

Sławomir Smyczek

Usieciowienie instytucji finansowych a procesy internacjonalizacji

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 48/1, 131-140

2017

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.2017.48/1-11

Sławomir Smyczek*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

USIECIOWIENIE INSTYTUCJI FINANSOWYCH A PROCESY INTERNACJONALIZACJI

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest charakterystyka i ocena stopnia usieciowienia w instytucjach finansowych w aspekcie umiędzynarodowienia rynków finansowych. Opracowanie składa się z części teoretycznej, metodycznej i empirycznej. W badaniach wykorzystano metodę wielorakiego studium przypadku. Przeprowadzone analizy pokazują, że budowane sieci międzyorganizacyjnych przez instytucje finansowe różni się stopniem formalizacji i przyjętym zakresem. Instytucje finansowe uczestniczą w procesach internacjonalizacji, przy czym przybiera ona wymiar zarówno internacjonalizacji pasywnej, jak i aktywnej, co wpływa na zakres tego procesu i przyjęty model umiędzynarodowienia w różnych instytucjach badanego sektora. W zakresie realizowanej ścieżki internacjonalizacji rysują się zasadnicze różnice między dużymi i małymi instytucjami na tym rynku. Różnice te można zauważyć zarówno w przypadku motywów, jakimi kierują się badane instytucje w procesie internacjonalizacji, sposobów wejścia na rynki zagraniczne, wykorzystywanych zasobów, jak i czynników stanowiących przeszkodę w procesie internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, internacjonalizacja, instytucje finansowe

* Adres e-mail: slawomir.smyczek@ue.katowice.pl

Wprowadzenie

Rynek usług finansowych jest jednym z najważniejszych elementów systemu społeczno-ekonomicznego każdego kraju (Polański, 2001, s. 198). Dynamiczny rozwój rynku usług finansowych w Polsce stwarza podwaliny pod rozwój sieci międzyorganizacyjnych, które z jednej strony mogą kreować nowe wartości dla klientów, a z drugiej mogą wzmocnić pozycję konkurencyjną instytucji finansowych w dynamicznym procesie umiędzynarodowienia rynku usług finansowych.

Celem opracowania jest charakterystyka i ocena stopnia usieciowienia instytucji finansowych w aspekcie umiędzynarodowienia rynków finansowych. Do badań wybrano te jednostki, które funkcjonują na rynku w ramach sieci organizacyjnych, gdyż jednym z najważniejszych procesów zachodzących w strukturach współczesnej gospodarki jest rozwój różnorodnych form współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw, w szczególności w ramach sieci. Zwiększenie siły ekonomicznej współpracujących podmiotów gospodarczych, wymiana unikatowych zasobów, wzrost elastyczności działania i odporności na zjawiska kryzysowe, rozproszenie ryzyka i silniejsza pozycja w otoczeniu – to główne zalety sieci, sprzyjające rozwojowi poszczególnych przedsiębiorstw (Pietras, 2010, s. 153). Zdaniem A.K. Koźmińskiego (2004) nasila się dekompozycja monolitycznych struktur organizacyjnych. W miejsce monolitów z jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą powstają sieci luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność.

1. Sieci międzyorganizacyjne – ujęcie teoretyczne

Podmiot gospodarczy, który podejmuje kluczowe dla swojej przyszłości decyzje, musi obrać właściwy kierunek rozwoju. Może z jednej strony próbować działać samodzielnie, z drugiej zaś może pójść w kierunku różnego rodzaju form współpracy międzyorganizacyjnej. Współpracą określić należy działanie z innymi w sytuacji, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele. Przedsiębiorstwo unikające współpracy z innymi podmiotami pozbawiłoby się wielu istotnych korzyści, takich jak choćby: możliwości tworzenia nowych produktów wspólnie z dostawcami, zdolności do doskonalenia posiadanej oferty w oparciu o opinie nabywców czy np. możliwości opracowywania standardów w porozumieniu z innymi firmami danego sektora (de Wit, Meyer, 2007, s. 232–233). Podmiot gospo-

darczy, podejmując decyzję o oparciu swojego rozwoju na współpracy, kieruje się w stronę rozwiązań związanych z różnorodnymi formami wzrostu zewnętrznego¹. C.K. Prahalad i V. Ramaswam twierdzą, że przedsiębiorstwa w walce konkurencyjnej coraz częściej wykorzystują nie tylko własne kompetencje, lecz także kompetencje dostawców i klientów. Przedsiębiorstwo według nich musi również nauczyć się odczytywać słabe sygnały otoczenia, interpretować ich konsekwencje oraz umieć rekonfigurować zasoby. Ich zdaniem najlepszym rozwiązaniem tych problemów jest tzw. pogłębiona sieć, czyli organizm stworzony przez firmę, dostawców, partnerów i klientów; organizm, w którym wszyscy razem współtworzą wartość i o nią konkurują (Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 79).

Zjawisko tworzenia sieci w coraz większym zakresie dotyczy także sfery usług, gdzie tworzone są sieci międzyorganizacyjne dotyczące usługowo zorientowanej współpracy pomiędzy co najmniej dwoma niezależnymi podmiotami, które pozostają względem siebie w zależności ekonomiczno-biznesowej (Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996). Podmioty te decydują się na współpracę celem zwiększenia skali świadczenia usług – na obszarze regionalnym, krajowym, międzynarodowym czy nawet globalnym. Innymi słowy, sieć międzyorganizacyjna w sferze usług to podjęcie wspólnego wysiłku przedsiębiorstw już funkcjonujących na rynku (jednakże w mniejszej skali) celem poszukiwania nowych szans rynkowych w zakresie odkrywania nowych rynków, identyfikacji nowych konsumentów, tworzenia nowych, często bardziej zintegrowanych ofert rynkowych atrakcyjniejszych cenowo, co w lepszy sposób może odpowiedzieć na oczekiwania rynkowe konsumentów. Istotną cechą sieci międzyorganizacyjnych w usługach jest także to, że wspólnie realizowana strategia przynosi większą efektywność niż te strategie, które mogą być realizowane indywidualnie; sieć osiąga tzw. efekt synergii (Astley, 1984).

Sieci międzyorganizacyjne, w których występują jednostki usługowe, mogą przebierać różne formy, a ich rola może być dominująca (integratora) lub uzupełniająca. Jednym z klasycznych podziałów sieci opisanych w literaturze przedmiotu jest podział zaproponowany przez R.S. Achrola (1996), który wyróżnił:

- sieci pionowe, które odnoszą się do układu bezpośrednich relacji zaopatrzeniowych i/lub dystrybucyjnych i tworzone są wokół organizacji o centralnej pozycji w sieci, monitorującej poszczególne procesy tworzenia wartości dla klienta,

¹ Wzrost zewnętrzny w odróżnieniu od wewnętrznego, w przypadku którego podmiot rozwija się, bazując na własnym potencjale, to oparcie rozwoju przedsiębiorstwa na współdziałaniu (por. Jagoda, Haus, 1995, s. 45). Współdziałanie może przybrać formy różnorodnych układów sieciowych (por. Barczak, Bartusik, 2008, s. 197).

- sieci koncentryczne, które wywodzą się z japońskich organizacji *keiretsu*, opartych na aliansach między przedsiębiorstwami działającymi w różnych, niepowiązanych ze sobą sektorach, skoncentrowanych najczęściej wokół instytucji bankowych (choć współcześnie sieci koncentryczne organizowane są coraz częściej wokół podmiotu kontrolującego kluczowe technologie),
- sieci dynamiczne/okazyjne, które mają charakter tymczasowy i organizowane są na potrzeby konkretnego projektu; najczęściej tworzone są przez organizacje specjalizujące się w gromadzeniu i rozpowszechnianiu informacji marketingowych, negocjowaniu i koordynowaniu projektów dla klientów i dostawców, a także w ustalaniu standardów jakościowych produktu oraz standardów procesów wymiany dla podmiotów uczestniczących w sieci.

W klasyfikacji R.S. Achrola wszystkie sieci są tworzone wokół pojedynczego, często silnego przedsiębiorstwa, które występuje w roli integratora i kontrolera sieci i jej zasobów. Ponadto wszystkie trzy wymienione typy sieci przypominają formę integracji pionowej pomiędzy uczestniczącymi w sieci przedsiębiorstwami. Jak wskazuje praktyka, istnieją także sieci międzyorganizacyjne niezintegrowane wokół jednego przedsiębiorstwa o strukturze innej niż integracja pionowa. Przykładem mogą być sektory zaawansowanych technologii i wrażliwe na wiedzę, gdzie współpraca ma na celu tworzenie nowych rozwiązań technologicznych lub kompleksowych ofert usługowych, np. medyczne produkty systemowe (Möller, Rajala, 2007, s. 897). Takie sieci, nazywane często sieciami wartości (Srinivasan, Lilien, 2006), przyjmują strukturę poziomą lub przekątną (zawierają podmioty – aktorów z tzw. dwuwymiarowej przestrzeni wartości). Poziome sieci są też często tworzone w przypadku współpracy podmiotów z konkurencyjnych koalicji, np. sieci StarAlliance czy SkyTeam w sektorze usług lotniczych (Kleymann, Seristö, 2004).

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na fakt, że identyfikacja relacji i więzów w sieci międzyorganizacyjnej ma duże znaczenie nie tylko poznawcze, lecz i praktyczne. Wskazuje ona na ilość, jakość i siłę powiązań między określonymi elementami występującymi w danej sieci i wagę tych elementów. Daje to podstawę do identyfikacji i głębszej analizy procesów związanych m.in. z internacjonalizacją w przedsiębiorstwach sieciowych.

2. Metodyczne aspekty badania usieciowienia instytucji pośrednictwa finansowego

W celu identyfikacji procesów usieciowienia w instytucjach finansowych w aspekcie ich umiędzynarodowienia przeprowadzono badania bezpośrednie w 2016 roku. Badaniem zostało objętych 6 instytucji – po 2 z 3 subrynków sektora finansowego, tj. banków, firm ubezpieczeniowych i jednostek pośrednictwa finansowego.

W badaniach wykorzystano metodę wielorakiego studium przypadku. Jest to jedna z najczęściej stosowanych naukowych metod badań jakościowych w literaturze przedmiotu. R. Yin rekomenduje szczególnie użycie metody studium przypadku, kiedy celem jest znalezienie odpowiedzi na pytania mające charakter odkrywczy, a więc dotyczące tego, „jak” i „dlaczego” dane zjawisko występuje. Takie badanie naukowe skupia się w większym stopniu na dogłębnym zrozumieniu zjawiska niż na analizie zmiennych. Zastosowanie metody studium przypadku pozwala więc na odkrycie tego, co wyniki badania ilościowego mogą jedynie sugerować².

Jak zaleca K. Eisenhardt (1989, s. 532), wielokrotne przeprowadzone studia przypadku nie powinny obejmować dużej ilości obiektów. W literaturze przedmiotu pojawiają się głosy, że zbyt duża liczba przypadków powoduje wzrost kosztów badania z uwagi na konieczność przeprowadzenia dużej liczby wywiadów, że trudno jest zebrać i przyswoić takie rozmiary danych jakościowych oraz że więcej niż 15 przypadków utrudnia kierowanie badaniem (Miles, Huberman, 1994, s. 30). Ch. Perry postuluje, aby badania obejmowały minimalnie 2–4 przypadki, a maksymalnie 10–12 przypadków (Perry, 2001, s. 303–323).

W doborze przypadków w ramach określonych par reprezentujących rynek usług bankowych, ubezpieczeniowych i doradztwa finansowego wykorzystano replikację polegającą na doborze przeciwstawnych przypadków, które według badacza (*a priori*) dostarczą odpowiednio odmiennych wniosków. Porównanie parami daje możliwość obserwacji zjawisk o różnym przebiegu³. Jak podkreśla L. Żabiński (2007, s. 84),

² Studium przypadku w porównaniu z innymi metodami badawczymi oferuje najbogatszy zakres technik i narzędzi pozyskiwania i analizy danych. Źródłem danych mogą być obserwacje, wywiady, dokumenty przedsiębiorstwa, artykuły prasowe, ankiety, bazy danych prowadzone przez różne instytucje. Nie ma również metodologicznych ograniczeń co do sposobu analizy danych. Często stosowane są zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, które uzupełniają się wzajemnie (Wójcik, 2014).

³ Metodę porównań jednostek parami zastosowali w swoich badaniach między innymi J. Collins i J.I. Porrtas. Porównywali oni parami organizacje wizjonerskie, w ich opinii przełomowe, z innymi tzw. firmami porównywanymi. Ich celem była znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki zadecydowały o tak dobrej pozycji organizacji wizjonerskich (por. Collins, Porrtas, 2008, s. 35).

sposób ten jest wykorzystywany w badaniach przypadków w marketingu i polega na porównywaniu przypadków odmiennych czy nawet skrajnych.

W badaniu porównywane były przypadki największych instytucji pod względem sumy bilansowej i małych instytucji. Źródłem informacji o poszczególnych przypadkach były: informacje umieszczone przez instytucje na stronach internetowych, materiały wewnętrzne instytucji oraz informacje umieszczane na blogach i forach internetowych. Następnie przystąpiono do badań bezpośrednich. Pierwotne źródła danych obejmowały ustrukturalizowane wywiady przeprowadzone z wykorzystaniem standardowego kwestionariusza z menadżerami instytucji finansowych.

3. Działania realizowane w zakresie procesów usieciowienia i internacjonalizacji na rynku usług finansowych – studia przypadków

Sieć dużych instytucji finansowych można zaliczyć do sieci formalnych i zhierarchizowanych. Na górze hierarchii jest zarząd, niżej dyrektor sprzedaży, koordynator regionalny i kierownicy sprzedaży. Na samym dole są poszczególni doradcy. Sieci dużych instytucji finansowych dzielą się na podmioty stacjonarne i mobilne. Sieci są zmienne, panuje duża rotacyjność partnerów, systematycznie zmienia się ich liczba, zatrudniani są nowi pośrednicy zarówno w oddziałach stacjonarnych, jak i mobilnych. Zmienność jest ograniczona w wypadku przechodzenia z oddziału stacjonarnego na mobilny, co wynika z trudności w przejściu z umowy o pracę na samozatrudnienie. Barierą jest również niechęć do zmiany regularnych, lecz niższych stawek zarobków w wypadku pośredników pracujących w oddziałach stacjonarnych na wyższe, ale prowizyjne wynagrodzenie pośredników mobilnych. W sieciach występuje koncentracja monocentryczna wynikająca z mocno rozbudowanej hierarchii. W sensie formalnym duże instytucje nie mają określonego centrum/jądra sieci. Za decyzje strategiczne odpowiada zarząd, następnie dyrektor sprzedaży i poszczególni kierownicy regionalni. Będąc kierownikiem regionalnym, ma się wpływ na rekrutowanych partnerów niższego szczebla w regionie i jest się liderem regionu. Podlega się jednak krajowemu liderowi sieci.

Z kolei małe instytucje na rynku usług finansowych są organizacjami, które tworzą sieci składające się z ok. 50–70 partnerów. Struktura sieci jest zdecydowanie formalna i płaska. Za decyzje strategiczne w małych instytucjach finansowych odpowiada zarząd. Bezpośrednio pod nim funkcjonują partnerzy w sieci, którzy działają w ramach własnej działalności gospodarczej. Charakter relacji jest raczej formalny,

choć zdarzają się integracyjne spotkania. Sieci te są zmienne, zmienia się liczba partnerów, dołączają nowi. Kryterium jest chęć prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz doświadczenie w branży. W sieciach małych instytucji finansowych występuje koncentracja policentryczna, istnieje zarząd, ale każdy partner ma własną firmę, niejednokrotnie działającą pod własną marką. Każdy partner odpowiedzialny jest przede wszystkim sam przed sobą, zarządzając własną firmą.

W zakresie procesów internacjonalizacji działania dużych instytucji różnią się od małych jednostek. Duże instytucje finansowe tworzą zazwyczaj sieci krajowe, ale podejmowały już próby wejścia na rynki zagraniczne. Można zatem stwierdzić, że duże instytucje uczestniczą w procesach internacjonalizacji w wymiarze aktywnym. Wchodzą na nowe rynki zagraniczne poprzez inwestycje bezpośrednie, polegające na zakładaniu własnych oddziałów zagranicznych. Małe instytucje są natomiast przykładem internacjonalizacji pasywnej, polegającej na czerpaniu z wcześniejszych doświadczeń pracowników (np. zdobytych w firmach zagranicznych), czyli wiedzy nabytej jeszcze przed powstaniem sieci.

Udział uczestników sieci, zarówno dużych, jak i małych instytucji, w tworzeniu usług jest niewielki. Większość produktów tworzona jest przez centralę sieci i jej władze. Tylko w przypadku produktów inwestycyjnych partnerzy mają pewien wpływ na ich kształtowanie. Partnerzy sieci są tylko pośrednikami oferującymi usługi, lecz nie mającymi wpływu na ofertę. Wszystkie sieci mają w swojej ofercie wszystkie dostępne usługi finansowe. Wszelkie modyfikacje usług wynikają z decyzji ekspertów, bazują na badaniach marketingowych, benchmarkingu międzynarodowym oraz analizie rynku na wyższym szczeblu.

Wszystkie instytucje podkreślają korzyść z funkcjonowania w sieci. Jest to w szczególności dostęp do aktualnej wiedzy, czyli wiedzy banku koordynowanego przez centralę, a także lepsza pozycja negocjacyjna z bankami i innymi instytucjami finansowymi oraz nienormowany czas pracy. Jednakże w przypadku dużych instytucji głównymi kosztami funkcjonowania w sieci są koszty finansowe. Znaczna formalizacja struktury sieci sprawia, że partnerzy mają narzucone niższe prowidzje oraz większą odpowiedzialność związaną ze spełnianiem coraz wyższych wymagań podmiotu zarządzającego siecią. Utrudnieniem też jest duża hierarchizacja w sieci. Z kolei w małych instytucjach zauważa się brak presji na wyniki ustanowione odgórnie oraz możliwość swobodnego ustalania prowidzji, w zależności od własnego wkładu pracy.

Jeśli chodzi o system rozwojowy partnerów w sieci, to w przypadku dużych instytucji działania nastawione są na szkolenia dla nowych partnerów. Nie ceni się

doświadczenia, uważając, że młodszy partnerzy, którzy będą wyszkoleni, będą równie skuteczni, mając przy tym mniejsze oczekiwania płacowe. Analizuje się dobre praktyki, organizowane są spotkania doradców zarówno na szczeblu regionalnym, jak i krajowym, jednak nie przedstawia się szerszych perspektyw, wierząc przede wszystkim w młode talenty. Z kolei w małych instytucjach docenia się najbardziej doświadczonych partnerów. Oferuje szkolenia, prezentuje dobre praktyki, a przede wszystkim, dając wysoką prowizję i nieograniczoną samodzielność, pozwala się na rozwój najbardziej doświadczonych i najlepszych partnerów. Małe instytucje nie mają jednak szerszego programu rozwojowego.

Podsumowanie

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań w sektorze finansowym pokazują, że budowane sieci międzyorganizacyjne różnią się stopniem formalizacji i przyjętym zakresem w dużych i małych instytucjach finansowych. Instytucje finansowe uczestniczą w procesach internacjonalizacji, przy czym przybierają one wymiar zarówno internacjonalizacji pasywnej, jak i aktywnej, co wpływa na zakres tego procesu i przyjęty model umiędzynarodowienia w różnych instytucjach badanego sektora. W zakresie realizowanej ścieżki internacjonalizacji rysują się zasadnicze różnice między dużymi i małymi jednostkami na tym rynku. Różnice te można zauważyć w przypadku motywów, jakimi kierują się badane instytucje w procesie internacjonalizacji, sposobów wejścia na rynki zagraniczne, wykorzystywanych zasobów oraz czynników stanowiących przeszkodę w procesie internacjonalizacji. Natomiast we wszystkich instytucjach tego sektora istotną rolę w procesie umiędzynarodowienia odgrywają powiązania sieciowe. Powiązania te spełniają rolę podwójną – z jednej strony stanowią impuls do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji, z drugiej – wpływają na jego przebieg.

Literatura

- Achrol, R.S. (1996). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), 56–71.
- Astley, W.G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9 (3), 526–535.

- Barczak, B., Bartusik, K. (2008). Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: podstawowe problemy* (s. 197–210). Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Bianchi, P., Bellini, N. (1991). Public policies for local networks of innovators. *Research Policy*, 20 (5), 487–497.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge: Blackwell.
- Collins J., Porrtas J.I. (2008). *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Ltd.
- Czakon, W. (red.) (2011). *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- Jagoda, H., Haus, B. (1995). *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. Warszawa: PWE.
- Kleymann, B., Seristö, H. (2004). *Managing strategic airline alliances*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Levinthal, D.A., March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis – an expanded sourcebook*. Newbury Park: Sage.
- Möller, K.E., Rajala A. (2007). Rise of strategic nets – new modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36, 895–908.
- Möller, K.E., Svahn, S. (2005). Managing in emergence: Capabilities for influencing the birth of new business fields. W: R. Sanchez, J. Freiling (red.), *Research in competence-based management. Issue 1: The marketing process in organizational competence*. Amsterdam: Elsevier.
- Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35 (1), 155–174.
- Perry, Ch. (2001). Case research in marketing. *The Marketing Review*, 1, 303–323.
- Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, T. (2001). *The role of knowledge in firm's internationalization process: Wherefrom and whereto*. Copenhagen: Copenhagen Business School. Pobrane z: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6595/linkwp01-5.pdf?sequence=1>.
- Pietras, A. (2010). Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 99, 153–161.

- Polański, Z. (2001). System finansowy. W: B. Pietrzak, Z. Polański (red.), *System finansowy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1), 79–87.
- Snow, C.C., Miles, R.E., Coleman, H.J. (1992). Managing 21st century network organization. *Organizational Dynamics*, 20 (5), 5–20.
- Srinivasan, R., Lilien, G.L, Rangaswamy, A. (2006). The emergence of dominant designs. *Journal of Marketing*, 70 (2), 1–17.
- Wit de, B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Warszawa: PWE.
- Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-mentor*, 1 (48). Pobrane z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983>.
- Żabiński, L. (2007). Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study research. W: T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze* (s. 67–117). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

NETWORKING OF FINANCIAL INSTITUTIONS AND THE PROCESSES OF INTERNATIONALIZATION

Abstract

The aim of the study is the characteristic and assessment of networks of financial institutions in the context of the internationalization of financial markets. The paper consists of theoretical, methodological and empirical parts. The study used the method of multiple case study. The analyzes carried out show that building organizational networks vary in the degree of formalization and accepted range. Financial institutions involved in the processes of internationalization, while it takes the internationalization of both passive and active, which affects the scope of the process and adopted a model of internationalization in different companies from the sector. In terms pursued the path of internationalization draw up fundamental differences between large and small institutions on the market. These differences can be seen in both the motives guided the surveyed companies in the internationalization process, ways of entering foreign markets, resources used and the factors influence this process.

Keywords: organizational networks, internationalization, financial institutions

JEL codes: G15, G20