę i doświadczenie w danej branży mogą z powodzeniem znaleźć dla siebie niszę na poziomie międzynarodowym. Sytuacja dużych przedsiębiorstw jest bardziej skomplikowana. Brak elastyczności i specjalizacji utrudnia znalezienie niszy rynkowej, a zawiązanie joint venture lub przejęcie innego przedsiębiorstwa w otoczeniu o wysokim stopniu internacjonalizacji jest obarczone dużo większym ryzykiem niż w przypadku małych przedsiębiorstw.

Pozycja wyjściowa „późnych początkujących” może nie być łatwa także ze względu na występujące często bariery na silnie umiędzynarodowionym rynku, np. w przypadku istnienia wieloletnich powiązań podmiotów i obowiązujących umów o współpracy.

Ostatnim analizowanym przypadkiem jest „internacjonał wśród innych”, który ma najwięcej możliwości działania. Przedsiębiorstwo takie charakteryzuje się wysokim poziomem internacjonalizacji oraz prowadzi swoje operacje na rynkach zagranicznych w powiązaniu z podmiotami ze swego otoczenia (np. kooperantami), tworząc sieć jednostek zagranicznych o różnej specjalizacji, a także wchodzi w coraz to nowe powiązania z już istniejącymi sieciami międzynarodowymi. Sytuacja taka wymaga największego stopnia koordynacji działań na różnych rynkach zagranicznych (niejednokrotnie w skali globalnej) w porównaniu z trzema wcześniejszymi przypadkami. Nieuniknione jest ciągłe elastyczne dostosowywanie się do zmian popytowo-podażowych, które dodatkowo powinny następować z wyprzedzeniem w porównaniu do działań konkurentów. Zajmowanie pozycji „internacjonała wśród innych” powoduje wiele korzyści dla przedsiębiorstwa, np. związanych z dostępem do wielu zewnętrznych zasobów. Z kolei zdolność do koordynowania operacji dokonujących się w obrębie sieci międzynarodowych umożliwia szybką identyfikację potencjalnych szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Ponadto przedsiębiorstwo może wpływać na dokonujące się na rynku procesy dyfuzji innowacji (np. nowych technologii) i dzięki temu pobudzać własny rozwój.

Podsumowanie

Turbulencja współczesnego otoczenia (zmiennosc i złożoność) wymaga zmiany zasad funkcjonowania przedsiębiorstw. Proces internacjonalizacji strategii przedsiębiorstwa i towarzysząca postępująca dywersyfikacja działalności, zarówno geograficzna, jak i kulturowa, powodują konieczność zapewnienia dostępu i wykorzystania „lokalnej” wiedzy dotyczącej konkretnych rynków, procesów, produktów, technologii. Turbulencja otoczenia powoduje, że staje się ono coraz bardziej niepewne, co z jednej strony wymaga umiejętności szybkości reakcji na zachodzące zmiany rynku i technologii, a z drugiej wskazuje na konieczność rozłożenia ryzyka działalności. Wymagana szybkość reakcji nie pozwala na powolne tworzenie w jednym przedsiębiorstwie kompletnej wiedzy i umiejętności oraz gromadzenie wszystkich niezbędnych zasobów pozwalających na efektywne funkcjonowanie.

W obecnych warunkach przedsiębiorstwo internacjonalizujące swoją działalność coraz częściej odwołuje się do pomocy podmiotów zewnętrznych (innych przedsiębiorstw i instytucji), które autonomicznie rozwijają takie zdolności i zasoby. W ten sposób tworzone są swoiste sieci współdziałających ze sobą podmiotów. Z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa okazuje się, że wyspecjalizowani partnerzy zewnętrzni są w stanie realizować określone działania taniej i lepiej, a wejście z nimi w relacje umożliwia koncentrację na rozwijaniu własnych podstawowych kompetencji, które decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na obsługiwanych rynkach w wymiarze międzynarodowym i globalnym. Kryterium wyróżniającym podmioty wchodzące w skład sieci jest więc posiadanie specyficznego rodzaju wiedzy (np. wiedza naukowa służąca rozwojowi nowych produktów, wiedza dotycząca wytwarzania oraz zapewnienia jakości produktu, znajomość lokalnego rynku i potrzeb klienta), a podstawową funkcją sieci – dzielenie się wiedzą między podmiotami tworzącymi sieć.

Organizacja sieciowa musi być zawsze gotowa do redefinicji swoich działań, aby dostosowywać się do rynków przynoszących jej więcej korzyści oraz funkcjonować w sposób bardziej efektywny. Umiejętności zarządzania wiedzą, uczenia się organizacji oraz kapitał intelektualny odgrywają podstawową rolę w kształtowaniu sieci oraz osiąganiu przez nią sukcesów na rynku (Drabik, 2008, s. 233–239). Tzw. organizacje wiedzy są czynnikiem rozwoju współczesnej gospodarki. Są to organizacje, których działalność opiera się na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach międzynarodowych. Posiadana wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest podstawowym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta jest osiągnięta przez wszystkie podmioty wchodzące w interakcje w ramach sieci. W sieci powinny występować efekty synergiczne w obszarze wzrostu innowacji, co jest powiązane z efektywnością współpracy jej partnerów podczas tworzenia oraz wykorzystania wiedzy w społeczeństwie i gospodarce.

Literatura

- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Drabik, I. (2008). Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych. W: C.F. Hales (red.), *Spółczesność informacyjna. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Drabik, I. (2009a). Koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstwa – stan obecny i kierunki rozwoju. W: A. Limański, R. Milic-Czerniak (red.), *Współczesny marketing wobec problemów globalizacji gospodarki*. Katowice: WSZMiJO.

- Drabik, I. (2009b). Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstwa – podejście sieciowe. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach – Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamięckiego w Katowicach – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.
- Drabik, I. (2015). Powiązania sieciowe a rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, XLII* (3). *Nauki Humanistyczno-Społeczne*, 425.
- Duliniec, E. (red.) (2007). *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Fonfara, K. (red.) (2009). *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1993). Internationalization of Industrial Systems. A Network Approach. W: P.J. Buckley, P. Ghauri (red.), *The Internationalization of the Firm*. London: Academic Press.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. *Journal of Internationalization Business Studies*, 8 (1).
- 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.
- Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: PWE.
- Limański, A., Drabik, I. (2005). Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach – Akademia Ekonomiczna w Katowicach – Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.
- Limański, A., Drabik, I. (2010). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Difin.
- Obłój, K., Wąsowska, A. (red.) (2014). *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.

- Malara, Z. (2007). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*. Warszawa: Difin.
- Patora-Wysocka, Z. (2012). *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Pietrasieński, P. (2014). *Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dobre praktyki rządów*. Strategie wsparcia w Dolinie Krzemowej. Warszawa: PWE.
- Vahlne, J.E., Ivarsson, I., Johanson, J. (2011). The Tortuous Road to Globalization for Volvo's Heavy Truck Business. Extending the Scope of the Uppsala Model. *Internationalization Business Review*, 20.
- Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.

NETWORK APPROACH TO COMPANY MANAGEMENT IN FOREIGN MARKETS

Abstract

The article deals with opportunities for taking advantage of network approach in the process of the internationalization of the company at times of environmental (international) turbulence. Network structures have been identified and characterized as a variation of organic structures gaining significance (in comparison with traditional mechanistic structures). The essence of network approach was described in the context of regularity resulting from the classical model of the internationalization of the company (Uppsala model) and the knowledge concerning the opportunities for engaging business in international network was perceived as an important determinant in its internationalization process. Diversified variations of the internationalization strategy of business than can be used within international network have been also characterized.

Translated by Beata Pastuszek

Keywords: internationalization of the company, international management, environmental turbulence, network approach, inter-organizational network

Kod JEL: L14