

Jerzy Czupiał

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Przedsiębiorstwo międzynarodowe w perspektywie sieci biznesowej

JEL Classification: F23, L14

Keywords: international enterprise, business network.

Abstract

The international enterprise in networking perspective

This approach claims that the business network, in which each subsidiary as well as its parent firm is embedded, is a specific network of business relationships, which are more or less distinct from the network of other subsidiaries. Since each subsidiary identifies just the problems and opportunities in its own business network, it tends to strive either for autonomy or to influence other parts of the enterprise in a direction that supports the development of its own business. The underlying theme in the business network theory is that any firm is affected most by its own business environment rather than by its institutional environment, and this is equally true of the subsidiaries in an international enterprise.

Wprowadzenie

Strukturę i działalność dużych przedsiębiorstw międzynarodowych można badać, przyjmując różne punkty widzenia — inaczej perspektywy. Jedną z nich jest perspektywa organizacji sieciowej, którą te przedsiębiorstwa tworzą lub współtworzą. W pierwszym przypadku będziemy postrzegać przedsiębiorstwo międzynarodowe (wielonarodowe) jako sieć zróżnicowaną, złożoną z jednostki centralnej, zwanej często kwaterą główną, oraz wielu jednostek zależnych własnościowo i administracyjnie od centrum, zlokalizowanych w różnych krajach goszczących. Utworzoną w ten sposób sieć nazywamy zróżnicowaną dla podkreślenia, że struktura firmy międzynarodowej może być pojmowana jako wyodrębnione grupy zasobów połączone różnego typu relacjami, a w szczególności: (1) powiązaniami lokalnymi wewnątrz każdej krajowej jednostki zależnej; (2) powiązaniami pomiędzy kwaterą główną i jednostkami zależnymi oraz (3) powiązaniami pomiędzy samymi jednostkami zależnymi. Taka sieć tworzy złożoną strukturę, przy

czym Ghoshal i Nohria twierdzą, że firma wielonarodowa musi być postrzegana właśnie jako taka złożona struktura [Ghoshal i Nohria 1997, s. 4]. Trudności redukcowania takiej struktury do prostych pojęć, jak przeciętny poziom centralizacji lub formalizacji, są oczywiste. Według wspomnianych autorów ignorowanie złożoności i różnorodności właściwych tym organizacjom oznacza popełnianie błędu redukcji (*reductive fallacy*), czyli błędu redukcowania złożoności do prostoty lub różnorodności do jednorodności [Ghoshal i Nohria 1997, s. 12].

Przedsiębiorstwo międzynarodowe jako sieć zróżnicowana istniejąca wewnątrz tej organizacji nie będzie jednak głównym przedmiotem zainteresowania w tym artykule. Wspomniano o niej dla uniknięcia pomieszania jej z siecią biznesową, w której przedsiębiorstwo międzynarodowe także działa, ale do której wchodzi niejako od zewnątrz [Czupiał 2011, s. 67–76].

Ze stosunków pomiędzy środowiskiem i organizacją wynika fundamentalne pytanie, co jest wewnątrz firmy, a co poza nią, czyli na zewnątrz, oraz jak te dwa elementy powinny być konceptualizowane. Na przykład, czy jest stosowne charakteryzowanie rynków odnoszących się do wielonarodowej korporacji w ogólnych kategoriach, takich jak stopień ich złożoności, dynamizm, konkurencja itd., czy też powinniśmy zidentyfikować poszczególnych aktorów w środowisku firmy wielonarodowej i scharakteryzować ich odpowiednio do tego, czy są oni klientami, dostawcami, konkurentami, agentami rządowymi itd., próbując zrozumieć z kogo środowisko się składa oraz jakie ma znaczenie dla przedsiębiorstwa. Podobnie, czy jest właściwe, aby charakteryzować wielonarodową korporację jako umyślnie zaplanowany instrument dla urzeczywistnienia strategii, czy też jest to model pewnej koalicji uwzględniający konflikty interesów oraz walkę o władzę pomiędzy podjednostkami.

Te różne punkty widzenia są oczywiście ze sobą powiązane, ponieważ wszystkie dotyczą współdziałania pomiędzy środowiskiem i przedsiębiorstwem. Istnieje jednak wyraźna różnica pomiędzy tym, jak różni uczeni określają i traktują to współdziałanie. Ci, którzy są skłonni charakteryzować środowisko, używając ogólnych pojęć, skłonni są stosować bardziej instrumentalny pogląd na przedsiębiorstwa wielonarodowe. Założenie mówi, że firma wielonarodowa jest nie tylko zdolna analizować środowisko w kategoriach tych pojęć, ale że jest także zdolna dostosować organizację, by lepiej odpowiadała temu środowisku, optymalizując w ten sposób ogólną wydajność przedsiębiorstwa.

Uczeni, którzy podzielają pogląd, że firma wielonarodowa jest areną konfliktów i walki o władzę, są mniej optymistyczni w kwestii tej zdolności. Zamiast tego twierdzą, że w rzeczywistości środowisko jest rozczłonkowane, podzielone według szczególnych kontekstów i — zwłaszcza dla tych niewykłanych bezpośrednio we współdziałanie z otoczeniem, niemożliwe w pełni do zrozumienia. Wpływ środowiska na organizację wyraża się raczej w interesach, które różne podjednostki starają się realizować, oraz w zasobach, które mogą być użyte w procesie przetargowym.

Perspektywa sieci biznesowej różni się od wspomnianej poprzednio perspektywy sieci zróżnicowanej co najmniej pod trzema względami. Po pierwsze — stosunki firmy wielonarodowej z jej środowiskiem są konceptualizowane przede wszystkim jako stosunki biznesowe z jego poszczególnymi aktorami. Po drugie — stosunki te nie ustają na granicy firmy: zewnętrzne stosunki biznesowe są do niej włączone, podobnie jak wewnętrzne. Z punktu widzenia indywidualnej jednostki zależnej nie ma dramatycznej różnicy między stosunkami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Wszystkie one należą do sieci biznesowej jednostki zależnej. Po trzecie — ta sieć z kolei będzie miała decydujący wpływ na rolę jednostki zależnej w firmie wielonarodowej. Sieć biznesowa przedstawia ważną część zasobów, jakie kontroluje jednostka zależna, i te zasoby mogą być użyte do wywierania wpływu wewnątrz firmy wielonarodowej. To oznacza, że decydujący wpływ na zachowanie strategiczne nie musi pochodzić z kwatery głównej. Czasami „ogon może poruszać psem”.

Poniżej przedstawimy teorie sieci biznesowej. Następnie zastosujemy je do procesu internacjonalizacji i firmy wielonarodowej [Forsgren 2008, s. 101–124].

Teoria sieci biznesowej

W ciągu ostatnich dwudziestu lat obserwuje się, że konceptualizacja rynku skupia się na poszczególnych stosunkach między jego aktorami. U podstaw tego podejścia leży założenie, że dostawcy i klienci są zaangażowani w długotrwałe stosunki, które uważają za ważne dla ich biznesu. Empiryczne dane dotyczące około 1000 relacji biznesowych na europejskim rynku pokazują, że większość firm działa na rynkach, gdzie na stosunkowo małą liczbę klientów przypada znaczna część sprzedaży towarów tych firm. Menedżerowie oceniają, że około 20% klientów nabywa 80% ich sprzedaży. Podobnie większość zakupów firmy pochodzi od małej liczby dostawców [Forsgren 2008, s. 105].

Stosunki biznesowe są ważne, ponieważ zapewniają efektywne zaopatrzenie oraz sprzedaż i to one tworzą podstawę rozwoju kompetencji firmy. Są więc istotnymi aktywami niematerialnymi w posiadaniu firmy. Przeciętny czas trwania stosunków objętych badaniami wyniósł 15 lat, lecz znaczna ich część była o wiele starsza [Forsgren 2008, s. 101–124].

Stosunki biznesowe powstawały i rozwijały się dzięki poświęcaniu im czasu i zasobów na promowanie współdziałania między rynkowymi aktorami. Takie inwestycje w kształtowanie owych stosunków mogą obejmować dostosowanie produktów, procesów i rutyn. Dostosowania są dokonywane stopniowo jako konsekwencja wzajemnego uczenia się firm o sobie w podejmowanych działaniach. Stosunki biznesowe są krytyczne dla biznesu firm. Dla obserwatora są one trudne do zrozumienia, ponieważ zawierają pewną liczbę różnych, złożonych zależności, włącznie z technicznym, logicznym, poznawczym i ekonomicznym *know-how*.

Więzy z trzecimi stronami, takimi jak klienci klienta, dostawcy dostawców, konkurenci i agencje publiczne, często warunkują biznes w szczególnym związku. Zgodnie z tym rynki są bardziej lub mniej stabilnymi sieciami stosunków biznesowych. Firmy dokonują inwestycji w te sieci. Sieć jest strukturą, która otwiera możliwości przed firmą i równocześnie narzuca ograniczenia na jej biznes.

Teoria sieci biznesowej a powstawanie firm międzynarodowych

Dawniej uważano, że główną siłą napędową dla firm wyruszających poza granice i stających się międzynarodowymi była eksploatacja szczególnej dla firmy przewagi w połączeniu ze spodziewanym zyskiem i celami wzrostu. Internacjonalizacja jest zjawiskiem wyjścia przedsiębiorstwa na zewnątrz kraju. Zaczyna się od uzyskania wyróżniających kompetencji zlokalizowanych w firmie i oznaczających, że ta firma może uruchomić te same aktywa na obcym rynku [Hymer 1976, s. 33]. Aczkolwiek Hymer rozumiał problem firmy mającej ograniczoną wiedzę na temat obcych rynków, to czynnik ten nie odgrywał większej roli w jego modelu. Hymer wierzył, że brak wiedzy o obcych rynkach może zostać skompensowany przez szczególny majątek firmy. W teorii internalizacji natomiast, dostrzegającej główne źródło umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w łączeniu procesów gospodarczych poprzez granice państw, potrzeba wiedzy o obcych rynkach jest nieobecna jako element o ważnym znaczeniu dla kreowania firmy wielonarodowej. Umiędzynarodowienie następuje za pomocą rozwijania i koordynowania działań poprzez granice państwowe, w oparciu o analizę koszt–wydajność. Z kolei perspektywa zdolności organizacyjnych pozwala dostrzec, że specyficzna dla firmy przewaga może być rozwinięta za pomocą połączenia aktywów na obcym rynku [Hymer 1976, s. 33]. Lecz podobnie do dwóch poprzednich przypadków wiedza o rynkach zagranicznych nie jest tu szczególnie wyróżniającym się warunkiem efektywnego wejścia do obcej gospodarki.

W wyraźnym kontraście do tych poglądów znajomość zagranicznych rynków odgrywa zasadniczą rolę w teorii sieci biznesu. Odpowiednia sieć biznesu jest nie tylko decydująca dla rozwoju firmy i jej wydajności, lecz jest zwykle trudno dostępna dla outsiderów oraz niełatwa do naśladowania. Skuteczne wejście na obcy rynek wymaga znacznie więcej niż wybudowania fabryki w obcym kraju lub podpisania kontraktu z lokalną firmą. Wymaga bowiem poznania i zrozumienia odpowiedniej zagranicznej sieci biznesu dla danego typu produktów lub usług, o które chodzi, oraz poznania, jak ta sieć funkcjonuje. Co więcej, firma musi zdobyć wiedzę, kim są ważni gracze w tej sieci i jakie między nimi panują stosunki.

Teoria sieci biznesu zasadniczo przyjmuje, że taka wiedza nie może być pozyskana bez doświadczenia „z pierwszej ręki”. Lub, mówiąc inaczej, firma musi być elementem takiej sieci, by została wtajemniczona w arkana tej wiedzy, w peł-

ni zrozumiała sieć i role, jakie firma byłaby zdolna w niej odgrywać. Jediną drogą zdobycia takiej wiedzy jest bezpośrednie doświadczenie, a jedynym sposobem zdobycia takiego doświadczenia jest wejście na obcy rynek, stopniowo i ostrożnie za pomocą drobnych inwestycji.

Podsumowując, pojawienie się przedsiębiorstwa wielonarodowego jest w teorii sieci biznesowej stopniowym procesem, a nie aktem jednorazowym, jak w poprzednich ujęciach. Na przykład, w teorii internalizacji wybór pomiędzy skorzystaniem z niezależnego agenta a założeniem w obcym kraju własnej organizacji sprzedaży jest kwestią minimalizacji kosztów transakcyjnych i administracyjnych. Tylko jedno rozwiązanie jest optymalne. W teorii sieci biznesowej dwa rozwiązania mogą być postrzegane jako różne etapy w procesie umiędzynarodowienia, w którym jeden umożliwia rozwój drugiemu we właściwym czasie. Inną ważną różnicą pomiędzy podejściem od strony sieci biznesowej a innymi wspomnianymi teoriami jest rola wiedzy o zagranicznym rynku. W modelu Hymera brak wiedzy o zagranicznych rynkach jest podstawowym powodem, dla którego firma inwestująca musi mieć szczególną przewagę konkurencyjną, dostatecznie dużą, aby przezwyciężyć trudności wynikające z niewystarczającej wiedzy o obcym rynku. W teorii internalizacji deficyt wiedzy o obcym rynku jest sprowadzony do problemu niepewności w transakcjach. W perspektywie zdolności organizacyjnych brak wiedzy o rynku może prowadzić do połączenia przedsiębiorstwa zagranicznego z firmą lokalną. W żadnej z tych teorii jednak istniejąca wiedza o rynku nie jest główną siłą napędzającą zagraniczne inwestycje. Jest ona raczej traktowana jako element statyczny, który pozostaje niezmienny w procesie umiędzynarodowienia. W teorii sieci biznesowej natomiast wiedza rynkowa jest dynamicznym elementem, na który oddziałują zagraniczne inwestycje bezpośrednie i który z kolei oddziałuje na ewentualne dalsze inwestycje. Wzrost wiedzy rynkowej jest główną siłą napędową procesu umiędzynarodowienia i w związku z tym — pojawienia się przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Teoria sieci biznesowej a działanie firmy międzynarodowej

Teoria sieci biznesowej skupia się na sieci stosunków biznesowych, w które uwikłany jest aktor biznesu. Od startu procesu umiędzynarodowienia możemy przyjąć, że aktorem biznesu jest przedsiębiorstwo macierzyste stopniowo inwestujące za granicą z kraju macierzystego. Sieć biznesowa, której elementem jest firma macierzysta, będzie kształtować trwający proces umiędzynarodowienia w sensie sposobu i miejsca inwestowania. Po pewnym czasie proces umiędzynarodowienia spowoduje rozwój firmy operującej w wielu krajach. Kto wtedy jest aktorem biznesu na tym etapie?

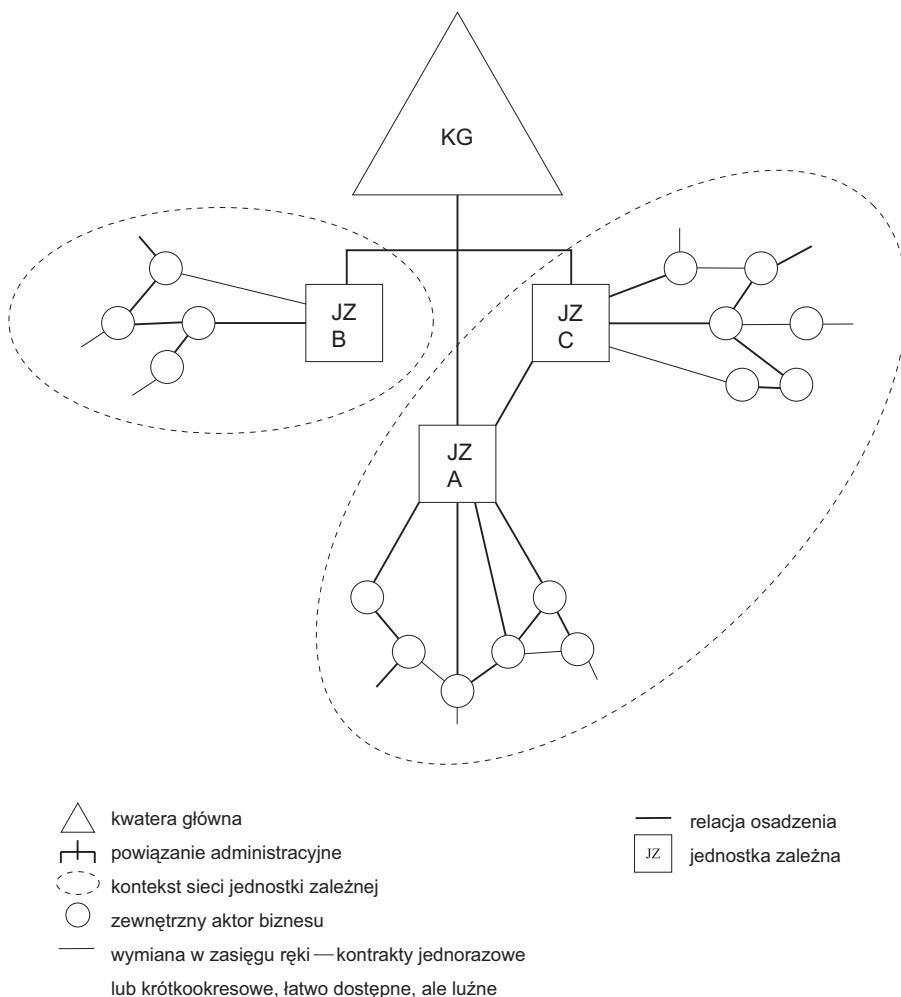
Jednym z podstawowych założeń teorii sieci biznesu jest to, że firma wielonarodowa składa się z wielu aktorów biznesu, a nie z jednego. Choć przedsiębiorstwo wielonarodowe jest jedną prawną i organizacyjną jednostką, jednak operacyjnie składa się z wielu aktorów biznesu — jednostek zależnych. Każda jednostka zależna jest zakorzeniona w szczególnej sieci stosunków biznesowych, która bardziej lub mniej różni się od sieci innych jednostek zależnych. Ponieważ każda jednostka zależna będzie identyfikować problemy i okazje w swej własnej sieci, będzie ona dążyć albo do autonomii w stosunku do reszty spółki, albo do zdobycia władzy wpływania na rozwój innych części firmy wielonarodowej w sposób wspierający rozwój jej własnej sieci biznesu.

Dlatego w tym właśnie ujęciu konceptualizacja firmy wielonarodowej musi zawierać nie tylko geograficzną konfigurację majątku posiadanego przez firmę, lecz także sieci biznesowych, w których różne jednostki zależne są osadzone. Rysunek 1 ilustruje ten punkt widzenia.

Popularnym sposobem badania firmy wielonarodowej jest rozpoczęcie analizy firmy wielonarodowej jako prawnej jednostki, a następnie zbadanie, jak jej jednostki zależne także są powiązane przez biznes, który prowadzi. Podstawową przesłanką jest więc korporacyjny kontekst, to jest duży trójkąt, przedstawiony na rys. 1, w który wpisane są kwatera główna (KG) oraz jednostki zależne (JZ). Aktorzy najbliżsi jednostek zależnych są powiązani raczej na podstawie prawnej niż biznesowej. To oznacza, że niektórzy najbardziej istotni partnerzy biznesowi jednostek zależnych są traktowani w sposób „drugorzędny”, ponieważ są partnerami zewnętrznymi dla firmy. Jest to sposób wykonywania analizy w przypadku na przykład podejścia „różnicowanej sieci”, przedstawionego we „wprowadzeniu”. Środowisko indywidualnej jednostki zależnej jest tam charakteryzowane jedynie w kategoriach złożoności i poziomu konkurencji, a nie ze względu na biznesowych partnerów. Choć środowisko biznesowe jest tutaj brane pod uwagę, to jest ono pozbawione oblicza.

Teoria sieci biznesowej, przeciwnie, stara się dać środowisku każdej jednostki zależnej twarz, za pomocą analizowania stosunków biznesowych otaczających tę jednostkę. Przejawia się w tym heterogeniczny charakter firmy wielonarodowej. Jednostki zależne są bardziej lub mniej luźno powiązane i są pod silnym wpływem kontekstów własnych sieci biznesowych, niezależnie od tego, czy inni aktorzy w tej sieci są ulokowani wewnątrz czy na zewnątrz danej firmy wielonarodowej. Z punktu widzenia poszczególnych jednostek zależnych istnieje oczywiście kontekst korporacji. Lecz jest to tylko część tego obrazu, kontekst sieci biznesu pojedynczej jednostki zależnej będzie dla niej najważniejszy. Ten kontekst ma głęboki wpływ na możliwości biznesowe jednostki zależnej. Jego wpływ może być zgodny z intencjami korporacji lub nie.

Na rys. 1 kontekst biznesowy jednostki zależnej B jest całkiem inny od kontekstu jej korporacji, ponieważ wszystkie jej stosunki biznesowe są z zewnętrznymi aktorami. To, jak ona postrzega swe biznesowe okazje (szanse) i przyszłe



Rys. 1. Przedsiębiorstwo wielonarodowe w teorii sieci biznesowej

Źródło: Forsgren 2008, s. 109.

potrzeby inwestycyjne, zależy w dużym stopniu od jej roli w tej sieci, a nie tylko od jej roli w kontekście korporacji, określonej przez kwaterę główną. Oczywiście istnieje też pewien potencjał napięcia pomiędzy rolą jednostki w sieci biznesowej i rolą zdefiniowaną przez jej kontekst korporacyjny. Jak silne jest to napięcie, zależy od różnicy w perspektywach pomiędzy indywidualnymi jednostkami zależnymi a kwaterą główną. Podwójna rola jednostek zależnych w firmie wielonarodowej jest znacznie bardziej podkreślana w teorii sieci biznesowej niż w jakiegokolwiek innej teorii firmy wielonarodowej.

Na rys. 1 jednostki zależne A i C są pod tym względem w innej sytuacji niż B. Ich sieci biznesowe zawierają także jednostkę siostrzaną. Stosunek między tymi jednostkami zależnymi ma dlatego inny charakter niż na przykład pomiędzy jednostkami zależnymi A i B. A i C są partnerami biznesowymi wewnątrz jednej i tej samej sieci, a nie tylko jednostkami wewnątrz tej samej prawnej i administracyjnej całości (przedsiębiorstwa), jak A i B. Dlatego w przypadku A i C istnieje również wspólna większa sieć stosunków biznesowych, która ma raczej większy wpływ na zachowanie się A i C niż wewnętrzna grupa jednostek przedsiębiorstwa (to jest jednostka zależna B i kwatera główna).

Należy raz jeszcze podkreślić, że omawiana wcześniej „sieć zróżnicowana” jest konceptualizowana przede wszystkim jako formalne i nieformalne powiązania pomiędzy kwaterą główną (KG) oraz jednostkami zależnymi A, B i C. Stosunki biznesowe nie są włączone do pojęcia „sieć zróżnicowana” (przynajmniej nie formalnie) i dlatego stosunki, które dotyczą wymiany z zewnętrznymi aktorami biznesowymi, nie są częścią tej sieci. W teorii sieci biznesowej mamy sytuację odwrotną. Sieci obejmujące stosunki biznesowe zajmują miejsca czołowe, a powiązania administracyjne i komunikacyjne wewnątrz spółki wielonarodowej są uważane w znacznym stopniu za ich odbicie lub uzupełnienie.

Rysunek 1 ilustruje także, że głębokość stosunku biznesowego jest ważną zmienną w teorii sieci biznesu. Niektóre stosunki są bardzo bliskie w sensie wzajemnego dostosowania zasobów i działań oraz wymiany wiedzy (na rys. 1 są one określone jako relacje osadzenia), podczas gdy inne są bardziej w „zasięgu ręki”, czyli łatwo i doraźnie nawiązywane i rozwiązywane oraz luźne. W tym pierwszym przypadku partnerzy są bardziej zależni od siebie. To oznacza, że każdej z tych firm trudno zastąpić istniejący stosunek nowym. Oznacza to jednak również, że możliwości transferowania nowej wiedzy i rozwiązywania wzajemnych problemów są w takiej sytuacji większe.

W wymianie „w zasięgu ręki” sytuacja jest odwrotna. Stosunki tego rodzaju są znacznie łatwiejsze do zastąpienia, lecz również mniejsza jest w nich transferowalność wiedzy, a także mniej prawdopodobne wzajemne rozwiązywanie problemów. Wymiana „w zasięgu ręki” jest bliższa konceptualizacji rynku w neoklasycznej teorii ekonomii. Należałoby podkreślić, że teoria sieci biznesowej nie oznacza, że wszystkie stosunki biznesowe są „bliskie”. Spółki zawsze będą miały mieszaninę „bliskich” stosunków i tych „w zasięgu ręki”. Ta teoria mówi jednak, że działania gospodarcze z natury będą tworzyły pewną liczbę bliskich stosunków biznesowych. Jest to fakt, który musi być brany pod uwagę, gdy analizuje się zachowanie firmy wielonarodowej.

Podsumowując, według teorii sieci biznesowej firma wielonarodowa jest aktywna w wielu kontekstach biznesowych. Konteksty te mogą być zdefiniowane w kategoriach sieci biznesowych, w których są osadzone różne jednostki zależne. Zakres, w jakim różne jednostki zależne są wzajemnie połączone, jest zdeter-

minowany raczej przez zakres, w jakim jednostki zależne są powiązane przez ich sieci biznesowe, niż przez ich związki administracyjne i prawne. Podstawowa teza tej teorii głosi, że każde przedsiębiorstwo, łącznie z jednostkami zależnymi w firmie wielonarodowej, znajduje się pod silniejszym wpływem środowiska biznesowego niż środowiska instytucjonalnego. Nie można zaprzeczyć znaczeniu granic państwowych oraz roli na przykład systemów kontroli wewnętrznej firmy wielonarodowej. Przede wszystkim jedną z ważnych cech firmy wielonarodowej jest to, że działa ona w wielu krajach i ma kwaterę główną próbującą monitorować całą grupę za pomocą różnych mechanizmów administracyjnych. Lecz tradycyjna analiza różnic pomiędzy krajami, w których firma działa, musi być uzupełniona analizą różnic w sieciach biznesowych, a te sieci nie pokrywają się z granicami państw. Co więcej, zdolność kwatery głównej do sprawowania kontroli jest wyzwaniem dla sieci, ponieważ sieć także wpływa na zachowanie jednostek zależnych.

Konkretny przykład może zilustrować ten ostatni punkt widzenia. Jedna z największych szwedzkich spółek zależnych jest zlokalizowana we Włoszech, gdzie znajduje ona główny rynek dla swych produktów. Ta jednostka zależna zawsze należała do bardzo zyskowych. W rezultacie odgrywała także dużą rolę w działalności B+R całej tej grupy, zarówno jako deweloper tak zwanych standardowych zastosowań — to jest zastosowań odpowiednich dla kilku rynków, jak i szczególnych zastosowań dla jednego tylko klienta. Zastosowania specyficzne dla jednego tylko klienta zawsze jednak w tej spółce dominowały. Zmiany w organizacji działalności B+R w całym przedsiębiorstwie, zainicjowane przez kwaterę główną, a zmierzające do zwiększenia udziału zastosowań standardowych, nie doprowadziły jednak do żadnej poważnej poprawy tej sytuacji. Przyczyną tego był fakt, że prawie każda prośba ze strony tego jednego ważnego włoskiego klienta była traktowana przez spółkę priorytetowo jako prośba o dostosowanie się do życzeń ważnego klienta, z którym jednostkę łączyły długotrwałe handlowe i społeczne powiązania. Z punktu widzenia spółki zależnej ważniejsze było bowiem utrzymanie i rozwijanie tych stosunków, spełniając szczególne życzenia klienta, niż podejmowanie rozwoju produktów standardowych dających się zastosować także u innych klientów, mimo że to byłoby korzystniejsze dla przedsiębiorstwa jako całości.

Przypadek ten ilustruje, że interes jednostki zależnej jest kształtowany przez jej sieć biznesową. Pokazuje też, że zachowanie jednostki zależnej znajduje się pod wpływem głębokości jej stosunków biznesowych. Im głębszy jest ów stosunek, w kategoriach wzajemnego dostosowania i wspólnego podejścia do rozwiązania problemów, tym większy będzie jego wpływ na zachowanie się jednostki. Mechanizmy kontrolne, które kwatera główna jest zdolna zastosować, będą raczej nieskuteczne i im bardziej kwatera główna będzie naciskać, tym bardziej wzrośnie napięcie pomiędzy rolą jednostki zależnej w jej sieci biznesowej a rolą w korporacji.

Kontrola i wpływ w kontekście sieci biznesowej

Stosownie do teorii sieci biznesowej każda jednostka zależna działa wewnątrz konkretnej sieci stosunków biznesowych, która z kolei reprezentuje istotną część jej rozporządzalnych zasobów — na nich opiera ona swą pozycję wewnątrz firmy wielonarodowej. To twierdzenie jest ważne, niezależnie od tego, czy skupiamy się na stosunkach z zewnętrznymi klientami, dostawcami itd., czy na stosunkach z innymi jednostkami korporacji. Oba typy stosunków są częścią sieci jednostki zależnej i struktura oraz procesy wewnątrz tej sieci określają typ wpływu, który aktorzy w tej sieci wywierają na siebie. Im bardziej centralna jest pozycja jednostki zależnej w sieci biznesowej, tym większa jej szansa wpływania na zachowanie innych aktorów. To twierdzenie pozostaje w mocy niezależnie od tego, czy ten aktor jest, czy też nie jest członkiem danej korporacji (przedsiębiorstwa): to właśnie raczej stosunki biznesowe, a nie własnościowe, decydują o faktycznej roli jednostki.

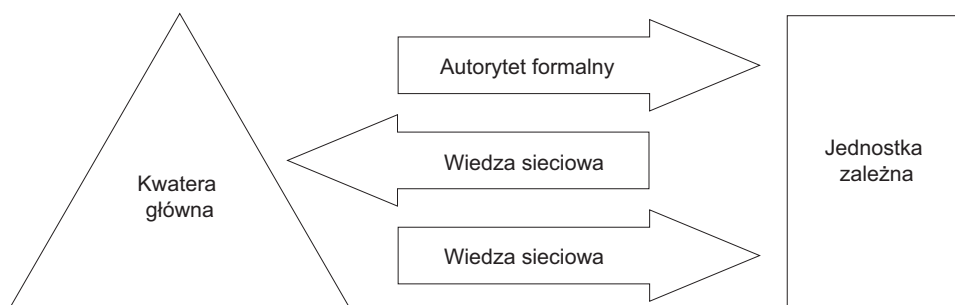
Nie oznacza to, że inne typy stosunków na nią nie oddziałują. Wpływ i kontrola wewnątrz firmy wielonarodowej są także zależne od stosunków administracyjnych między jednostkami, włączając pionowe relacje pomiędzy kwaterą główną i każdą jednostką zależną. Na przykład, im wyższa jest formalna pozycja jednostki w korporacji, tym większe jej szanse wywierania wpływu na inne jednostki korporacji. To twierdzenie opiera się nie tylko na zakorzenionej koncepcji, że jednostki wyższe w hierarchii mają formalne prawo wydawać rozkazy jednostkom niższym. Jest ono także oparte na założeniu, że wyższa pozycja formalna oznacza także lepsze możliwości zbadania środowiska i przewyżczania niepewności we właściwy sposób. Dostęp do informacji o środowisku oznacza władzę — nikt temu nie zaprzeczy.

Stosowne pytanie pod adresem teorii sieci biznesowej będzie wszelako dotyczyć tego, czy wyższa pozycja formalna jednostki zawsze idzie w parze z pełniejszą i dokładniejszą informacją oraz czego ta informacja dotyczy? Teoria twierdzi, że wiedza na temat sytuacji i możliwości innych aktorów biznesu jest decydująca, jeśli prowadzony biznes ma przynieść sukces. Jednak formalna pozycja nie stwarza automatycznie takiej wiedzy. Jej źródło można raczej znaleźć w zbiorze bezpośrednich i pośrednich stosunków, jakie nawiązuje jednostka z tymi aktorami, budowanych często w długim okresie. Te stosunki tworzą i wspierają ogólną pozycję jednostki w firmie i stanowią bazę wpływu jednostki.

Dlatego wiedza na temat stosownej sieci biznesu jest tak potrzebna. Lub, wyrażając to inaczej, każdy poszczególny wpływ jednostki wewnątrz przedsiębiorstwa wielonarodowego jest zależny od jej wiedzy o zasobach strategicznych, jakie firma posiada do swej dyspozycji. Jeśli te zasoby są głównie osadzone w stosunkach biznesowych — jak się przyjmuje w teorii sieci biznesowej — to wynika z tego, że wiedza z pierwszej ręki o tych stosunkach jest decydującym źródłem

siły. Ta wiedza z pierwszej ręki jest tworzona przede wszystkim w procesie bieżącego współdziałania z innymi aktorami biznesu w danej sieci. Jednak to jednostki zależne są uwikłane w te interakcje, a nie kwatera główna. Wiedza z pierwszej ręki może dotrzeć na szczyt organizacji, lecz musi zostać nabyta w ten sam mniej więcej sposób jak na niższych poziomach. W wielu przypadkach jest to niewykonalne zadanie dla menedżerów najwyższego szczebla, zwłaszcza w dużych, rozproszonych organizacjach, jak firmy wielonarodowe.

Tak więc, chociaż nie można całkowicie zaprzeczyć hierarchicznie wyższemu kierownictwu zdolności zbadania „większej” części środowiska, to teoria sieci biznesowej sugeruje, że władza kwatery głównej opiera się bardziej na jej podstawach prawnych do wydawania i egzekwowania nakazów niż na jej nadrzędnej wiedzy. Władza ta nie może być niedoceniona. Jest to zakorzenione w naszej kulturze, że podwładny powinien słuchać rozkazów przełożonych i zwierzchnich instytucji. Tak więc urzędnik firmy wielonarodowej cieszy się znaczną władzą. Jednak w teorii sieci biznesu władza nie sprowadza się do wydawania nakazów jako dominującego lub ostatecznego mechanizmu wywierania wpływu. Natomiast autorytet i wiedza o sieciach biznesu współdziałają jako istotne źródła rzeczywistej władzy. Kwatera główna ma oczywiście wpływ dzięki formalnemu autorytetowi, podczas gdy jednostki zależne zyskują wpływ dzięki swej znajomości sieci. Jeśli uznajemy, że wiedza na temat sieci biznesowych może także mieścić się na najwyższym poziomie zarządzania, to podstawowy model wpływów można przedstawić jak na rys. 2.



Rys. 2. Źródła wpływu w przedsiębiorstwie wielonarodowym

Źródło: Forsgren 2008, s. 115.

Wpływ wywierany dzięki formalnemu autorytetowi jest jednokierunkowy i opiera się na formalnym prawie do podejmowania decyzji na szczeblu najwyższym i wykonywania decyzji na szczeblach niższych, w dół hierarchii. Wpływ powstający z wiedzy sieciowej, dla kontrastu, jest wzajemny i opiera się na dostępie do zasobów osadzonych w sieciach biznesowych. Rys. 2 pokazuje, że kontro-

ła wykonywana przez autorytet formalny może być albo wymuszona, albo zrównoważona przez wpływ dający się przypisać wiedzy sieciowej [Forsgren, Holm, Johanson 2005, s. 114]. Jeśli jest on zrównoważony, to nie ma ustalonej granicy przewagi jednostki zależnej wewnątrz firmy wielonarodowej. Efekt netto może być taki, że wyższe poziomy są bardziej zależne od jednostki zależnej niż odwrotnie, ponieważ władza oparta na wiedzy sieciowej nie różni się jakościowo od władzy opartej na autorytecie formalnym. Oba źródła władzy generują zależności, a to, która władza będzie dominować, pozostaje kwestią empiryczną.

Podsumowując, teoria sieci biznesu zakłada, że walka o wpływy i władzę jest zjawiskiem normalnym w przedsiębiorstwie wielonarodowym. Toczy się ona pomiędzy jednostkami zależnymi a kwaterą główną oraz między samymi jednostkami zależnymi. W tym sensie kwatera główna jest jednym z graczy wśród innych. Musi ona konkurować o wpływy z innymi jednostkami wewnątrz firmy. Co więcej, są tam inni konkurujący o wpływ, na przykład: zewnętrzni partnerzy biznesowi. W badaniach obejmujących blisko 100 jednostek zależnych, należących do pewnej liczby szwedzkich firm wielonarodowych, stwierdzono, że występowała znacząca ujemna korelacja pomiędzy przeciętnym stopniem bliskości w sieci biznesowej jednostki zależnej a wpływem kwatery głównej na zachowanie jednostki postrzeganym przez tę jednostkę [Forsgren 2008, s. 115]. To wskazuje, że jeśli jednostka zależna ma bliski stosunek z zewnętrznym partnerem, to skłonna jest do poświęcania większej uwagi interesom tego partnera, nawet jeśli nie są one zgodne z interesami kwatery głównej lub własnej grupy jako całości.

Rola wspólnych wartości w teorii sieci biznesu

Ogólny obraz zachowania się firmy wielonarodowej w teorii sieci biznesowych jest w takim samym stopniu przykładem działania sił odśrodkowych jak też dośrodkowych. W typowym przypadku występowania wielu sieci biznesowych w jednej firmie, w których działają jej jednostki zależne, będą występowały tendencje popychania przedsiębiorstwa w różnych kierunkach. Problem ten był także dostrzegany we wspomnianej teorii zdarzeń nieoczekiwanych, lecz zakładano, że mógł on w większym lub mniejszym stopniu być wyeliminowany przez zdolności kwatery głównej do efektywnego projektowania organizacji. W perspektywie zróżnicowanej sieci kwestia działania siły odśrodkowej została potraktowana bardziej poważnie. Przede wszystkim podstawowym tematem jest tam różnica pomiędzy jednostkami zależnymi, powstająca w wyniku różnicy w rynkach, na których one operują. Rozwiązaniem tego problemu było wprowadzenie wspólnych wartości. Dzięki istnieniu wspólnych norm i celów jednostki zależne i kwatera główna mają szansę zmniejszyć działanie sił odśrodkowych. Kilka potencjalnie sprzecznych interesów zostaje zastąpionych przez jeden wspólny.

Podstawowa idea zawarta w pojęciu wspólnych wartości polega na tym, że im więcej problemów będą postrzegać w tym samym świetle jednostka zależna i kwatera główna, tym bardziej jednostka zależna będzie skłonna działać wraz z innymi, w imię dobra organizacji jako całości. Integracja w kategoriach wspólnej wiedzy między jednostkami zależnymi będzie stymulowana na przykład przez wysoki poziom wspólnych wartości.

Z perspektywy teorii sieci biznesowych można podnieść przeciw temu rozumowaniu dwa ważne zastrzeżenia. Po pierwsze, możliwości osiągnięcia wysokiego stopnia wspólnych wartości pomiędzy jednostkami zależnymi i kwaterą główną są poważnie przeceniane. Szczególny charakter sieci biznesowych, w których różne jednostki zależne są osądzone, w połączeniu z rolą, jaką odgrywają inni aktorzy biznesu w kształtowaniu interesów poszczególnych jednostek zależnych, są poważnymi barierami rozwoju wspólnych wartości w przedsiębiorstwie wielonarodowym. W badaniach 97 jednostek zależnych szwedzkich firm wielonarodowych stwierdzono znaczne zróżnicowanie w poziomie uznawania wspólnych wartości [Forsgren 2008, s. 116]. Tylko w 7% przypadków odnotowano poziom zgodności bardzo wysoki, a w 30% był on oceniony jako „średni”. Wyniki te wskazują, iż należy być ostrożnym w przyjmowaniu, że istnienie wspólnych wartości pomiędzy kwaterą główną a jednostkami zależnymi stanowi normę. Po drugie, teoria sieci biznesowej sugeruje, że jeśli nawet udział wspólnych wartości jest wysoki, nie gwarantuje to, że wiedza będzie dzielona pomiędzy jednostki zależne. Takie dzielenie jest w znacznym stopniu zdeterminowane przez stosunki między jednostkami zależnymi. To właśnie do tych stosunków należy także dzielenie się wiedzą. Dwie jednostki zależne mogą podzielać te same normy i cele z kwaterą główną, lecz czy te jednostki zależne będą wpływać wzajemnie na rozwój swych kompetencji, jest to już całkiem inna sprawa. We wspomnianych badaniach nie stwierdzono żadnej zależności pomiędzy zakresem, w jakim jednostka zależna była uwikłana w transfer wiedzy do reszty przedsiębiorstwa wielonarodowego, a stopniem, w jakim wspólne wartości były uznawane przez kwaterę główną i jednostki zależne. Zakres, w jakim jednostka zależna była uwikłana w stosunki biznesowe z jednostkami siostrzanymi, był natomiast dodatnio i znacząco skorelowany z takim transferem. Jest to wskazówka, że stosunki biznesowe są ważniejsze niż wspólne wartości, w rozumieniu integracji i kooperacji w firmie wielonarodowej [Forsgren 2008, s. 117].

Teoria sieci biznesowej a społeczna rola firmy wielonarodowej

E. Penrose twierdzi, że naczelnicy menedżerowie wielkich firm wielonarodowych sami definiują międzynarodowy interes publiczny, o który chodzi w danym przy-

padku [Penrose 1971, s. 267]. Ta uwaga jest prawdopodobnie równie trafna dziś, jak w 1971 r., kiedy ją sformułowano. Jednak Penrose nie brała pod uwagę faktu, że nawet jeśli kwatery główne firm wielonarodowych są silne dzięki prowadzeniu „ekonomicznej polityki”, to w społeczeństwach, w których działają ich spółki, sprawowanie przez nie władzy we własnych przedsiębiorstwach wielonarodowych jest inną sprawą. W teorii sieci biznesowej firma wielonarodowa jest konceptualizowana jako heterogeniczna, luźno powiązana organizacja, w której żadna jednostka, łącznie z kwaterą główną, nie ma pełnej kontroli. Tak więc, gdy Penrose zauważa, że naczelnicy menedżerowie, jako reprezentanci organizacji z wielkimi zasobami, posiadają więcej władzy w społeczeństwie, niż to przyznaje teoria internalizacji i teoria zdarzeń nieoczekiwanych, to teoria sieci biznesu sugeruje, że mają oni mniej władzy wewnątrz własnej organizacji, by ją kontrolować, niż się przyjmuje w poprzednio omawianych teoriach. Należy zauważyć, że twierdzenie Penrose oraz poglądy w tej kwestii charakterystyczne dla teorii sieci biznesowej nie wykluczają się wzajemnie. Chociaż brzmi to nieco paradoksalnie, jest zupełnie możliwe wywieranie znacznego wpływu na polityczne decyzje podejmowane w społeczeństwie bez posiadania pełnej kontroli nad własną organizacją, na której ten wpływ się opiera. To jest jak jazda na wielkim koniu bez cugli: może być imponująca, a nawet przerażająca dla otoczenia, lecz będzie pełna niespodzianek, nieracjonalnych zdarzeń, również dla jeźdźcy.

W teorii sieci biznesu przedsiębiorstwo jest przede wszystkim aktorem biznesu, a nie polityki. Choćby nawet sieć biznesu, w której to przedsiębiorstwo jest osadzone, mogła zawierać stosunki z jednostkami publicznymi, na przykład z rządami, agencjami publicznymi i stowarzyszeniami, typowa analiza prowadzona zgodnie z zasadami tej teorii skupi się na stosunkach z dostawcami, dystrybutorami, klientami i konkurentami. Zatem akcent jest zawsze kładziony na kontekst biznesowy, a nie polityczny. Jednak to nie znaczy, że sieć biznesowa jest z definicji efektywna ze społecznego punktu widzenia. Teoria sieci biznesu nie jest teorią funkcjonalistyczną w taki sposób, jak na przykład teoria internalizacji. To, co ta pierwsza podkreśla, to fakt, że we wszelkiej działalności biznesowej powstają stosunki pomiędzy aktorami, które muszą być brane pod uwagę, jeśli ma się zrozumieć ich zachowanie. Lecz to nie znaczy, że sieci biznesu są optymalne lub niezmiennie. Przeciwnie, przechodzą one stałe zmiany na lepsze lub na gorsze z punktu widzenia otaczającego je społeczeństwa.

W teorii sieci biznesu jest miejsce na pytanie o społeczną rolę międzynarodowego przedsiębiorstwa i jego jednostek jako aktorów biznesu, aczkolwiek nie można powiedzieć, by proponowała ona najodpowiedniejsze narzędzia do takiej analizy. Na przykład sieć biznesowa, jeśli jest silnie ustrukturyzowana, może działać jako skuteczna bariera wejścia do gospodarki nowych przybyszów, podobnie jak bariery przemysłowe w teorii organizacji przemysłowej według perspektywy Hymera. Ponadto wyraźne rozróżnienie pomiędzy znajdującymi się wewnątrz i na zewnątrz sieci jest ważnym elementem tej teorii. Taka sytuacja

może być szkodliwa dla efektywnego wykorzystania zasobów w społeczeństwie oraz dla rozwoju nowej technologii.

Ponadto władza nie musi być równomiernie podzielona pomiędzy członków sieci. Sieć może być zdominowana przez jedną firmę, co może okazać się wysoce korzystne dla niej, lecz niekorzystne dla społeczeństwa jako całości. Fakt, że IKEA jest bardzo silnym aktorem wobec jej dostawców i innych jednostek w jej sieci, nie oznacza automatycznie, że ta sytuacja ma korzystne skutki w długim okresie dla samej sieci lub dla społeczeństwa, w którym firma lub jej dostawcy działają.

W kwestii społecznej roli wielonarodowych przedsiębiorstw teoria sieci biznesu jest precyzyjna w dwóch sprawach. Pierwsza dotyczy firmy wielonarodowej jako „globalnej sieci”, to jest systemu bardziej lub mniej zintegrowanych jednostek zależnych. Stopień, w jakim firmy wielonarodowe są operacyjnie zintegrowane w skali jednostek zależnych i krajów, jest prawdopodobnie wyolbrzymiany. Fakt, że pewne jednostki siostrzane mają ścisłe wzajemne powiązania biznesowe, wpływa na polityczną rolę firmy. Często sugeruje się, że jedną z głównych politycznych sił firm wielonarodowych jest to, że mogą one przenosić produkcję z jednego kraju do innego; inaczej, posiadają operacyjną płynność. To zapewnia firmie silną pozycję przetargową w negocjacjach z rządami na temat na przykład subsydiów czy innych korzyści. Operacyjna płynność jest jednak wyższa, jeśli podjednostki są niezależne jedna od drugiej, niż wtedy, gdy są ze sobą silnie powiązane stosunkami biznesowymi. Jeśli są ściśle technologicznie powiązane, firma wielonarodowa stosuje system podziału pracy. Każda jednostka specjalizuje się w szczególnej działalności, lecz jest zależna od innych jednostek w swej działalności. W takiej sytuacji firma wielonarodowa jest znacznie bardziej wrażliwa na zmiany w lokalizacji jej jednostek zależnych. Zgodnie z tym jej zdolność do wykorzystania operacyjnej płynności w negocjacjach z rządami będzie zmniejszona. Na poziomie ogólnym wynika to z prostego faktu, że w sieci biznesowej jej uczestnik nie może zmienić swych operacji, tak jakby jego biznes był niezależny od innych uczestników. W ten sposób ogólnie przyjęty pogląd na siłę polityczną firmy wielonarodowej jako globalnej sieci nie jest bezdyskusyjny, jeśli uwzględni się teorię sieci biznesowej.

Inaczej przedstawia się społeczna rola firmy wielonarodowej jako środka transferu wiedzy pomiędzy krajami, często między krajami rozwiniętymi i słabo rozwiniętymi. W teorii sieci biznesu transfer wiedzy między firmami staje się kwestią zdolności absorpcji po obu stronach. Zdolność jest znacznie wyższa, jeżeli istnieją bliskie stosunki biznesowe pomiędzy firmami, niż wtedy, kiedy są one bardziej luźne i utrudnione przez znaczną odległość. Prawdopodobieństwo, że jakaś szczególna technologia transferowana wewnątrz firmy wielonarodowej do jej jednostki zależnej przeniknie i zostanie zaabsorbowana oraz wykorzystana przez szerszą lokalną społeczność biznesową, zależy od sieci biznesowej, w której ta jednostka jest osadzona. Jeśli ta sieć składa się z procesów wymiany „na wycią-

gnięcie ręki”, to nastąpi tylko ograniczony transfer wiedzy do lokalnej społeczności. Natomiast gdy stosunki biznesowe w sieci są osadzone, przenikanie osiągnięć na większą skalę.

Przypadek LAMCO w Liberii może zilustrować tę sytuację. W latach 60. i 70. niektóre firmy wielonarodowe utworzyły konsorcjum LAMCO z zamiarem eksploatacji rudy żelaza w Liberii. Ruda była wysyłana statkiem do hut w różnych krajach. Niektóre elementy podstawowej infrastruktury zostały wybudowane wokół kopalń, lecz z bardzo ograniczonym zaangażowaniem lokalnych dostawców w codzienną pracę.

Gdy kopalnie zostały wyeksploatowane, LAMCO zakończyło swą działalność w Liberii i opuściło ten kraj. Efekty całej tej operacji były znikome w kategoriach transferu wiedzy technicznej do lokalnej gospodarki. Sieć biznesowa, jaką wybudowało LAMCO w ciągu lat, zawierająca huty, stalownie i towarzystwa okrętowe, była bardzo zyskowna, lecz nie obejmowała lokalnych aktorów biznesu. To znaczy, że wystąpiły prawie niezauważalne pozytywne skutki całego tego rozwoju dla gospodarki Liberii, która właściwie nie skorzystała z zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Jak postrzega się przedsiębiorstwo wielonarodowe w teorii sieci biznesowej?

Teoria sieci biznesowej sugeruje, że zewnętrzne rynki przedsiębiorstwa wielonarodowego są mniej rynekopodobne, niż się często przyjmuje. Rynki te nie charakteryzują się przede wszystkim zawieraniem transakcji „w zasięgu ręki”, lecz stosunkami biznesowymi między szczególnymi aktorami. Ta teoria sugeruje także, że na ogół stosunki wewnątrz firmy wielonarodowej są bardziej rynekopodobne, niż się zwykle przyjmuje, w tym sensie, że jednostki zależne mogą być postrzegane jako *quasi*-firmy z własnymi biznesplanami. Często są one powiązane ze sobą jako partnerzy biznesowi, a nie tylko jednostki tego samego prawnego i administracyjnego systemu. W teorii sieci biznesowej decydujące jest domniemane założenie, że wiedza na temat własnych i innych aktorów zdolności (kompetencji) jest rozstrzygająca dla zrozumienia, co się po prostu na rynku dzieje. Jest to jeden z głównych powodów rozwijania stosunków biznesowych. Jednak przywołana teoria sugeruje także, że wiedza ta jest szeroko rozproszona i nie przechodzi na nikogo w całości. Tak więc podstawową kwestią jest nie tylko to, że aktorom biznesu często brak wiedzy, lecz także to, że oni nawet nie wiedzą, jakiej wiedzy im brakuje. Jeśli ktoś akceptuje, że rynek istnieje także wewnątrz firmy wielonarodowej, to musimy dojść do wniosku, że każdy aktor korporacji cierpi z powodu ignorancji. Wiedza jest niepełna także w kwaterze głównej, a — co jest być może bardziej bulwersujące — kwatery główne nie wiedzą, co podjednostki wiedzą (i odwrotnie).

Należy wskazać, że ten pogląd różni się zasadniczo od sposobu traktowania problemu niepewności w teorii zdarzeń nieoczekiwanych. Ta ostatnia zdecydowanie uznaje problem braku wiedzy o operacjach jednostek zależnych na poziomie kwatery głównej i niepewności, która jest z tym związana. Jednak jeśli kwatera główna jest zdolna zaprojektować formalną organizację i odpowiedni system kontroli, to musi być także zdolna ocenić rodzaj wiedzy, jaką ma jednostka zależna, której ona sama nie posiada. W sytuacji zwykłej ignorancji ta zdolność jest poważnie ograniczona. Kwatera główna nie może prawidłowo decydować o właściwym stopniu decentralizacji podejmowania decyzji dla jednostek zależnych, kiedy cierpi na ignorancję i nie ma odpowiedniego rozeznania.

Fundamentalną cechą firmy wielonarodowej w teorii sieci biznesowej jest to, że kwatera główna jest outsiderem, jeśli wziąć pod uwagę sieci biznesowe, w których jej jednostki zależne są osadzone. Jeżeli koordynacja pomiędzy jednostkami zależnymi jest jednym z głównych zadań naczelnego zarządu, trudności z wykonywaniem tego zadania są oczywiste, ponieważ wiedza o tym, co wiedzą inne strony uwikłane w proces, jest koniecznym składnikiem koordynującego działania. Zauważamy, że głównym powodem tych trudności nie jest brak wiedzy na temat działań jednostek zależnych jako takich. Z tym można sobie poradzić dzięki decentralizacji, zastosowaniu intergratywnych [Forsgern 2008, s. 121] form organizacyjnych, ocenie wydajności itd. Trudności wynikają raczej z podstawowego faktu, że kwatera główna nie wie, które działania lub jednostki zależne powinny być koordynowane oraz dłaczego. Jeśli kwatera główna wie, co jednostki zależne robią, lecz nie wie, jak one to robią, stale jest jeszcze możliwe wypełnianie funkcji koordynującej za sprawą różnych organizacyjnych sposobów. Lecz jeśli kwatera główna nie wie, co robią jednostki zależne lub dłaczego, to wtedy jej rola koordynująca jest raczej zwodnicza [Forsgern 2008, s. 121].

Zatem w przeciwieństwie do wcześniej wymienionych teorii zachowań firmy w teorii sieci biznesowej firma wielonarodowa jest mniej zhierarchizowana i luźniej powiązana. Ma bardziej federacyjny charakter, jak to określili Ghoshal i Bartlett: faktyczne stosunki między kwaterami głównymi a jednostkami zależnymi i pomiędzy samymi jednostkami zależnymi mają tendencje federacyjne, ponieważ problemy kompetencji i władzy są przedmiotem współzawodnictwa wewnątrz międzynarodowej korporacji, a stosunki między jednostkami zależnymi często opierają się na wzajemnej zależności, jak również sekwencjonalności [Ghoshal i Bartlett 1990, s. 607]. Według tego poglądu kwatera główna jest uważana za jednego z wielu graczy w organizacji. W sfederowanej firmie wielonarodowej kwatera główna musi konkurować z różnymi podjednostkami o strategiczny wpływ. Nie ma niczego, co *a priori* przesądzałoby, że pozycja kwatery głównej będzie silniejsza w sytuacji konfliktu pomiędzy jednostką zależną a kwaterą główną. Czyli gdy inne teorie mówią o autonomii, jaką mają lub powinny mieć jednostki zależne, teoria sieci biznesu bierze pod uwagę faktyczny wpływ strate-

giczny, jaki jednostki zależne są zdolne wywierać, wskutek czego w przedsiębiorstwie wielonarodowym trwają nieustannie procesy przetargowe, w których różne podjednostki i kwatery główna używają swych sił w celu zyskania wpływu. Ta teoria proponuje także sposób analizowania bazy tych sił, zwłaszcza jako odbicia sieci biznesowych, w których dana jednostka jest osadzona. Im silniejsza jest ta sieć w kategoriach rozwoju wiedzy i zyskowności, tym silniejsza staje się pozycja danej jednostki w firmie. Inne części firmy wielonarodowej będą pod wpływem operacji tej jednostki. Zgodnie z teorią do tego samego wniosku możemy dojść odnośnie do pozycji kwatery głównej. Jej wpływ nie jest równy autorytetowi opartemu na podstawie formalnej. Jej zdolność do wywierania wpływu wewnątrz firmy wielonarodowej jest także kwestią posiadania własnej sieci oraz rozumienia sieci innych jednostek.

Podsumowanie

W przeciwieństwie do teorii zdarzeń nieoczekiwanych w teorii sieci biznesu środowisko jest konceptualizowane jako sieć biznesowa utworzona ze stosunków biznesowych pomiędzy określonymi aktorami. Umiedzynarodowienie firmy z tej perspektywy jest kwestią zajęcia pozycji w zagranicznej sieci biznesu. Proces umiedzynarodowienia to proces stopniowy, w którym nabywanie kompetencji i biznesowych zdolności partnerskich, rozwijane przez wymianę z partnerami, jest decydujące. Jest to proces zależny od obranej drogi, w którym każdy kolejny krok opiera się na najbardziej znaczących, istniejących już stosunkach biznesowych.

Zgodnie z konceptualizacją procesu umiedzynarodowienia jego wynik — firma międzynarodowa — jest uważany za organizację złożoną zwykle z wielu aktorów, a nie tylko z jednego. Każda jednostka zależna jest osadzona w określonej sieci stosunków biznesowych, które są bardziej lub mniej różne od sieci innych jednostek danej firmy. Ponieważ każda jednostka zależna identyfikuje problemy i szanse w swej własnej sieci biznesowej, zamierza zwykle dążyć albo do autonomii w stosunku do reszty firmy, albo do wpływania na pozostałe części firmy w sposób wspierający rozwój własnego biznesu. Podstawową tezę w teorii sieci biznesu jest twierdzenie, że każda firma jest pod silniejszym wpływem własnego środowiska biznesowego niż środowiska instytucjonalnego i jest to również prawdziwe w stosunku do jednostki zależnej w firmie wielonarodowej. Nie można zanegować istotnego znaczenia granic politycznych czy roli systemów kontroli w firmie wielonarodowej. Lecz ta teoria sugeruje, że tradycyjna analiza różnic między spółkami wielonarodowymi w kategorii krajów musi być uzupełniona analizą różnic w kategoriach sieci biznesowych. Granice sieci nie są zgodne z granicami politycznymi krajów. Co więcej, możliwości kwater głównych wykonywania kontroli nad ich jednostkami zależnymi są wyzwaniem dla tych sieci, gdyż one także wpływają na zachowanie się różnych jednostek zależnych.

Teoria sieci biznesowej zakłada, że w firmie wielonarodowej walka o wpływ pomiędzy kwaterą główną a jednostką zależną i między samymi jednostkami zależnymi jest powszechna. W tym kontekście wspólne wartości, które odgrywają taką rolę w teorii zdarzeń nieoczekiwanych, mają w tej perspektywie mniejsze znaczenie dla współpracy i transferu wiedzy. Tym, co się liczy, jest istnienie stosunków biznesowych między jednostkami siostrzanymi, a nie to, czy uznają one te same wartości i cele, co ich kwatera główna.

W teorii sieci biznesowej firma wielonarodowa dlatego właśnie jest analizowana w jej biznesowym, a nie administracyjnym czy politycznym kontekście. Ponadto nie ma w tej teorii niczego, co mówiłoby nam, że sieć biznesowa jest z definicji efektywna ze społecznego punktu widzenia. Na przykład, jeśli sieć jest ściśle strukturyzowana, może działać jako skuteczna bariera wejścia dla nowo przybyłych. Poza tym władza pośród członków sieci nie musi być równo podzielona. Sieć może być zdominowana przez jedną firmę, co może okazać się bardzo korzystne dla tej firmy, lecz może nie być korzystne dla społeczeństwa jako całości. Teoria sieci biznesowej nie jest teorią funkcjonalną w tym sensie jak przykładowo teoria internalizacji czy teoria zdarzeń nieprzewidywanych.

Bibliografia

- Czupiał J., *Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowicz-Sojkin, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- Forsgren M., *Theories of the multinational firm*, E. Elgar Cheltenham, UK 2008.
- Forsgren M., Holm U., Johanson J., *Managing the embedded multinational: a business network view*, E. Elgar Cheltenham, UK 2005.
- Ghoshal S., Bartlett C., *The multinational corporation as an interorganizational network*, „Academy of Management Review” 15 (4), 1990.
- Ghoshal S., Nohria N., *The differentiated network*, [w:] *Organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 1997.
- Hymer S., *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, MTT Press, Cambridge, MA, US 1976.
- Penrose E.T., *The Theory of the growth of the firm*, third edition, Oxford University Press, UK 1971.