

Maja SZYMURA-TYC
Monika SULIMOWSKA-FORMOWICZ
Danuta BABIŃSKA

**Zasobowe uwarunkowania
zdolności internacjonalizacyjnej
przedsiębiorstw
Wiedza. Relacje. Kultura**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

**Maja Szymura-Tyc
Monika Sulimowska-Formowicz
Danuta Babińska**

**Zasobowe uwarunkowania
zdolności internacjonalizacyjnej
przedsiębiorstw
Wiedza. Relacje. Kultura**



Katowice 2023

Praca naukowa

Komitet redakcyjny

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

Recenzent

Małgorzata Bartosik-Purgat

Redakcja i korekta językowa

Alicja Bronder

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © cienpies – Photogenica

Druk i oprawa

EXDRUK Spółka Cywilna Wojciech Żuchowski, Adam Filipiak
ul. Rysia 6, 87-800 Włocławek
e-mail: biuroexdruk@gmail.com, www.exdruk.com

ISBN 978-83-7875-872-3

e-ISBN 978-83-7875-873-0

doi.org/10.22367/uekat.9788378758730

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2023



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl
Facebook: @wydawnictwouekatowice

Spis treści

Wstęp	5
-------------	---

Część I. Wiedza

Wprowadzenie	11
1. Podejście zasobowe w teoriach biznesu międzynarodowego	13
1.1. Ewolucja podejścia zasobowego w naukach o zarządzaniu	13
1.2. Miejsce teorii zasobowej w teoriach biznesu międzynarodowego	14
1.3. Teoria zasobowa a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego	17
1.4. Ograniczenia zastosowań podejścia zasobowego w teorii biznesu międzynarodowego	19
2. Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji	24
2.1. Rola wiedzy w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	24
2.2. Wiedza w modelach internacjonalizacji przedsiębiorstwa	26
2.3. Typy wiedzy w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa	30
2.4. Strategie pozyskiwania wiedzy w procesie internacjonalizacji	32
3. Ewolucja podejścia do zasobów wiedzy w teoriach biznesu międzynarodowego	36
3.1. Zasoby oparte na wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej	36
3.2. Ewolucja podejścia do wiedzy w modelu uppsalskim	37
3.3. Zdolności dynamiczne w modelu uppsalskim	42
3.4. Zdolności dynamiczne w teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego	47
3.5. Zdolności dynamiczne w badaniach biznesu międzynarodowego	52

Część II. Relacje

Wprowadzenie	59
4. Strukturalny kapitał relacyjny w procesach internacjonalizacji	63
4.1. Potencjał osadzenia strukturalnego w kontekście działalności międzynarodowej	64

4.2. Pozycja w sieci jako determinanta decyzji dotyczących ścieżki umiędzynarodowienia	68
4.3. Osadzenie dualne – istota strukturyzacji działań umiędzynarodowionych przedsiębiorstw	70
5. Relacyjny kapitał społeczny w procesach internacjonalizacji	73
5.1. Zaufanie jako czynnik stabilizujący międzynarodowe relacje	74
5.2. Normy relacyjne – baza dla relacyjnego mechanizmu zarządzania współpracą	78
6. Kognitywny kapitał relacyjny w procesach internacjonalizacji	83
6.1. Doświadczenie współpracy międzynarodowej – źródło kognitywnych zasobów relacyjnych	84
6.2. Kompetencja relacyjna w procesie umiędzynarodowienia	86
6.3. Kognitywny kapitał kompetencji zarządzania wiedzą w relacjach międzynarodowych	89
Część III. Kultura	
Wprowadzenie	95
7. Kompetencje międzykulturowe i inteligencja kulturowa w organizacji	97
7.1. Przesłanki międzykulturowości w organizacji	97
7.2. Pojęcie i składowe kompetencje międzykulturowych	98
7.3. Konceptualizacja i pomiar inteligencji kulturowej.....	104
7.4. Badania inteligencji kulturowej i kompetencji międzykulturowych – wybrane podejścia.....	107
8. Inteligencja, kompetencje i zdolności kulturowe organizacji.....	111
8.1. Pojęcie inteligencji kulturowej organizacji – różne podejścia	111
8.2. Badanie i pomiar inteligencji kulturowej organizacji	115
8.3. Rozwijanie kompetencji kulturowych organizacji – narzędzia i metody	116
Zakończenie.....	125
Literatura	129
Spis rysunków	153
Spis tabel	153
Informacje o Autorkach.....	155

Wstęp

Podstawowymi celami przedsiębiorstwa są przetrwanie i rozwój, które dokonują się dziś w warunkach otoczenia charakteryzującego się niespotykanym wcześniej, bardzo wysokim stopniem zmienności, złożoności, niepewności i niejednoznaczności (tzw. *VUCA World*). W tak zdefiniowanym kontekście zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości przetrwania i rozwoju wymaga posiadania wyróżniających zasobów, pozwalających nie tylko budowę, ale i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów osiągnięcia celu w ramach ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może przybierać różne formy (internacjonalizacja wewnętrzna/bierna lub zewnętrzna/aktywna) i dotyczyć różnych działań tworzących jego łańcuch wartości (wspierających i podstawowych), służąc budowie przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym lub międzynarodowym. Ponieważ w obliczu globalizacji rynków i sektorów przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku krajowym może być trudna do zbudowania i utrzymania w dłuższym okresie, w strategiach rozwoju współczesnych przedsiębiorstw pojawia się dążenie do osiągnięcia jak najlepszych wyników nie tylko na rynku krajowym, ale także międzynarodowym.

W naukach o zarządzaniu od ponad 40 lat dominującym modelem przewagi konkurencyjnej jest model przewagi opartej na zasobach, nazywany podejściem zasobowym lub zasobową teorią firmy (*Resource-Based View – RBV, Resource-Based Theory – RBT*). W świetle podejścia zasobowego podstawą budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są jego zasoby. Szczególną rolę odgrywają tu zasoby niematerialne, a wśród nich – zasoby oparte na wiedzy, czyli umiejętności, kompetencje i zdolności, w tym zdolności dynamiczne. Zasoby niematerialne, a zwłaszcza te oparte na wiedzy, są wynikiem działań samodzielnie prowadzonych przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem posiadanych zasobów materialnych, ludzkich i finansowych. Mają one charakter indosynkretyczny, są trudne do imitacji i zastąpienia oraz zorganizowane. Mogą być rzadkie i wartościowe, wyróżniając korzystnie przedsiębiorstwo i stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym.

Przedsiębiorstwa mogą budować swoją przewagę konkurencyjną na rynku w oparciu o własne zasoby dostępne na rynku macierzystym. Ich zasoby, stworzone samodzielnie w wyniku działań prowadzonych wyłącznie na rynku macierzystym, są zwykle niewystarczające w przypadku podjęcia konkurencji w skali

międzynarodowej, w tym konkurowania na rynku macierzystym z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Konkurenci zagraniczni – często międzynarodowe przedsiębiorstwa działające na wielu rynkach – mają dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych związanych z rynkiem macierzystym oraz innych, zlokalizowanych w wielu krajach. Są to m.in. rozwinięte zasoby wiedzy o charakterze technologicznym i marketingowym oraz wiedza biznesowa dotycząca prowadzenia działań na rynku międzynarodowym, w tym tzw. wiedza internacjonalizacyjna. Zasoby posiadanej wiedzy stają się podstawą rozwijanych przez nie kompetencji i zdolności, w tym zdolności dynamicznych, umożliwiających efektywne konkurowanie na rynku międzynarodowym poprzez umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa.

Od około 30 lat w ramach podejścia zasobowego rozwijanego w naukach o zarządzaniu podkreśla się, że podstawą budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być nie tylko zasoby posiadane i samodzielnie tworzone przez przedsiębiorstwo, ale także współtworzone lub udostępnione przez partnerów w sieci biznesowej przedsiębiorstwa. Dotyczy to wszystkich typów zasobów, jednak najbardziej istotne znaczenie mają w tym względzie zasoby oparte na wiedzy. Dzielenie się wiedzą i wspólne tworzenie nowej wiedzy stanowią podstawę budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w globalnej gospodarce sieciowej (*knowledge-based network economy*). Sprawia to, że zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia powiązań z partnerami biznesowymi w międzynarodowej sieci staje się kolejnym, potencjalnym źródłem takiej przewagi związanym z lokalizacją zasobów i działań na wielu rynkach.

Ostatecznie umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa nie jest dziś motywowane wyłącznie dążeniem do zdobycia nowych rynków, ale coraz częściej okazuje się sposobem na uzyskanie dostępu do zasobów, które nie występują na rynku macierzystym. Zasoby te mogą być związane z lokalizacją działań w innym kraju lub z przedsiębiorstwami funkcjonującymi za granicą. W tym drugim przypadku chodzi zwykle o zasoby oparte na wiedzy, do których dostęp jest możliwy dzięki stworzonemu kapitałowi społecznemu (strukturalnemu, relacyjnemu i kognitywnemu), wspierającemu współpracę międzynarodową przedsiębiorstw.

W swoim głównym nurcie teoria zasobowa firmy (RBT) nie podejmuje dyskusji dotyczącej lokalizacji zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwa lub udostępnionych bądź współtworzonych przez partnerów biznesowych w międzynarodowej sieci ani lokalizacji działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem takich zasobów i związanych z nimi przewag. Oznacza to, że podejście zasobowe (*Resource-Based View – RBV*) może mieć zastosowanie w teoriach biznesu międzynarodowego pod warunkiem dokonania jego adapta-

cji, polegającej na uwzględnieniu geograficznego rozproszenia lokalizacji zasobów oraz działań prowadzonych w różnych krajach stanowiących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, tak w kraju macierzystym, jak i za granicą.

Niniejsza monografia jest wynikiem badań naukowych zespołu Katedry Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, poszukującego odpowiedzi na pytanie, jakie zasoby są najważniejsze w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, zmierzającym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na krajowym i międzynarodowym rynku, oraz w jaki sposób zasoby te budują jego zdolność internacjonalizacyjną¹.

W kontekście dorobku badaczy związanych z podejściem zasobowym, wskazujących na znaczenie zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w procesie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, przyjęto tu, że zdolność internacjonalizacyjna przedsiębiorstwa to zdolność wyższego rzędu, metaprocess odpowiadający za integrację i koordynację subzdolności dynamicznych wspierających proces internacjonalizacji i budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (Verbeke, 2022). Podstawowymi zdolnościami dynamicznymi są: zdolności identyfikacji i oceny możliwości w kraju macierzystym i za granicą (*sensing*), zdolności mobilizacji zasobów w skali globalnej tak, by wykorzystywać szanse i czerpać z nich wartość (*seizing*), oraz zdolności ciągłego odnawiania zasobów i procesów (*transforming*) (Teece, 2014a).

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o uwarunkowania zasobowe zdolności internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa Autorki prowadzi przez szeroko zakrojone studia literaturowe z zakresu teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa i teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego, z pogłębionym odwołaniem się do teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na zasobach (RBV), rozwijanej w naukach o zarządzaniu. Uwaga Autorek koncentruje się na zasobach niematerialnych, takich jak wiedza, relacje i kultura, które uznaje się za kluczowe zasoby niematerialne wspierające proces internacjonalizacji przedsiębiorstw i budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Praca składa się z ośmiu rozdziałów, podzielonych na trzy części. Pierwszą część poświęconą wiedzy otwiera rozdział o charakterze wprowadzającym w problematykę pracy, w którym podejmuje się zagadnienie rozwoju podejścia zasobowego w teoriach biznesu międzynarodowego. Dwa następne dotyczą wiedzy jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji

¹ Posługując się w tej pracy pojęciem zdolności internacjonalizacyjnej, nawiązano do dorobku badaczy używających kategorii potencjału internacjonalizacyjnego czy globalizacyjnego, odnoszącej się do procesów internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, sektorów i gospodarek (np. Porter, 1985; Yip, 1996; Gorynia, Jankowska, 2004; Gorynia, Jankowska, 2008; Jarosiński, Winch, 2017).

oraz ewolucji podejścia do zasobów opartych na wiedzy w teoriach biznesu międzynarodowego. Podjęto tu w szczególności kwestię koncepcji zasobów opartych na wiedzy, tj. kompetencje, zdolności i zdolności dynamiczne, prowadząc do zdefiniowania pojęcia zdolności internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa. Kolejna część, obejmująca trzy rozdziały, zawiera rozważania dotyczące roli i znaczenia zasobów relacyjnych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dokonano w niej analizy koncepcji strukturalnego i kognitywnego kapitału relacyjnego oraz relacyjnego kapitału społecznego. Ostatnie dwa rozdziały, stanowiące część trzecią, odnoszą się do kultury jako zasobu przedsiębiorstwa wspierającego proces jego umiędzynarodowienia. Dotyczą one kompetencji międzykulturowych i inteligencji kulturowej jednostek w organizacji oraz całej organizacji. Każda z trzech części monografii poprzedzona jest wprowadzeniem ukazującym szerszy kontekst i strukturę podejmowanego zagadnienia badawczego. Podsumowanie rozważań prowadzonych w monografii zawiera krótkie Zakończenie. Przedstawiono w nim wnioski z przeprowadzonych studiów literaturowych, określono ich ograniczenia oraz możliwości wykorzystania w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej.

Część I. Wiedza

Wprowadzenie

Wiodące teorie biznesu międzynarodowego, które funkcjonują w literaturze od niespełna pół wieku, wiążą zasoby przedsiębiorstwa z procesem jego internacjonalizacji (model Uppsala: Johanson, Vahlne, 1977) i budową przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego: Dunning, 1980), zwracając przy tym szczególną uwagę na zasoby niematerialne, w tym wiedzę. Teorie te nawiązują do teorii rozwoju przedsiębiorstwa Penrose (1959), która wprowadziła zasoby do głównego nurtu teorii przedsiębiorstwa, rozwijanego w teorii ekonomii i w naukach o zarządzaniu. Problematyka zasobów została podjęta w szerokim zakresie w naukach o zarządzaniu w ramach tzw. podejścia zasobowego (*Resource-Based View* – RBV), nazywanego też teorią zasobową przedsiębiorstwa (*Resource-Based Theory* – RBT). Znaczącą rolę w tej koncepcji odgrywają wiedza i zasoby oparte na wiedzy. Zasobom wiedzy dedykowana jest także rozwinęta w naukach o zarządzaniu koncepcja zarządzania wiedzą (*Knowledge Management* – KM). Dorobek nauk o zarządzaniu dotyczący roli zasobów, w tym zasobów opartych na wiedzy, w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wywarł znaczący wpływ na rozwój teorii biznesu międzynarodowego, odpowiadających na pytanie o przebieg procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw i podstawy budowy międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie koncepcji wypracowanych w naukach o zarządzaniu napotyka jednak na pewne ograniczenia i wymaga adaptacji podejścia zasobowego do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Z drugiej strony, dorobek teorii biznesu międzynarodowego istotnie wzbogaca teorię przedsiębiorstwa opartą na zasobach, zwracając uwagę na specyficzne warunki otoczenia związane z umiędzynarodowieniem działań przedsiębiorstw oraz ich dążenia do zbudowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na krajowym i międzynarodowym rynku.

Celem tej części monografii jest przedstawienie wpływu koncepcji rozwijanych w naukach o zarządzaniu na teorie biznesu międzynarodowego w ujęciu chronologicznym i synchronicznym. Wymaga to w pierwszej kolejności prześledzenia ewolucji zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz zmieniającego się podejścia do zasobów opartych na wiedzy, a następnie przedstawienia zmian w teoriach biznesu międzynarodowego, które nastąpiły na przestrzeni czterech dekad ich rozwoju. Przedstawiona analiza literatury nie ma charakteru systematycznego przeglądu dokonań badaczy związanych z podejściem zasobowym i biznesem międzynarodowym, gdyż zakres takich rozważań byłby zbyt szeroki.

Zamiast tego sięgnięto do publikacji wiodących badaczy, którzy przeprowadzili takie analizy i podsumowali wyniki badań prowadzonych w poszczególnych dekadach (np. Barney, 1991; Barney, Wright, Ketchen, 2001; Peng, 2001; Barney, Ketchen, Wright, 2011). Jeśli chodzi o najbardziej aktualny dorobek badaczy biznesu międzynarodowego, odwołujących się do podejścia zasobowego, sięgnięto do wybranych publikacji najbardziej wpływowych autorów, których poglądy przytoczono w szerszym zakresie (np. Beamish, Chakravarty, 2021; Verbeke, 2022; Zahra, Petricevic, Luo, 2022).

Rozważania poświęcone opisanej problematyce otwiera rozdział przedstawiający rozwój podejścia zasobowego w teoriach biznesu międzynarodowego, poczynsz od opisu ewolucji podejścia zasobowego w naukach o zarządzaniu, przez miejsce teorii zasobowej w teoriach biznesu międzynarodowego, jej związek z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz ograniczenia w stosowaniu podejścia zasobowego w teoriach biznesu międzynarodowego. Rozdział drugi poświęcono wiedzy traktowanej jako kluczowy zasób przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Omówiono typy wiedzy istotne w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz jej źródła i strategie pozyskiwania. Prowadzone analizy odnoszą się głównie do modelu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Uppsala, lata 1977 i 2009) oraz czerpią z dorobku koncepcji zarządzania wiedzą. W rozdziale trzecim przedstawiono natomiast ewolucję podejścia do zasobów wiedzy, która dokonała się w naukach o zarządzaniu i w teoriach biznesu międzynarodowego, gdzie stopniowo pojęcie wiedzy było zastępowane pojęciami opisującymi zasoby oparte na wiedzy, takie jak: kompetencje, zdolności i zdolności dynamiczne. Znaczną część prowadzonych rozważań poświęcono zdolnościom dynamicznym: ich istocie oraz wpływowi na ewolucję uppsalskiego modelu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Rozdział ten kończą rozważania dotyczące możliwości i ograniczeń zastosowania koncepcji zdolności dynamicznych w badaniach przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym.

1. Podejście zasobowe w teoriach biznesu międzynarodowego

1.1. Ewolucja podejścia zasobowego w naukach o zarządzaniu

Podejście zasobowe do przedsiębiorstwa (*Resource-Based View* – RBV) funkcjonuje w naukach o zarządzaniu już od trzech dekad. Ma ono swoje korzenie w znacznie wcześniejszym dorobku teorii wzrostu firmy (Penrose, 1959) i pracach badaczy, którzy tę teorię wprowadzali do nauk o zarządzaniu (Wernerfelt, 1984; Dierickx, Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Można przyjąć, że podejście zasobowe (*Resource-Based View* – RBV) wykształciło się w pełni na początku lat 90. ubiegłego wieku, co znalazło wyraz w podsumowującym ten dorobek cyklu artykułów opublikowanych w specjalnym wydaniu „Journal of Management” (Barney, 1991). Podejście zasobowe stara się odpowiedzieć na pytanie, co stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, wskazując, że są nimi specyficzne zasoby i zdolności firmy, które są wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i niezastępowalne (VRIN – *Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Non-Substitutable*: Barney, 1991) oraz – co dodano później – zorganizowane (VRIO – *Valuable, Rare, Inimitable, Organized*: Barney, 1997; Barney, Mackey, 2005). Zasoby i zdolności przedsiębiorstwa definiuje się tu jako wiązki materialnych i niematerialnych aktywów (*assets*) przedsiębiorstwa, w tym jego umiejętności zarządczych, procesów i rutyn organizacyjnych oraz informacji i wiedzy kontrolowanej przez przedsiębiorstwo, które mogą być użyte do wyboru i wdrożenia strategii (Barney, Wright, Ketchen, 2001).

Podsumowując dorobek podejścia zasobowego do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa po 10 latach od jego powstania, Barney, Wright i Ketchen (2001) stwierdzili, że dyfuzja podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego i innych powiązanych dyscyplin przyczyniła się do rozwoju teoretycznego tej koncepcji oraz jej empirycznej weryfikacji w różnych kontekstach. Wskazali na pięć obszarów badawczych, w których jest stosowana: zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomię i finanse, przedsiębiorczość, marketing oraz biznes międzynarodowy. W tym ostatnim przypadku odwołali się do artykułu Penga (2001), który ukazał miejsce i rolę RBV w teorii biznesu międzynarodowego. Wskazali także na przyszłe kierunki rozwoju podejścia opartego na zasobach w nowych obszarach badawczych nauk o zarządzaniu, które zarysowały się na początku XXI w., m.in. takich jak: zasoby, dynamiczne zdolności i wiedza, otoczenie międzynarodowe oraz społeczna odpowiedzialność biznesu (Barney, Wright, Ketchen, 2001).

Po upływie drugiej dekady od powstania koncepcji RBV, w kolejnym specjalnym wydaniu „Journal of Management”, ci sami autorzy – Barney, Ketchen i Wright (2011) – ponownie dokonali analizy dorobku podejścia zasobowego (RBV) oraz jego wkładu do nauk o zarządzaniu i pokrewnych dyscyplin. Uznali, że podejście to jest powszechnie uważane za dominującą i wpływową teorię opisującą, wyjaśniającą i pozwalającą przewidywać powiązania organizacyjne. Stwierdzili, że podejście to osiągnęło taki poziom dojrzałości, iż może być uznane za teorię, co znajduje wyraz w używaniu sformułowania *Resource-Based Theory* (RBT) przez coraz większą liczbę badaczy. Wśród argumentów Barneya, Ketchena i Wrighta (2011) przemawiających za uznaniem podejścia zasobowego za teorię jest fakt, że RBT uzyskała stopień szczegółowości i złożoności odpowiedni właśnie dla teorii. Co więcej, stała się ona źródłem rozwoju innych, uznanych koncepcji teoretycznych, takich jak: zarządzanie oparte na wiedzy (*Knowledge-Based View*: Grant, 1996), podejście poszukujące związku zasobów naturalnych z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw (*Natural-Resource-Based View*: Hart, 1995) czy dynamiczne zdolności (*Dynamic Capabilities*: Teece, Pisano, Shuen, 1997). Ponadto jej osiągnięcia zostały zintegrowane z innymi ważnymi teoriami, np. teorią instytucjonalną (Oliver, 1997) oraz ekonomiką organizacji przemysłowej (Combs, Ketchen, 1999). I na koniec, RBT doczekała się własnej metodologii, została poddana testowaniu empirycznemu oraz krytycznej dyskusji. W kontekście dojrzałości teorii zasobowej Barney, Ketchen i Wright (2011) stawiają pytanie, czy kolejną fazą cyklu życia tej teorii będzie jej rewitalizacja czy schyłek? Wskazują przy tym na wyzwania stojące przed zasobową teorią firmy, m.in. takie jak podjęcie dalszych badań nad procesami pozyskiwania i rozwoju zasobów, mikrofundamentami tej teorii oraz jej związkami z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Kolejne 10 lat funkcjonowania teorii zasobowej w naukach o zarządzaniu z pewnością dostarczyło dowodów jej żywotności i możliwości dalszego rozwoju, aczkolwiek dorobek ten nie został jeszcze podsumowany tak, jak poprzednio. Nie podejmując w tym miejscu próby takiego podsumowania w szerszym zakresie, warto prześledzić wpływ tego podejścia na teorie biznesu międzynarodowego na przestrzeni wspomnianych 30 lat.

1.2. Miejsce teorii zasobowej w teoriach biznesu międzynarodowego

Na wpływ teorii zasobowej na teorie biznesu międzynarodowego wskazuje wielu autorów, w szczególności: Peng (2001), Teece (2014a) oraz Beamish i Chakravarty (2021). Jest on bardzo znaczący, gdyż dotyczy głównych teorii

biznesu międzynarodowego, takich jak teoria internacjonalizacji przedsiębiorstwa czy teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego, oraz wielu koncepcji teoretycznych z nimi powiązanych.

Jak wskazuje Peng (2001), w pytaniach badawczych formułowanych przez badaczy w obszarze zarządzania strategicznego i biznesu międzynarodowego pojawia się synergia. Uzyskane odpowiedzi pozwalają na zrozumienie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych, które okazuje się istotne w kontekście decyzji dotyczących umiędzynarodowienia oraz jego wpływu na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstw.

Zdaniem Penga (2001) problematyka zasobów w teoriach biznesu międzynarodowego pojawia się w nawiązaniu do dwóch nurtów teoretycznych: teorii kosztów transakcyjnych (*Transaction Costs Approach* – TCA: Williamson, 1979; 1985) oraz zasobowej teorii firmy (*Resource-Based View* – RBV: Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Teoria kosztów transakcyjnych (TCA) koncentruje się na najbardziej efektywnym mechanizmie koordynacji działań tworzących wartość poprzez zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa. W ramach tego nurtu prowadzona jest analiza globalnych strategii przedsiębiorstw wielonarodowych oraz ich decyzji dotyczących form wejścia na rynki zagraniczne. Z kolei w zasobowej teorii firmy (RBV) zwraca się uwagę na zróżnicowanie zasobowe przedsiębiorstw i jego wpływ na ich funkcjonowanie. W obrębie tego podejścia podejmuje się badania dotyczące m.in. aliansów strategicznych na rynku międzynarodowym, strategii przedsiębiorstw na rynkach wschodzących czy przedsiębiorczości międzynarodowej (Peng, 2001). Teorie te Peng traktuje jako komplementarne, a nie konkurencyjne, widząc dla nich różne zastosowania w teorii biznesu międzynarodowego. Jednocześnie podkreśla, że podejście zasobowe może być stosowane do analizy zachowań przedsiębiorstw różnej wielkości, w tym małych i średnich (przedsiębiorczość międzynarodowa), pochodzących z różnego typu gospodarek (dojrzałych i wschodzących) oraz w różnych obszarach (np. strategia przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi).

W ujęciu Penga (2001) zasobowa teoria przedsiębiorstwa (RBV) wywarła również duży wpływ na rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw, znajdując zastosowanie w uppsalskim modelu internacjonalizacji w ujęciu klasycznym (Johanson, Vahlne, 1977; 1990) oraz sieciowym (Johanson, Mattson, 1987; Johanson, Vahlne, 2003; 2009). Uppsalski model internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977; 1990) ma swoje korzenie w teorii wzrostu firmy (Penrose, 1959) oraz behawioralnej teorii firmy (Cyert, March, 1963). Jego poszerzenie o podejście zasobowe (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) wpłynęło na przyjęcie tezy, że proces internacjonalizacji stanowi odpowiedź na rozwój doświadczalnej wiedzy przedsiębiorstwa

będącej wynikiem prowadzenia działań na rynku międzynarodowym. Teoria internacjonalizacji uzasadnia wzrost zaangażowania materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym rozwojem specyficznej wiedzy o rynkach zagranicznych oraz wiedzy ogólnej dotyczącej prowadzenia działań biznesowych i operacji międzynarodowych. Wiedza ta jest rozwijana samodzielnie przez przedsiębiorstwo, które posiada nad nią pełną kontrolę i wykorzystuje ją do dalszej ekspansji międzynarodowej.

Sieciowy model internacjonalizacji przedsiębiorstwa (*Network Model of Internationalisation, Network Approach to Internationalisation*), który zaczął się rozwijać pod koniec lat 80. XX w., poszerzył teorię wzrostu firmy (Penrose, 1959) o dorobek teorii wymiany społecznej (*Social Exchange Theory*: Blau, 1964; Cook, Emerson, 1984). Przyjmuje się w nim, że internacjonalizację przedsiębiorstwa wspiera dostęp do wiedzy i innych zasobów posiadanych przez partnerów biznesowych w międzynarodowej sieci (Johanson, Mattson, 1987; Johanson, Vahlne, 2003; 2009). Doświadczalna wiedza, niezbędna w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, może być poszerzona o wiedzę pochodzącą z międzynarodowej sieci, w której przedsiębiorstwo jest osadzone. Może także wynikać z wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorcy, menedżera lub zarządu, umożliwiając przyspieszoną internacjonalizację przedsiębiorstw, szczególnie młodych i małych, obciążonych brakiem lub niedostatkami zasobów, w tym zasobów wiedzy.

Podsumowując wpływ zasobowego podejścia do przedsiębiorstwa (RBV) na teorie biznesu międzynarodowego, Peng stwierdził, że RBV poszerzyła sposób rozumienia zasobów niezbędnych do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym. Przesunęła uwagę badaczy z zasobów materialnych na zasoby niematerialne, wprowadziła pojęcie zasobów opartych na wiedzy oraz stworzyła podstawy do stosowania podejścia sieciowego w badaniach biznesu międzynarodowego. Uznał jednak, że mimo iż zasobowa teoria przedsiębiorstwa została bardzo szeroko zaadaptowana do teorii biznesu międzynarodowego, to nie powstała jeszcze ogólna teoria przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku międzynarodowym oparta na podejściu zasobowym, która mogłaby stać się paradygmatem tych badań (Peng, 2001, s. 822).

1.3. Teoria zasobowa a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego

Po kilkunastu latach od artykułu Penga przekonanie o braku takiej teorii podzielił Teece (2014a). W rozważaniach wskazuje on na potrzebę rozwoju teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego (*Multinational Enterprise* – MNE) z uwzględnieniem zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Uważa bowiem, że dominująca w obszarze biznesu międzynarodowego teoria przedsiębiorstwa oparta na teorii kosztów transakcyjnych (TCA) i teorii internalizacji (Coase, 1937; Williamson, 1975), poszukująca właściwego mechanizmu koordynacji działań tworzących wartość, jest już niewystarczająca. Jego zdaniem niezbędne okazuje się szersze wykorzystanie dorobku badaczy zarządzania strategicznego, a co za tym idzie – teorii zasobowej przedsiębiorstwa, a szczególnie teorii opartej na dynamicznych zdolnościach przedsiębiorstwa, umożliwiających osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*Sustainable Competitive Advantage* – SCA) na rynku międzynarodowym. Integracja dorobku teoretycznego biznesu międzynarodowego i zarządzania międzynarodowego powinna pozwolić na uwzględnienie tak istotnych dziś procesów, jak uczenie się i wspólne tworzenie oraz transfer wiedzy, wpływających na rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych. Teece uważa także za pożądane łączenie dorobku badaczy biznesu międzynarodowego z dorobkiem z zakresu przedsiębiorczości, pozwalające uwzględnić rolę przedsiębiorcy/menedżera/zarządu w tworzeniu strategii ukierunkowanej na zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wymiarze międzynarodowym. Za ostateczny cel uznaje integrację teorii przedsiębiorstwa z zakresu ekonomii, zarządzania i przedsiębiorczości. Połączenie tych różnych perspektyw powinno, jego zdaniem, pozwolić na zrozumienie natury przedsiębiorstw międzynarodowych i podstaw ich trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (Teece, 2014a, s. 9).

Na możliwości i ograniczenia wykorzystania podejścia zasobowego (RBV) w badaniu przedsiębiorstw międzynarodowych wskazują także Beamish i Chakravarty (2021), przy czym zwracają uwagę, że w teorii biznesu międzynarodowego, obok RBV, funkcjonują również inne wpływowe koncepcje teoretyczne, które odpowiadają na pytania dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw. Są nimi: model uppsalski (Johanson, Vahlne, 1977; 1990), paradygmat eklektyczny (*eclectic paradigm*: Dunning, 1988), teoria kosztów transakcyjnych (Williamson, 1979; 1985) oraz teoria instytucjonalna (North, 1991; Scott, 2008). Podkreślają, że we wszystkich tych podejściach teoretycznych do internacjonalizacji przedsiębiorstwa w kluczowej roli pojawiają się zasoby, bezpośrednio lub pośrednio czerpiąc z zasobowej teorii firmy.

Beamish i Chakravarty zauważają, że badacze biznesu międzynarodowego od dawna wskazywali na fakt posiadania przez przedsiębiorstwa międzynarodowe wyróżniających zdolności. Powszechnie uznawane za specyficzne dla przedsiębiorstwa przewagi wynikające z posiadanych zasobów (*Firm-Specific Advantages* – FSAs), takich jak: wyróżniające produkty, umiejętności menedżerskie, renomowane marki, dają przedsiębiorstwom międzynarodowym przewagę nad lokalnymi firmami (np. Hymer, 1976; Rugman, 1981). W przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku międzynarodowym uzupełniającymi źródłami przewag konkurencyjnych są także te związane z lokalizacją: z rynkiem zagranicznym i rynkiem macierzystym przedsiębiorstwa. W klasycznej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego zwraca się przede wszystkim uwagę na zagraniczne przewagi lokalizacyjne (*Foreign Country Location Advantages* – FCLAs) pozwalające przedsiębiorstwu na osiągnięcie korzyści z dostępu do czynników wytwórczych takich jak: rzadkie lub tańsze surowce, niski koszt siły roboczej lub kapitału (Dunning, 1988). Współcześnie podkreśla się także rolę zasobów niematerialnych, w tym tych opartych na wiedzy rynkowej, marketingowej, technologicznej, menedżerskiej czy internacjonalizacyjnej partnerów biznesowych na rynku zagranicznym (Kazlauskaitė i in., 2015).

Krytycznymi kwestiami w teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego są możliwość transferowania przewag specyficznych dla przedsiębiorstwa (FSAs) do działań prowadzonych za granicą oraz łączenie przewag specyficznych dla przedsiębiorstwa (FSAs) z zagranicznymi przewagami lokalizacyjnymi (FCLAs). Na gruncie tej teorii problem wykorzystania i kontroli posiadanych zasobów za granicą zazwyczaj rozstrzyga teoria internalizacji (Coase, 1937; Williamson, 1975). Pozwala ona na analizę formy wejścia na rynek zagraniczny ze względu na pożądany stopień kontroli, ryzyka i elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sytuacja ta wydaje się jednak obecnie o wiele bardziej złożona, gdyż za tymi przewagami często stoją lokalne przedsiębiorstwa, które mogą kontrolować dostęp do określonych zasobów (Hennart, 2009). Drugim zagadnieniem, które pojawia się współcześnie w kontekście zagranicznej przewagi lokalizacyjnej w ramach podejścia sieciowego do internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jest możliwość uzyskania dostępu do specyficznych zasobów partnerów zagranicznych (Hennart, 2009). Także w tym przypadku poszukiwanie właściwych rozwiązań odbywa się w ramach teorii internalizacji, aczkolwiek jej wykorzystanie wymaga pogłębionego odwołania się do zasobowej teorii przedsiębiorstwa.

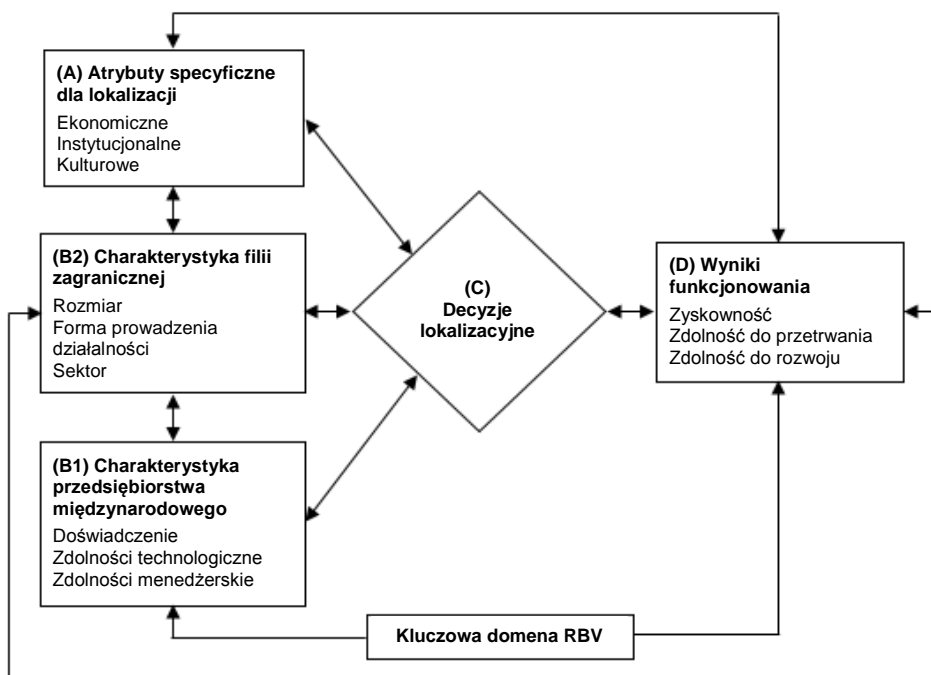
Nieco na uboczu teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego pozostaje kwestia wykorzystywania przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych związanych z ich rynkiem macierzystym (*Home Country Location Advantages* – HCLAs). Jest ona silnie obecna w koncepcji narodowej przewagi konkurencyj-

nej, zobrazowanej przez Portera modelem diamentu (*National Competitive Advantage*: Porter, 1990), w której to wiąże się narodowe przewagi konkurencyjne na poziomie sektorów (HCLAs) z przewagą konkurencyjną lokalnych przedsiębiorstw na rynku macierzystym i międzynarodowym. Ostatecznie rozważania na temat źródeł międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw znajdują wyraz w koncepcji podwójnego diamentu, ilustrującego przewagi konkurencyjne związane z rynkiem macierzystym, międzynarodowym i globalnym (Moon, Rugman, Verbeke, 1995).

Wydaje się, że problematyka przewag konkurencyjnych związanych z krajem macierzystym zyskuje coraz bardziej na znaczeniu w związku z pojawianiem się przedsiębiorstw międzynarodowych z rynków wschodzących (Hennart, 2012). Przedsiębiorstwa te wykorzystują przewagi lokalizacyjne związane z rynkiem macierzystym do ekspansji na rynki zagraniczne, takie jak: tania siła robocza, tańsze źródła energii, duży wewnętrzny rynek, dostęp do kapitału itp., co oznacza korzystanie z zasobów naturalnych, materialnych i finansowych nie zawsze dostępnych dla przedsiębiorstw z gospodarek zaawansowanych w rozwoju gospodarczym. Ostatecznie Cantwell (2009), Hennart (2009; 2012) oraz Rugman, Verbeke i Nguyen (2011) wskazują na potrzebę poszukiwania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych poprzez analizowanie łącznie przewag specyficznych dla przedsiębiorstwa (*Firm-Specific Advantages* – FSAs) z przewagami lokalizacyjnymi (*Country Location Advantages* – CLAs) związanymi zarówno z rynkiem zagranicznym (FCLAs), jak i rynkiem macierzystym (HLAs) przedsiębiorstwa.

1.4. Ograniczenia zastosowań podejścia zasobowego w teorii biznesu międzynarodowego

Zaprezentowany tu krótki przegląd poglądów badaczy biznesu międzynarodowego, poszukujących źródeł międzynarodowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w ramach głównych teorii biznesu międzynarodowego, tj. teorii internacjonalizacji i teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego, wskazuje na szerokie, aczkolwiek nie zawsze eksponowane wykorzystanie teorii zasobowej. Analiza zakresu zastosowań podejścia zasobowego (RBV) w teorii biznesu międzynarodowego przeprowadzona przez Beamisha i Chakravartyego (2021) ukazuje miejsce teorii zasobowej na tle innych ujęć teoretycznych odnoszących się do przedsiębiorstw międzynarodowych (MNE).



Rysunek 1.1. Przesłanki lokalizacyjne MNE, wyniki funkcjonowania a kluczowa domena RBV

Źródło: Beamish, Chakravarty (2021, s. 4).

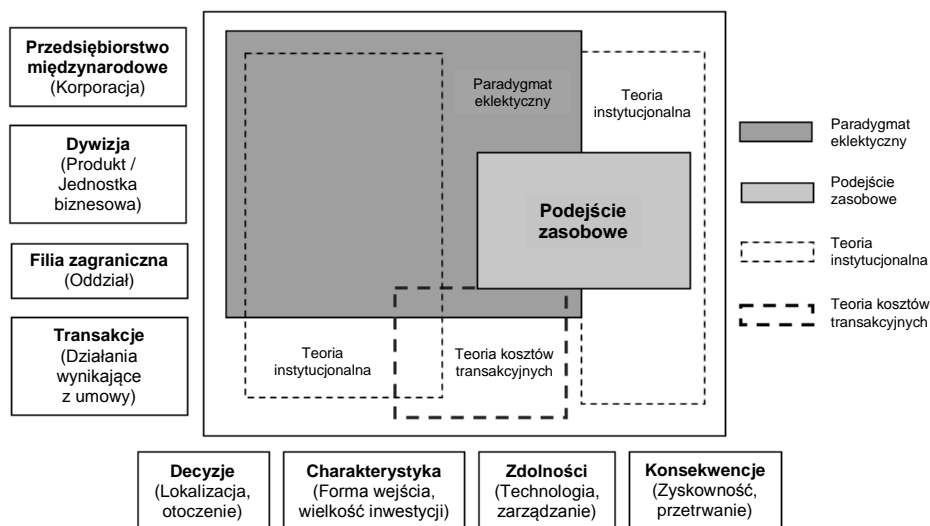
Beamish i Chakravarty (2021) wykazują, że domeną podejścia zasobowego w teorii biznesu międzynarodowego jest poszukiwanie związku między cechami charakterystycznymi przedsiębiorstw międzynarodowych (takich jak doświadczenie, zdolności technologiczne i menedżerskie) a wynikami ich funkcjonowania (wyrażonymi zyskownością oraz zdolnością do przetrwania i rozwoju) (por. rysunek 1.1). Teoria zasobowa nie podejmuje kwestii wyboru lokalizacji prowadzonych działań i wpływu decyzji lokalizacyjnych na osiągnięte wyniki, w przeciwieństwie do innych teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Przykładem jest paradygmat eklektyczny (OLI) Dunninga (1988), który oprócz przewagi opartej na własności zasobów (*Ownership* – O) uwzględnia przewagę wynikającą z lokalizacji działań na rynku zagranicznym (*Location* – L) oraz przewagę związaną z prowadzeniem tych działań w obrębie przedsiębiorstwa (*Internalization* – I). Decyzje dotyczące wyboru zagranicznej lokalizacji działań i form ich koordynacji, pozwalających w najlepszym stopniu wykorzystać zasoby posiadane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, stanowią dominujący obszar badań teorii biznesu międzynarodowego. Obejmuje on analizę atrybutów związanych z daną lokalizacją (ekonomicznych, instytucjonalnych i kulturowych), charakterystykę filii zagranicznych (określoną przez ich rozmiar, formę prowadzenia

działań na rynku zagranicznym i sektor, w którym konkuruje dana filia) oraz charakterystykę przedsiębiorstwa międzynarodowego jako całości. Poszukiwane są tutaj wzajemne powiązania między nimi, związki z decyzjami lokalizacyjnymi oraz wynikami funkcjonowania przedsiębiorstwa (Beamish, Chakravarty, 2021).

Zdaniem Beamisha i Chakravarty'ego (2021) teoria zasobowa (RBV), jako samodzielne podejście teoretyczne, ma relatywnie mniejsze znaczenie w teorii biznesu międzynarodowego niż paradygmat eklektyczny (OLI), gdyż pomija lokalizację działań, tak istotną w biznesie międzynarodowym opartym na geograficznym rozproszeniu działań tworzących wartość. Dorobek podejścia zasobowego pełni jednak bardzo ważną funkcję w wyjaśnianiu zjawisk, których pełne zrozumienie wykracza poza główne teorie biznesu międzynarodowego. Jak wspomniano, RBV pozwala na pogłębioną analizę procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa opisywanego przez model uppsalski. Wzbogaca analizy przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzone w ramach paradygmatu eklektycznego poprzez poszerzone rozumienie zasobów przedsiębiorstwa (np. materialne/niematerialne, idiosynkretyczne / pochodzące z sieci, oparte na wiedzy umiejętności/kompetencje/zdolności, statyczne/dynamiczne). RBV wnosi zatem także wkład w rozwój teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii internalizacji, dostarczając nowej wiedzy na temat charakteru zasobów przedsiębiorstw międzynarodowych mogących mieć wpływ na wybór mechanizmu koordynacji działań i formy wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Posiada także pewne związki z teorią instytucjonalną wszędzie tam, gdzie podejmowane są kwestie wpływu zasobów na produktywność i zdolność przetrwania przedsiębiorstwa międzynarodowego w zróżnicowanym międzynarodowym otoczeniu instytucjonalnym.

Beamish i Chakravarty (2021) uważają, że związki teorii zasobowej z innymi teoriami opisującymi biznes międzynarodowy występują głównie na poziomie strategicznych jednostek biznesu i filii zagranicznych przedsiębiorstw oraz dotyczą zdolności przedsiębiorstw i konsekwencji ich funkcjonowania na rynku międzynarodowym. W niewielkim stopniu podejście zasobowe odnosi się natomiast do przedsiębiorstw międzynarodowych jako całości (głównie ze względu na pomijanie kwestii lokalizacji) oraz rozważań prowadzonych na poziomie indywidualnych transakcji, pozostawiając te obszary badawcze innym koncepcjom teoretycznym, takim jak: paradygmat eklektyczny, teoria instytucjonalna i teoria kosztów transakcyjnych.

Graficzny obraz powiązań między głównymi teoriami biznesu międzynarodowego a podejściem zasobowym przedstawia rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Poziomy analizy, obszary badawcze i ich domeny teoretyczne

Źródło: Beamish, Chakravarty (2021, s. 7).

W przeciwieństwie do Penga (2001) oraz Teece’a (2014a) Beamish i Chakravarty (2021) nie postulują stworzenia ogólnej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego opartej na podejściu zasobowym (Peng 2001) ani integracji teorii przedsiębiorstwa z zakresu ekonomii, zarządzania i przedsiębiorczości z perspektywy podejścia zasobowego dla zrozumienia podstaw przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych (Teece, 2014a). Zamiast tego wskazują na kierunki możliwych zastosowań RBV w badaniach przedsiębiorstw międzynarodowych, takie jak: identyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej zdywersyfikowanych przedsiębiorstw międzynarodowych na poziomie jednostek biznesu lub produktowych oddziałów korporacji; badanie filii przedsiębiorstw międzynarodowych, które tworzą przestrzenne lub przemysłowe klastry pozwalające im się rozwijać i współdzielić zasoby; zrozumienie specyfiki przyspieszonej ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw międzynarodowych z rynków wschodzących (*Emerging Multinational Enterprises – EMNEs*), wykorzystujących przewagi lokalizacyjne związane z rynkiem macierzystym zagranicznym (FCLAs) i rynkiem zagranicznym (FCLAs) do rozwoju własnych i pozyskiwania nowych zasobów z rynków zagranicznych. Poza tym uważają, że podejście zasobowe ma szerokie zastosowanie wszędzie tam, gdzie filie przedsiębiorstwa międzynarodowego mają relatywnie dużą autonomię oraz w badaniu międzynarodowych spółek kapitałowych (*joint ventures*) i aliansów.

Podsumowując, mimo że teoria zasobowa, rozwinięta w okresie ostatnich 30 lat w naukach o zarządzaniu, nie jest dominującą koncepcją w teorii biznesu międzynarodowego budowanej przez 50 lat (Rugman, Verbeke, Nguyen, 2011), to ma ona bardzo szerokie zastosowanie we wszystkich tych badaniach, które poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym i jej wpływu na wyniki ich funkcjonowania. Teoria ta nie jest uniwersalna w tym sensie, że możliwość jej stosowania dla każdego typu przedsiębiorstwa pozostaje ograniczona stopniem dywersyfikacji jego działalności oraz rozproszenia geograficznego. Tym niemniej lekceważenie teorii zasobowej w badaniach biznesu międzynarodowego prowadzi do niedostrzegania istotnych mechanizmów budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynku międzynarodowym, bez względu na ich wielkość i strukturę oraz kraj pochodzenia. Warto też podkreślić, że to właśnie odwołanie się do teorii zasobowej tworzy nowe wyzwania i perspektywy badawcze dla teorii biznesu międzynarodowego, takie jak np. możliwość powiązania jej jednocześnie z teorią przedsiębiorczości i jej mikrofundamentami oraz teorią instytucjonalną, tak dziś istotną ze względu na rosnące zróżnicowanie otoczenia instytucjonalnego biznesu międzynarodowego prowadzonego w skali globalnej.

2. Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji

2.1. Rola wiedzy w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Posiadanie i rozwój wiedzy odgrywają kluczową rolę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wpływając na wybór rynku zagranicznego, sposób wejścia na ten rynek czy też zastosowanie na nim konkretnych strategii. Ponadto firma działająca na rynku międzynarodowym musi poradzić sobie z asymilacją nowej wiedzy i zintegrowaniem jej z wiedzą dotychczas zdobytą. Do tego dochodzi uczestniczenie w międzynarodowych przepływach wiedzy, potencjalnie przyspieszające proces internacjonalizacji. Znaczenie wiedzy zmienia się wraz z ewolucją modeli internacjonalizacji i staje się coraz bardziej złożone. Z tego względu wśród badaczy rośnie zainteresowanie rolą wiedzy w procesie internacjonalizacji (Gulanowski, Papadopoulos, Plante, 2018).

Wiedzę uważa się obecnie za najważniejszy z zasobów umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem Druckera (1999, s. 202) wiedza to „rzeczywisty, kontrolujący inne zasoby oraz całkowicie rozstrzygający czynnik produkcji”. Możliwość gospodarowania tym zasobem bywa kwestionowana ze względu na jego szczególne cechy, takie jak: niematerialność, przymus stałej odnowy czy też niewyczerpalność. Jeżeli jednak potraktować zarządzanie wiedzą jako próbę doskonalenia tego, jak wiedza jest kreowana, dystrybuowana i wykorzystywana, wówczas działania te nie wydają się już skazane na porażkę (Davenport, Völpel, 2001).

Wiedza może być definiowana na wiele sposobów. Dla kultury Zachodu charakterystyczne są definicje wiedzy wiążące ją z pojęciem danych i informacji (Davenport, Völpel, 2001). Z kolei wschodnie ujęcie kładzie nacisk na nierozdzielne powiązanie wiedzy z ludzkim działaniem i obejmuje również wartości, emocje oraz przeczucia (Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, 2005). Podstawą tej koncepcji, której twórcami są japońscy autorzy Nonaka i Takeuchi, jest wyróżnienie dwóch kategorii: wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej (cichej, domyślnej). Według Nonaki i Takeuchiego (1995) podstawowy mechanizm pomnażania wiedzy polega na interakcji między wiedzą domyślną, nieskodyfikowaną, subiektywną, zawartą w doświadczeniu jednostek i grup (*tacit knowledge*), a wie-

dzą formalną, skodyfikowaną i zapisaną (*explicit knowledge*). Są cztery typy takich interakcji (Kozłowski, 2004): eksternalizacja (formalizacja wiedzy nieformalnej – spisanie, skodyfikowanie i analiza indywidualnych doświadczeń), socjalizacja (zdobywanie wiedzy domyślnej od tych, którzy ją posiadają), internalizacja (wykorzystanie wiedzy formalnej i przekształcenie w domyślną, użycie teorii w praktyce) oraz kombinacja (sumowanie wiedzy formalnej polegające na łączeniu, porównywaniu i uogólnianiu wiedzy pochodzącej z różnych źródeł). Wiedza posiada zawsze wymiar ludzki; bazuje na informacjach, doświadczeniu, ludzkiej intuicji i zrozumieniu. Z kolei Lundvall i Johnson (1994) proponują podział wiedzy na cztery dość szerokie kategorie: *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who*, czyli odpowiednio wiedzę o faktach, wiedzę o zasadach i prawidłowościach zjawisk, umiejętności i zdolności do wykonywania różnych działań oraz wiedzę o tym, kto posiada te umiejętności i zdolności w określonej dziedzinie.

Wydaje się, że w kontekście internacjonalizacji użyteczne mogą być również inne klasyfikacje, w których wiedzę postrzega się z punktu widzenia sposobu i stopnia trudności jej pozyskania (Hadley, Wilson, 2003). W takim ujęciu wyłaniają się następujące trzy typy wiedzy:

- wiedza ogólna związana z procesem internacjonalizacji,
- wiedza biznesowa,
- wiedza na temat instytucji danego rynku.

Pierwszy typ wiedzy to wiedza ogólna, dotycząca samego procesu internacjonalizacji. Wiedza ta nie jest unikalna dla żadnego konkretnego rynku zagranicznego, natomiast nierozzerwalnie łączy się z danym przedsiębiorstwem, tkwi w procedurach, podzielanych normach i strukturze firmy. Do tego typu wiedzy można zaliczyć np. wiedzę na temat zarządzania siecią oddziałów zagranicznych firmy. Zazwyczaj określone zasoby tej wiedzy istnieją w firmie od momentu jej założenia, dzięki wiedzy będącej w posiadaniu samych założycieli. Z kolei wiedza określona jako biznesowa to wiedza na temat klientów, konkurentów i pozostałych uwarunkowań otoczenia konkretnych rynków zagranicznych. Natomiast wiedzą na temat instytucji określa się wiedzę dotyczącą struktur władzy oraz instytucji na określonych rynkach i obowiązujących na nich zasad, norm i wartości. W pewnym uproszczeniu wiedza biznesowa to wiedza na temat otoczenia bliższego, a wiedza na temat instytucji i obowiązujących norm do pewnego stopnia odpowiada wiedzy o otoczeniu dalszym danego rynku.

2.2. Wiedza w modelach internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Szczególne rola przypada wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Znajduje to swoje odzwierciedlenie we wszystkich teoriach internacjonalizacji, z tym że w zróżnicowany sposób akcentują one rodzaj wiedzy, na którym koncentruje się dane podejście, znaczenie, jakie przypada jej w procesie internacjonalizacji, jak również źródła tej wiedzy.

Czerpiąc z oryginalnego modelu z Uppsali Johansona i Vahlne'a (1977), można stwierdzić, że konwencjonalny pogląd na internacjonalizację postrzegał ten proces za stopniowe, etapowe podejście, w którym zdobywa się nową wiedzę w miarę rozwoju firmy za granicą (Forsgren, 2002). Model uppsalski upatrywał zatem szczególnego znaczenia w tzw. wiedzy doświadczalnej (*experiential knowledge*), której brak stanowił istotną barierę dla rozwoju operacji zagranicznych. Pozyskanie wiedzy doświadczalnej następowało w wyniku prowadzenia przez firmę własnej działalności za granicą. Takie podejście charakteryzowało się reaktywną orientacją na wiedzę i uczenie się przez doświadczenie, gdyż proces uczenia rozpoczynał się w momencie wystąpienia problemu, związanego z bieżącą działalnością. Rozwiązania problemu były poszukiwane wśród rozwiązań istniejących i nie występował nacisk na twórcze poszukiwanie nowych propozycji.

Założenia sekwencyjnego modelu internacjonalizacji zaczęły być podważane, począwszy od lat 90. XX w. Badacze zauważyli, że firmy niekoniecznie kierują ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz coraz częściej wchodzą na rynki zagraniczne szybko i pomijają etapy, jakie przewidywały wcześniejsze, tradycyjne teorie. Badania nad zjawiskiem szybkiej internacjonalizacji firm, które McDougall (1989) określił jako międzynarodowe *joint ventures* (INV), a kilka lat później jako *born globals* (termin ukuty przez Renniego, 1993), doprowadziły do zakwestionowania podejścia sformułowanego w modelu uppsalskim. Praktyka pokazała, że powolny proces „uczenia się na własnych błędach” w procesie internacjonalizacji może być znacznie skrócony poprzez dostęp do zasobów wiedzy innych firm, bez konieczności przechodzenia przez identyczne doświadczenia. Taka droga na skróty może mieć miejsce w przypadku fuzji, aliansów lub przejęcia firm lokalnych, które są w posiadaniu niezbędnej wiedzy, zatrudnienia pracowników dysponujących potrzebną wiedzą lub po prostu w przypadku uczenia się poprzez obserwację działań innych firm i imitowania ich zachowań i rozwiązań czy też ukierunkowanego poszukiwania nowych informacji.

Znaczna część badań, opierających się na podejściu Johansona i Vahlnego, skupiała się na procesie uczenia, który występuje w toku internacjonalizacji firmy. Badacze próbowali stwierdzić, które czynniki i w jaki sposób wpływają

na akumulację wiedzy w firmach dokonujących ekspansji zagranicznej. Zbadano m.in. czas prowadzenia działalności na rynku krajowym (Autio, Sapienza, Almeida, 2000; Blomstermo, Ericksson, Sharma, 2004) oraz zmienność otoczenia w działalności zagranicznej (Eriksson i in., 2000). Wyniki tych badań wskazują, że czas, w którym działalność była prowadzona wyłącznie na rynku krajowym, jako poprzedzający rozpoczęcie internacjonalizacji, ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju wiedzy w firmie. Znacznie łatwiej jest, biorąc pod uwagę zdolność firmy do absorpcji wiedzy², dokonać ekspansji zagranicznej niedługo po założeniu firmy. Firmie z długą tradycją działalności na rynku rodzimym zmiana orientacji może przyjść z dużo większą trudnością (Blomstermo, Eriksson, Sharma, 2004). Autio, Sapienza i Almeida (2000) wykazali, że im wcześniej firmy rozpoczynają proces internacjonalizacji, tym szybciej on przebiega, a internacjonalizujące się przedsiębiorstwa przyjmują bardziej międzynarodową orientację. Z upływem czasu w firmach mogą rozwijać się określone „modele mentalne” ograniczające ich zdolność do ekspansji na nowe rynki. Tabela 2.1 przedstawia opis wybranych wyników badań bezpośrednich dotyczących czynników wpływających na wiedzę w procesie internacjonalizacji, przeprowadzonych od roku 2000.

Tabela 2.1. Wyniki badań bezpośrednich na temat czynników wpływających na wiedzę w procesie internacjonalizacji

Autorzy badań i rok, w którym opublikowano wyniki	Tematyka badań	Opis badanych firm	Metoda badawcza	Liczebność próby
1	2	3	4	5
Autio, Sapienza i Almeida, 2000 r.	Wiek firmy a efekty uczenia się w momencie wejścia na rynek zagraniczny oraz wpływ wiedzy na ekspansję międzynarodową	Fińskie przedsiębiorstwa przemysłu elektronicznego	Badania panelowe	134 firm
Eriksson, Johanson, Majkgard i Sharma, 2000 r.	Wpływ zróżnicowania międzynarodowych operacji biznesowych na rozwój wiedzy doświadczalnej	Szwedzkie firmy usługowe zaangażowane w działalność międzynarodową	Ankieta	774 firm
Blomstermo, Eriksson i Sharma, 2004 r.	Wpływ działalności krajowej na gromadzenie wiedzy w internacjonalizujących się przedsiębiorstwach			

² Zdolność przedsiębiorstwa do absorpcji wiedzy to możliwość poznania, zasymilowania i zastosowania informacji pochodzących z otoczenia zewnętrznego. Wpływa ona na możliwości w zakresie poszerzania wiedzy o rynku w kontekście internacjonalizacji firmy (Eriksson, Chetty, 2003).

cd. tabeli 2.1

1	2	3	4	5
Khavul z zespołem, 2007 r.	Wpływ czasu wejścia na rynek międzynarodowy oraz budowania sieci relacji w procesie internacjonalizacji na uczenie się	Firmy chińskie, indyjskie, południowo-afrykańskie, prowadzące sprzedaż w zakresie międzynarodowym	Wywiad kwestionariuszowy	216 firm
Bruneel, Yli-Renko i Clarysse, 2010 r.	Identyfikacja sposobu, w jaki młode przedsiębiorstwa rekompensują sobie brak międzynarodowej wiedzy doświadczalnej	Firmy technologiczne z Belgii	Dwa etapy ustrukturalizowanego wywiadu typu <i>face-to-face</i>	114 firm
Fletcher i Harris, 2012 r.	Identyfikacja, gdzie i w jaki sposób różne rodzaje wiedzy są pozyskiwane w procesie internacjonalizacji	Firmy szkockie uczestniczące w programie umiędzynarodowienia kierowanym przez agencję rządową	Badanie przypadków z zastosowaniem wywiadów w trzech kolejnych latach	15 przypadków
Wach, 2014 r.	Wpływ mechanizmu pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy na internacjonalizację	Firmy Grupy Wyszehradzkiej (polskie, czeskie, węgierskie i słowackie)	Wywiad telefoniczny, ankieta on-line	1149 firm
Hilmersson i Johanson, 2020 r.	Rola różnych źródeł wiedzy a szybkość uczenia się i internacjonalizacji firm	Małe i średnie z przedsiębiorstwa południowej Szwecji, posiadające znaczne doświadczenie międzynarodowe	Ankieta	277 firm

Źródło: Autio, Sapienza, Almeida (2000); Eriksson i in. (2000); Blomstermo, Ericksson, Sharma (2004); Khavul i in. (2007); Fletcher, Harris (2012); Wach (2014); Hilmersson, Johanson (2020).

Ostatnie badania nad czynnikami wpływającymi na rozwój wiedzy w procesie internacjonalizacji skupiają się m.in. na roli usieciowienia, w tym zarówno w zakresie relacji już istniejących, jak i nowo powstałych (Freeman i in., 2010, Hilmersson, Johanson, 2020). Najważniejszymi kwestiami dotyczącymi roli wiedzy w podejściu sieciowym do internacjonalizacji, w którym podkreśla się relacje łączące firmę z różnymi jednostkami otoczenia, jak klienci, dostawcy, inni partnerzy biznesowi, instytucje i konkurenci, są stopniowe uczenie się i rozwój wiedzy będący wynikiem przenikania się wzajemnych wpływów w ramach sieci. W tym podejściu najbardziej liczy się potrzeba uczenia się od innych firm (Gorynia, Jankowska, 2007).

Rolę sieci podkreśla się zarówno w procesowym ujęciu internacjonalizacji, jak i w przypadku wczesnej internacjonalizacji. Traktując otoczenie biznesowe jako sieć relacji, Johanson i Vahlne dokonali rewizji swojego modelu interna-

cjonalizacji, kiedy to uznali, że relacje prowadzą zarówno do wymiany wiedzy, jak i do wykreowania nowej wiedzy (Johanson, Vahlne, 2009). Ważnym elementem modyfikacji podejścia Johansona i Vahlnego było również uznanie faktu, że relacje oferują potencjał dla uczenia się oraz budowania zaufania i zaangażowania. Z kolei Oviatt i McDougall (1994) postrzegają struktury sieciowe jako istotną i oszczędzającą zasoby alternatywę dla firm podejmujących wczesną internacjonalizację.

W studium teoretycznym dotyczącym firm typu *born global* Freeman i in. (2010) dowodzą, że menedżerowie mogą wykorzystać zarazem już istniejące, jak też nowo powstałe relacje w celu szybkiego i aktywnego rozwoju nowej wiedzy dla komercjalizacji produktów. Taka zdolność proaktywnego budowania kontaktów przez menedżerów firm typu *born global* opiera się na wyborze partnerów dysponujących określonym typem wiedzy technologicznej bądź innej, gotowych do dzielenia się nią.

Jednakże zdaniem innych badaczy relacje sieciowe nie są optymalnym rozwiązaniem we wszystkich okolicznościach (Fletcher, Harris, 2012). Firmy podejmujące wczesną internacjonalizację często nie posiadają rozwiniętych relacji z partnerami w sieci. Ponadto partnerzy sieciowi, choć stanowią cenne źródło informacji technologicznej i rynkowej, mogą nie dysponować wystarczającą wiedzą na temat możliwości i zasobów danej firmy lub po prostu nie mają wystarczająco dużo czasu na uczestniczenie w interakcjach prowadzących do zwiększenia wiedzy firmy w zakresie działalności na rynku międzynarodowym. Fletcher i Harris (2012) wskazują na inne źródła wiedzy niż relacje sieciowe i bezpośrednie doświadczenie, które ich zdaniem wymagają sporych nakładów czasu i wysiłku. Dla internacjonalizacji małych firm kluczowym źródłem wiedzy, w obliczu braku doświadczonych na rynkach zagranicznych menedżerów, mogą być agendy rządowe pełniące funkcje doradcze lub firmy konsultingowe. Khavul i in. (2007) wskazują, że firmy podejmujące wczesną internacjonalizację, które wywodzą się z rynków wschodzących, powinny bardziej skupiać się na obserwacji i uczeniu się niż ich odpowiednicy z krajów rozwiniętych. Muszą podjąć wysiłek umiędzynarodowienia na tyle wcześniej, by nie ucierpieć z tytułu tzw. dominującej logiki, czyli pewnych schematów, które są w organizacji niezbędne, ale jednak swoją wbudowaną inercją i rutyną powodują, że zmiany stają się dla niej trudne lub wręcz niemożliwe do realizacji. Powinni to jednak zrobić nie wcześniej, niż osiągną pewien poziom zaangażowania, pozwalający im na zdobycie doświadczenia wystarczającego, by zrozumieć nowe informacje, których dostarczy proces internacjonalizacji, i odpowiednio je zasymilować (Autio, Sapienza, Almeida, 2000; Blomstermo, Ericksson, Sharma, 2004).

Innym czynnikiem przyczyniającym się do powiększenia zasobów wiedzy o rynkach zagranicznych jest efektywne zastosowanie technologii internetowych. Niezależnie od tego, czy transakcje e-commerce są przeprowadzane czy nie, internet oferuje firmom nieograniczone możliwości rozpowszechniania, pozyskiwania i dzielenia się informacjami. Przedsiębiorstwa mogą w łatwy sposób pozyskać wiele informacji na temat rynków zagranicznych, o ogromnej wartości z punktu widzenia swojej ekspansji na rynki międzynarodowe (Prashantham, 2005). Możliwości te okazują się szczególnie istotne dla małych firm, internacjonalizujących swoją działalność, których zasoby są mocno ograniczone.

2.3. Typy wiedzy w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W literaturze pojawiło się kilka apeli propagujących ujęcie eklektyczne, które łączyłyby teorie, modele i podejścia w zakresie postrzegania wiedzy w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Prashantham, 2005; Casillas i in. 2009; Mejri, Umemoto, 2010; Hilmersson, Johanson, 2020).

Mejri i Umemoto (2010) są autorami tzw. modelu wiedzy doświadczalnej (*experiential knowledge*), odwołującego się do podejścia zasobowo-kompetencyjnego. W modelu wyróżniono cztery rodzaje wiedzy: wiedzę rynkową, wiedzę sieciową, wiedzę kulturowo-społeczną oraz wiedzę przedsiębiorczą. Wyróżnione na każdym etapie internacjonalizacji rodzaje są wykorzystywane z różną intensywnością. Wiedza rynkowa (*market knowledge*) obejmuje obiektywne oraz jawne informacje o rynkach zagranicznych. Ma ona krytyczne znaczenie w początkowej fazie internacjonalizacji. Jest głównie nabywana w fazie preinternacjonalizacji, natomiast intensywność jej wykorzystania maleje wraz z zaawansowaniem działań w zakresie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

Wiedza sieciowa (*network knowledge*) nabywana jest w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa w formalnych i nieformalnych sieciach społecznych i biznesowych. Można przyjąć, że ogólna przesłanka podejścia sieciowego sprowadza się do akceleracji internacjonalizacji na skutek powiązań sieciowych. W efekcie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami w obrębie formalnego lub nieformalnego partnerstwa w ramach sieci następuje przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, gdyż wspólne uczenie się może pomóc pokonać im swoje ograniczenia, zwłaszcza te związane z obawami względem rynków zagranicznych (dystansem psychicznym). Stopień jej wykorzystania jest różny w poszczególnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Wiedza socjokulturowa (*cultural knowledge*) dotyczy wartości, postaw i sposobów myślenia występujących na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo nabywa ten rodzaj wiedzy, działając na rynkach międzynarodowych. Wraz z intensyfikacją nabywania wiedzy społeczno-kulturowej wzrasta jej wykorzystanie w procesie internacjonalizacji. Wiedza przedsiębiorcza (*entrepreneurial knowledge*) sprowadza się do przedsiębiorczego procesu rozpoznawania okazji rynkowych, w tym odkrywania przedsiębiorczych szans, ich oceny oraz wykorzystania. W tym kontekście model ten nawiązuje do teorii przedsiębiorczości (szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej). Wiedza sieciowa, socjokulturowa oraz przedsiębiorcza stanowią wiedzę eksperymentalną, w przeciwieństwie do wiedzy rynkowej, która jest obiektywna. Wiedza eksperymentalna staje się niezbędna w procesie internacjonalizacji, jest ona nabywana przez przedsiębiorstwo w efekcie działania na rynkach międzynarodowych, ale jednocześnie determinuje dalszy proces internacjonalizacji.

Z kolei Casillas z zespołem (Casillas i in., 2009) zaproponowali model integrujący wpływ wiedzy na międzynarodową ekspansję przedsiębiorstwa opierający się na literaturze z zakresu organizacyjnego uczenia się korporacji międzynarodowych, który łączy sekwencyjny punkt widzenia z perspektywą przedsiębiorstw podejmujących tzw. wczesną internacjonalizację. Autorzy wyróżnili w modelu kilka istotnych elementów:

- dostępność dotychczasowej wiedzy,
- pozyskiwanie nowej wiedzy,
- kombinacja wiedzy dotychczasowej i wiedzy nowej,
- możliwości w zakresie uczenia się wynikające z rezultatów tych działań.

W swoim modelu badacze ci podkreślają, że samo pozyskanie nowej wiedzy nie jest wystarczające. Pozyskane informacje muszą być zasymilowane, połączone z dotychczasowymi informacjami i zamienione w wiedzę, która może zostać bezpośrednio użyta poprzez realizację konkretnych zachowań na nowym rynku docelowym. Zdolność przedsiębiorstwa do asymilacji nowej wiedzy zależy od tego, czy istnieją określone procedury i wzorce zachowań, które umożliwiłyby analizę, przetworzenie, interpretację i zrozumienie pozyskanych informacji. Tabela 2.2 przedstawia główne założenia analizowanego modelu.

W ramach modelu identyfikowane są różne kierunki działań na potrzeby przyszłych badań procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jest to postrzegane jako proces uczenia się sam w sobie, niebędący całkowicie zależny od wiedzy zdobytej w innych obszarach biznesu (Casillas i in., 2009).

Tabela 2.2. Podstawowe założenia w modelu wpływu wiedzy na proces internacjonalizacji

Faza modelu	Ważne założenia	Obszary przyszłych badań
Wiedza dotychczasowa	<ul style="list-style-type: none"> – może być oparta na wcześniejszym doświadczeniu założyciela firmy lub jej kadry zarządczej, – może pochodzić z udziału w sieciach międzyorganizacyjnych, – może wywodzić się z cech charakterystycznych rynku krajowego lub sektora, w którym działa firma 	<ul style="list-style-type: none"> – zrozumienie względnej ważności każdego z tych trzech źródeł wiedzy, – poznanie charakteru tej wiedzy
Pozyskiwanie nowej wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność absorpcji nowej wiedzy jest czynnikiem wyjaśniającym decyzję o ekspansji międzynarodowej, – możliwość zdefiniowania dwóch głównych typów informacji: informacji wewnętrznej i zewnętrznej 	<ul style="list-style-type: none"> – badania procesów uczenia się poprzez różne sposoby dotarcia do informacji (wiedza obiektywna i wiedza ukryta), – decyzje dotyczące potrzeb w zakresie nowej wiedzy, by możliwe było przejście z fazy dostrzeżenia określonej szansy do fazy wykorzystania tej szansy
Kombinacja wiedzy dotychczasowej i wiedzy nowej	<ul style="list-style-type: none"> – na tym etapie istotne jest, w jaki sposób wiedza nowa jest integrowana z wiedzą dotychczasową i jakie znaczenie ma ta integracja dla decyzji związanych z zachowaniami firmy w skali międzynarodowej 	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność przyswojenia nowej wiedzy, – stopień zgodności dotychczasowej i nowej wiedzy, – efektywność kreowania nowej wiedzy
Możliwości w zakresie uczenia się, wynikające ze zdobywania doświadczenia międzynarodowego	<ul style="list-style-type: none"> – występują związki pomiędzy wiedzą wygenerowaną w ramach dotychczasowych działań firmy i tempem procesu internacjonalizacji w późniejszych etapach 	<ul style="list-style-type: none"> – rodzaj wiedzy generowany poprzez międzynarodowe działania firmy, – sposób integracji nowej wiedzy doświadczalnej z dotychczasową wiedzą, w której posiadaniu była firma przed rozpoczęciem działalności zagranicznej, – wpływ wiedzy doświadczalnej na postrzeganą przez decydentów potrzebę nowej wiedzy, – wpływ wiedzy doświadczalnej na szybkość procesu internacjonalizacji

Źródło: na podstawie Casillas i in. (2009).

2.4. Strategie pozyskiwania wiedzy w procesie internacjonalizacji

Pionierskie badania przeprowadzone w 2012 r. przez Fletchera i Harrisa dostarczyły ważnych jakościowych informacji wyjaśniających rolę i znaczenie różnych źródeł wiedzy w dostępie do konkretnych rodzajów wiedzy. W swoim modelu Fletcher i Harris (2012) posłużyli się znanym w literaturze podziałem na wiedzę obiektywną (formalną, skodyfikowaną i zapisaną) oraz doświadczalną (cichą, domyslną). Z kolei wyróżnienie źródeł wiedzy wewnętrznej i zewnętrz-

nej w kontekście ich implikacji dla procesów internacjonalizacji miało miejsce stosunkowo niedawno (Casillas i in., 2009) i również znalazło zastosowanie w propozycji badaczy (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Źródła pozyskiwania nowej wiedzy – propozycja modelu Fletchera i Harris

	Wewnętrzne źródło wiedzy	Zewnętrzne źródło wiedzy
Wiedza doświadczalna	Bezpośrednie doświadczenie	Doświadczenie pośrednie uczenia się przez zapożyczenie (<i>vicarious learning</i>) lub przeszczepianie wiedzy (<i>grafting</i>)
Wiedza obiektywna	Informacje wewnętrzne	Poszukiwanie informacji na zewnątrz organizacji

Źródło: Fletcher, Harris (2012).

Bezpośrednie doświadczenie oznacza, że firmy pozyskują część wiedzy w procesie internacjonalizacji poprzez prowadzenie własnej działalności na rynku zagranicznym. Doświadczenie pośrednie odnosi się natomiast do wiedzy pozyskanej w wyniku uczenia się od innych, tzw. zapożyczenia, np. poprzez obserwację partnerów w sieci, kooperację niekapitałową w postaci licencjonowania lub aliansów strategicznych (*vicarious learning*). Z kolei przeszczepienie (*grafting*) oznacza zatrudnienie personelu lub przejęcie firm będących w posiadaniu odpowiedniego rodzaju wiedzy.

Jeśli chodzi o zewnętrzne źródła wiedzy, to firmy mają możliwość pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych pochodzącej z obiektywnych źródeł, takich jak publikacje izb i stowarzyszeń handlowych, opracowania firm konsultingowych itp. Mogą również zaangażować się w prowadzenie własnych badań marketingowych lub brać udział w szkoleniach, aby uczyć się od innych (Fletcher, Harris, 2012). Ponieważ firmy często „nie wiedzą, co tak naprawdę wiedzą” (Huber, 1991), model ten uwypukla wewnętrzną wiedzę organizacji. W firmie możliwe jest tworzenie nowej wiedzy dzięki zebraniu w całość fragmentów informacji już w firmie istniejących, przy zastosowaniu istniejących rozwiązań systemowych i zaangażowaniu personelu, będących źródłem tej wiedzy. W dalszej kolejności należy poczynić wysiłki w celu kodyfikacji i zapisu informacji, aby możliwe było doskonalenie się firmy w zakresie organizacyjnego uczenia się.

Postęp w zakresie rozumienia roli wiedzy w procesie internacjonalizacji podważa niektóre wcześniejsze przypuszczenia związane z tą tematyką. Brennan i Garvey (2009) prezentują syntezę przeprowadzonych badań nad tym zjawiskiem:

- w momencie powstania firmy pewne zasoby wiedzy na temat internacjonalizacji są już zgromadzone w postaci wiedzy poszczególnych jej założycieli;
- różne rodzaje wiedzy są pozyskiwane w różny sposób; wyniki badań sugerują, że wiedzę związaną z procesem internacjonalizacji można pozyskać w sposób doświadczalny poprzez zatrudnienie odpowiedniej kadry lub zawarcie międzynarodowego aliansu;
- niektóre rodzaje wiedzy, przede wszystkim tzw. wiedza instytucjonalna, są łatwiejsze do pozyskania niż inne; im bardziej zinternacjonalizowana jest branża, tym potencjalnie wyższy poziom wiedzy instytucjonalnej;
- wiedza niekoniecznie gromadzi się w odniesieniu do doświadczeń związanych z danym rynkiem, może się również gromadzić na poziomie jednostki, firmy czy branży.

W roku 2020 Hilmersson i Johanson zbadali, czy zróżnicowane strategie pozyskiwania wiedzy, łączące wiedzę opartą na doświadczeniu z wiedzą pozyskaną w inny sposób, mogą wyjaśnić różnice w szybkości rozwoju zdolności do internacjonalizacji i szybkości, z jaką rozwija się proces internacjonalizacji. W związku z tym zaprezentowali cztery heterogeniczne strategie pozyskiwania wiedzy umiędzynaradawiających się firm, potwierdzając w ten sposób wcześniejsze propozycje z literatury (Fletcher, Harris, 2012). Pierwsza ze strategii, stosowana przez firmy zaklasyfikowane do grupy Doświadczonych (*Experiencers*), polega na budowaniu wiedzy poprzez generowanie własnych doświadczeń, z kolei firmy, które uzupełniają swoje doświadczenia zatrudnianiem nowego personelu lub przejmowaniem innych firm, określone zostały jako *Grafters*. Usieciowieni (*Networkers*) poza generowaniem własnych doświadczeń polegają również na swoich partnerach sieciowych, natomiast Pragmatycy (*Pragmatists*) łączą wszystkie trzy źródła wiedzy, zmieniają też swoje źródła pozyskiwania wiedzy w zależności od swoich potrzeb. Dzieląc strategie pozyskiwania wiedzy na te cztery grupy, Hilmersson i Johanson (2020) pokazali, że żadne ze źródeł wiedzy nie wyklucza się wzajemnie i że rozwój zdolności międzynarodowych wydaje się wynikiem połączenia tych źródeł. Na podstawie tych ustaleń stwierdzili, że przyszłe badania powinny raczej uwzględniać sposób łączenia różnych źródeł wiedzy, niż badać, w jaki sposób poszczególne źródła wiedzy uzupełniają uczenie się przez doświadczenie.

Z dotychczasowych badań wynika, że ani tradycyjne, procesowe teorie internacjonalizacji, ani internacjonalizacja przyspieszona nie wyjaśniają w pełni dynamiki i wpływu wiedzy na internacjonalizację. W literaturze przedmiotu coraz wyraźniej manifestuje się pogląd, według którego konceptualizacja procesu internacjonalizacji oparta na wiedzy powinna bardziej integrować różnorodne opcje dostępu do wiedzy, co znacznie ułatwi przyszłe badania w tym zakresie.

Szczególnie interesującym podmiotem badań są małe firmy intensywnie wykorzystujące wiedzę, ze względu na charakteryzujący je przyspieszony proces internacjonalizacji. Zapotrzebowanie na wiedzę ze strony tych firm jest bardzo duże, ale zdolność jej pozyskiwania pozostaje ograniczona. Dlatego w ich przypadku występuje potrzeba rozwijania procesów organizacyjnego uczenia się zarówno poprzez bezpośrednie doświadczenie, jak i uczenie się poprzez naśladownictwo, zatrudnianie pracowników dysponujących potrzebną wiedzą czy też ukierunkowane poszukiwanie nowych informacji. Analizując te jednostki, badacz nie powinien ograniczać się do jednej tylko teorii internacjonalizacji, jak np. podejście procesowe, sieciowe czy też internacjonalizacja przyspieszona, lecz stosować podejście zintegrowane.

3. Ewolucja podejścia do zasobów wiedzy w teoriach biznesu międzynarodowego

3.1. Zasoby oparte na wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej

Na przestrzeni prawie 40 lat rozwoju zasobowej teorii przedsiębiorstwa (RBV) pojęcie zasobów, ich roli i znaczenia w procesie budowy trwałej przewagi konkurencyjnej podlegało znaczącej ewolucji. Wydaje się, że mimo funkcjonowania obok siebie różnych sposobów rozumienia i definiowania tych zasobów od początku lat 2000. nastąpiło pewne ujednoczenie poglądów na temat podstawowych kategorii tych zasobów. Rozróżnienie zasobów materialnych od niematerialnych i wyodrębnienie spośród tych ostatnich – zasobów opartych na wiedzy (*knowledge-based resources*) – nastąpiło stosunkowo szybko (Barney, Wright, Ketchen, 2001). Zasobom opartym na wiedzy poświęcono najwięcej uwagi w ramach teorii firmy opartej na wiedzy (*knowledge-based theory of firm*) – pojęcia wprowadzonego do nauk o zarządzaniu przez Granta (1996). Bogaty dorobek tego nurtu badawczego doprowadził do rozwinięcia koncepcji zasobów opartych na wiedzy i wypracowania takich kategorii jak umiejętności (*skills*), kompetencje (*competences*) i zdolności (*capabilities*). Kolejnym ważnym osiągnięciem w tym zakresie było zwrócenie uwagi na zdolności dynamiczne (*Dynamic Capabilities* – DC) przedsiębiorstwa (Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Koncepcje te upowszechniły się szeroko w głównym nurcie zarządzania podejmującym kwestię przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz w wielu subdyscyplinach nauk o zarządzaniu.

Z pewnym opóźnieniem oraz w nieco węższym zakresie kategorie zasobów opartych na wiedzy (umiejętności, kompetencje, zdolności, zdolności dynamiczne) zostały wprowadzone do głównych teorii biznesu międzynarodowego, którymi są model uppsalski i teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego. Do połowy lat 90. ubiegłego wieku za kluczowy zasób umożliwiający przedsiębiorstwu internacjonalizację uważano wiedzę jako taką. Przywiązanie do tej kategorii było szczególnie silne wśród badaczy procesu internacjonalizacji opisywanego przez modele nawiązujące do modelu uppsalskiego (Wach, 2021). Zdolności przedsiębiorstwa, w tym zdolności dynamiczne, zastąpiły wiedzę występującą we wcześniejszych wersjach modelu uppsalskiego dopiero w drugiej dekadzie

lat 2000., kiedy to zostały wpisane w model procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparty na zdolnościach (Vahlne, Johanson, 2017; Vahlne, 2020).

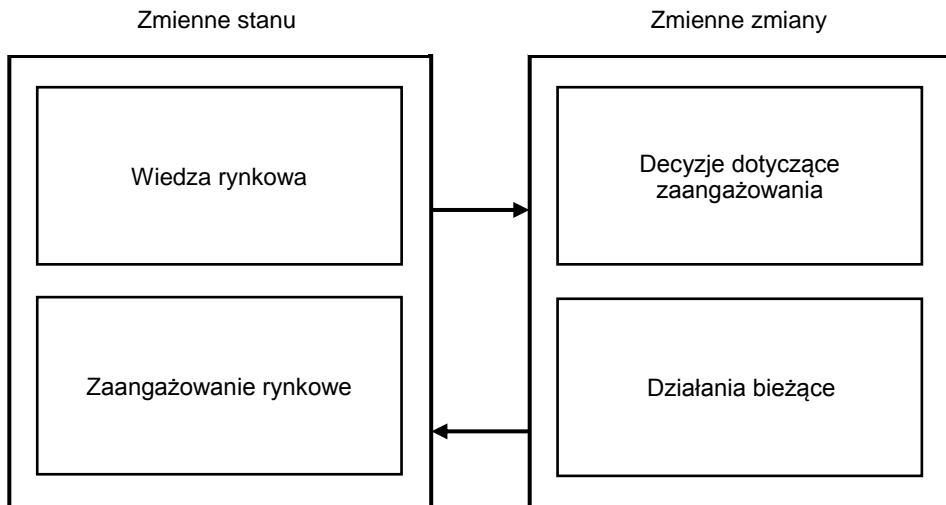
Dwie dekady wcześniej koncepcja zdolności dynamicznych, jako kategoria znacznie bardziej zaawansowana niż wiedza, zaczęła się pojawiać w kontekście ekspansji i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego (np. Luo, 2000; Dunning, Lundan, 2010; Teece, 2014a). Coraz częściej badacze odwołujący się do dorobku teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego podejmowali rozważania poświęcone zasobom opartym na wiedzy, w szczególności kompetencjom i zdolnościom przedsiębiorstwa oraz zdolnościom dynamicznym. Ostatecznie w większości współczesnych publikacji poświęconych internacjonalizacji przedsiębiorstw rozważania na temat rodzajów i źródeł wiedzy oraz sposobów zarządzania wiedzą zostały zastąpione lub uzupełnione przez identyfikację i konceptualizację zasobów opartych na wiedzy, wspierających proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, wypływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw umiędzynarodowionych – zarówno małych i średnich, jak i przedsiębiorstw międzynarodowych.

Jak wskazano, ewolucja podejścia do wiedzy i zasobów opartych na wiedzy odbywała się w różnym tempie i zakresie w zależności od przyjmowanej perspektywy badawczej do internacjonalizacji przedsiębiorstw (proces/stan). Jej omówienie wymaga zatem odniesienia do podstaw teoretycznych stojących za dokonującymi się zmianami w postrzeganiu roli i znaczenia zasobów opartych na wiedzy w poszczególnych teoriach czy koncepcjach biznesu międzynarodowego.

3.2. Ewolucja podejścia do wiedzy w modelu uppsalskim

Rola wiedzy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw jest najsilniej akcentowana w modelu uppsalskim od momentu jego powstania w latach 70. ubiegłego wieku (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). Twórcy modelu uppsalskiego wyróżniają dwa rodzaje zmiennych: zmienne stanu oraz zmienne zmiany, wpływające na siebie wzajemnie i decydujące o dynamice procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, który opisują. Kluczową zmienną stanu, stanowiącą podstawę przejścia do kolejnego, wyższego etapu ewolucyjnego procesu internacjonalizacji, jest zdobycie wiedzy rynkowej (*market knowledge*), ściśle powiązanej z zaangażowaniem przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym (Johanson, Vahlne, 1977, s. 27-28). Rozwój wiedzy rynkowej i zaangażowania rynkowego wpływa na wzrost zasobowego zaangażowania przedsiębiorstwa w działania prowadzone na danym rynku. Znajduje to wyraz w przechodzeniu do coraz bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, od eksportu do własnej działalności za granicą (filia handlowa lub produk-

cyjna) oraz ekspansji zagranicznej na kolejne rynki. Ewolucja form internacjonalizacji postępuje wraz z procesem zdobywania wiedzy rynkowej opartej na doświadczeniu wynikającym z działania na danym rynku (*experiential market-specific knowledge*). Oprócz wiedzy specyficznej dla danego rynku przedsiębiorstwo zdobywa także empiryczną wiedzę ogólną (*experiential general knowledge*) dotyczącą prowadzenia danej działalności i operacji międzynarodowych. Tego typu wiedza jest zazwyczaj transferowalna, ułatwiając przedsiębiorstwu ekspansję na inne rynki zagraniczne (Johanson, Vahlne, 1977, s. 28). Im większe doświadczenie międzynarodowe posiada przedsiębiorstwo, tym łatwiej jest mu wchodzić na kolejne rynki zagraniczne, w tym na rynki coraz bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego dzielącego je od rynku macierzystego (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975). Graficzna prezentacja tego modelu ukazuje wiedzę rynkową jako podstawowy czynnik wpływający na decyzje dotyczące umiędzynarodowienia (rysunek 3.1).

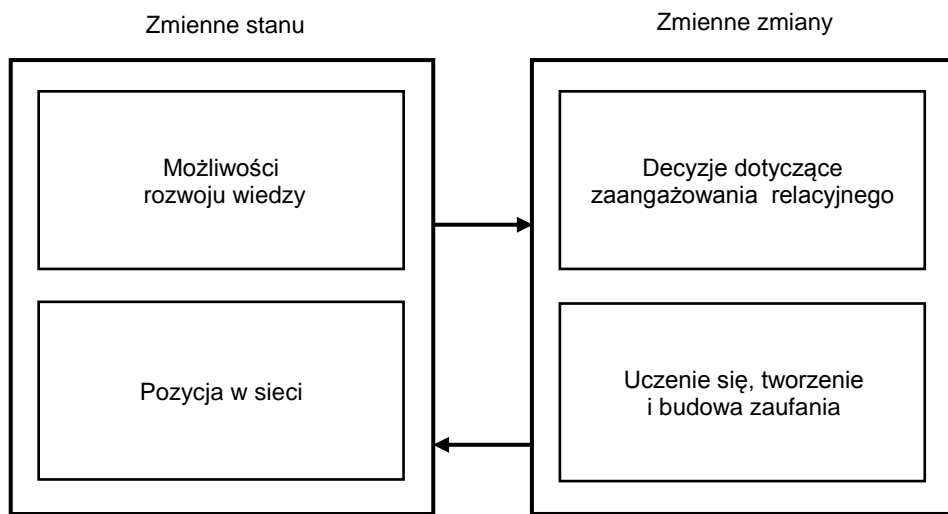


Rysunek 3.1. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa Uppsala 1977

Źródło: Johanson, Vahlne (1977, s. 26).

Uppsalski model procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw ewoluował na przestrzeni lat i jego autorzy, czasami we współpracy z innymi badaczami, wprowadzali korekty, które miały odzwierciedlać zmiany zachodzące w otoczeniu międzynarodowym, zachowaniach przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym oraz w nauce, która te zjawiska opisuje i wyjaśnia. Pierwsza poważna adaptacja modelu uppsalskiego była związana z próbą odpowiedzi na pytanie o przyczyny wczesnej i przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz malejącego znaczenia sekwencji etapów umiędzynarodowienia jako łańcucha przedsięwzięć (*establishment chain*) w procesie internacjonalizacji

przedsiębiorstwa. Modyfikacja modelu uppsalskiego dokonana przez Johansona i Vahlnego w 2009 r. potwierdziła uzależnienie postępów w internacjonalizacji od rozwoju wiedzy, wskazując jednocześnie na dodatkowe źródła tej wiedzy (Johanson, Vahlne, 2009). Kluczową zmienną stanu w tym modelu są możliwości rozwoju wiedzy (*knowledge opportunities*). Autorzy nawiązali tu do sieciowego modelu internacjonalizacji Johansona i Mattssona (1987) oraz bogatego dorobku badaczy odnoszącego się do wpływu powiązań sieciowych na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, który powstał na przełomie wieków (m.in. Forsgren, 2002; Sharma, Blomstermo, 2003). Znaczenie wiedzy w tym modelu przedstawia graficznie rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Sieciowy model internacjonalizacji przedsiębiorstwa Uppsala 2009

Źródło: Johanson, Vahlne (2009, s. 1424).

Johanson i Vahlne (2009) stwierdzili, że koncepcja wczesnej i przyspieszonej internacjonalizacji związana z podejściem sieciowym nie podważa mechanizmu internacjonalizacji przedsiębiorstwa opisanego przez nich jako proces wiążący wzrost międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa z rozwojem posiadanej wiedzy. Wymaga jedynie uzupełnienia o zewnętrzne źródła wiedzy oraz powiązania sieciowe przedsiębiorstwa nieujęte wcześniej w ich modelu, które tworzą nowe możliwości rozwoju wiedzy. Dostrzegając zmiany w formach internacjonalizacji przedsiębiorstw, które dokonały się w ciągu 30 lat od momentu powstania modelu uppsalskiego, Johanson i Vahlne podtrzymali tezę zawartą w swoim oryginalnym modelu, że przebieg procesu internacjonalizacji jest zdeterminowany przez czas uczenia się przedsiębiorstwa. Wskazali, że jeśli czas ten da się skrócić, to proces internacjonalizacji może ulec przyspieszeniu. Przyznali, że zmiany w międzyna-

dowym otoczeniu przedsiębiorstw sprawiają, iż maleje znaczenie przedstawionej wcześniej sekwencji etapów umiędzynarodowienia, ale sam mechanizm internacjonalizacji oparty na wiedzy, który stoi za ewolucyjnym charakterem tego procesu, pozostaje bez zmian (szerzej w: Szymura-Tyc, 2015, s. 28-30).

Traktując model uppsalski jako podstawę teoretyczną rozważań dotyczących zasobów niezbędnych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że do końca pierwszej dekady lat 2000. uwaga badaczy była skoncentrowana na wiedzy, jej typach i źródłach pochodzenia oraz mechanizmach zdobywania, poszerzenia, wykorzystywania wiedzy w procesie internacjonalizacji (por. rozdział 2 monografii). Przedmiotem zainteresowania w modelu uppsalskim z 1977 r. był proces uczenia się przez doświadczenie (*learning by doing*), a w modelu z roku 2009 zwrócono uwagę na proces uczenia się w sieci (*learning through networks*) (Eriksson i in., 1997; Forsgren, 2002; Sharma, Blomstermo, 2003).

Podstawowa różnica między tymi dwoma modelami wynika z przyjętych założeń dotyczących procesu uczenia się organizacji, obejmującego wykorzystanie wiedzy oraz pozyskiwanie wiedzy przez przedsiębiorstwo (Autio, Sapienza, Almeida, 2000; Hadley, Wilson, 2003; Sharma, Blomstermo, 2003). Uważa się, że wykorzystanie posiadanej wiedzy (*knowledge exploitation*) umożliwia przedsiębiorstwu eksploatację sprawdzonych już, znanych możliwości rozwoju, zapewniających efektywność działania przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Pozyskiwanie nowej wiedzy (*knowledge exploration*) pozwala natomiast na eksperymentowanie i eksplorację nowych możliwości ekspansji, mogących przynieść przedsiębiorstwu zyski w bardziej odległej przyszłości (March, 1991).

W modelu uppsalskim z 1977 r. przyjęto założenie, że podstawą mechanizmu internacjonalizacji jest wykorzystanie wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo (*knowledge exploitation*), zdobytej dzięki doświadczeniu w prowadzeniu działań na rynku międzynarodowym. Posiadana wiedza doświadczalna pozwala przedsiębiorstwu zredukować ryzyko rosnącego zaangażowania zasobowego na rynkach zagranicznych i zapewnia efektywność działania w nieodległej przyszłości. Zgromadzona w ten sposób wiedza stanowi podstawę decyzji przedsiębiorstwa dotyczących wejścia na rynki zagraniczne, tj. wyboru rynków czy formy umiędzynarodowienia, polegających na zastosowaniu rozwiązań, które były skuteczne w przeszłości. W efekcie posiadana przez przedsiębiorstwo doświadczalna wiedza może stanowić ograniczenie jego dalszej ekspansji zagranicznej, w szczególności jego zdolności rozpoznawania nowych możliwości rozwoju na rynku międzynarodowym.

W modelu z roku 2009 założono, że wiedza niezbędna w procesie internacjonalizacji może być także pozyskiwana z zewnątrz – z międzynarodowej sieci. Pozyskiwanie wiedzy z międzynarodowej sieci (*knowledge exploration*) pozwa-

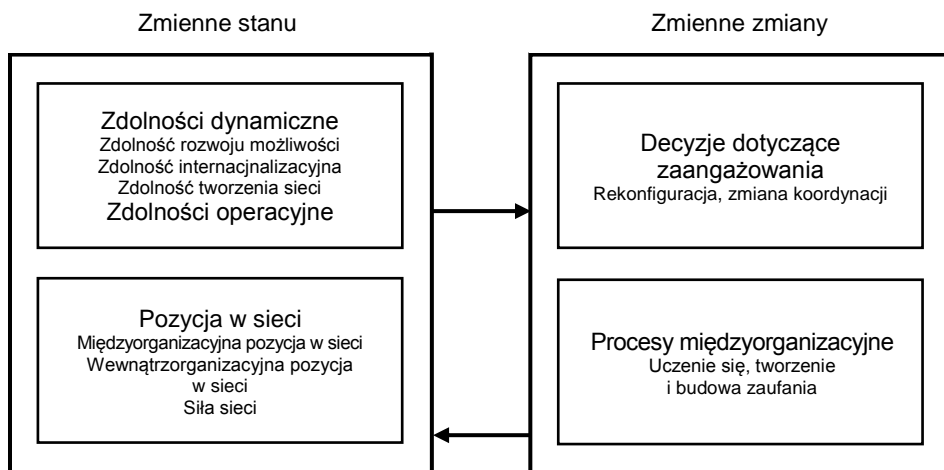
la przedsiębiorstwom działającym na rynku międzynarodowym uzyskać przewagę w uczeniu się (*learning advantage*) i szybciej wchodzić na rynki zagraniczne, niż robią to przedsiębiorstwa mające za swych partnerów jedynie przedsiębiorstwa krajowe (Bell, 1995; Majkgård, Sharma, 1998). Sharma i Blomstermo (2003) uważają, że wiedza posiadana przez przedsiębiorstwa i dostępna dzięki powiązaniom sieciowym może być podstawą wyboru rynków i form wejścia na rynki zagraniczne. Liczne pośrednie i słabe więzi (*indirect, weak ties*) z partnerami w sieci sprzyjają bardziej wczesnej i przyspieszonej internacjonalizacji niż zaangażowanie w więzi bezpośrednie i silne (*direct, strong ties*). Te drugie, określone jako wymagające czasu, intensywności emocjonalnej, intymności (obopólnego zawierzenia) oraz wzajemności usług (Granovetter, 1973, s. 1361), a co za tym idzie – mniej liczne i bardziej kosztowne, nie dają dostępu do wiedzy odmiennej i szerszej niż ta, którą już posiada przedsiębiorstwo. Słabe więzi przeciwnie – pozwalają na korzystanie z wiedzy nowej i bardziej zróżnicowanej, sprzyjającej lepszemu rozpoznawaniu pojawiających się możliwości, eksperymentowaniu i innowacyjności przedsiębiorstw oraz adaptowaniu się przedsiębiorstwa do zmieniających się okoliczności czy warunków rynkowych (szerzej w: Szymura-Tyc, 2015, s. 26-27).

Podsumowując ewolucję modelu uppsalskiego, która dokonała się od końca lat 70. ubiegłego wieku do końca pierwszej dekady lat 2000., można stwierdzić, że zarówno oryginalny model Johansona i Vahlnego z 1977 r., jak i jego modyfikacja z roku 2009 wiążą mechanizm procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa z rozwojem wiedzy, wynikającej z doświadczenia w prowadzeniu działań na rynku międzynarodowym oraz powiązań w międzynarodowej sieci. Te dwa modele (jak również inne wersje opracowane w tym czasie z udziałem Johansona i Vahlnego, por. Wach, 2021) oparte są na teorii behawioralnej przedsiębiorstwa (Cyert, March, 1963) i ekonomii ewolucyjnej (Nelson, Winter, 1982) oraz odnoszą się ogółu przedsiębiorstw, z milczącym wykluczeniem przedsiębiorstw międzynarodowych. W modelach tych Johanson i Vahlne nie podejmują dialogu z teorią przedsiębiorstwa międzynarodowego, czyli z tzw. paradygmatem eklektycznym Dunninga (1980; 1988; 2000). Paradygmat eklektyczny OLI jest bowiem oparty na innych podstawach teoretycznych niż model uppsalski. Odwołuje się on do teorii ekonomicznych, takich jak teoria kosztów transakcyjnych (Williamson, 1975; 1979; 1981), teoria internalizacji (Buckley, Casson, 1976; Rugman, 1981) czy teoria lokalizacji (Krugman, 1991; Dunning, 1998). Co więcej, uważa się, że w przeciwieństwie do modelu uppsalskiego paradygmat eklektyczny ma charakter statyczny i odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstw międzynarodowych (*Multinational Enterprises* – MNEs), podejmując kwestię decyzji dotyczących struktury bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

3.3. Zdolności dynamiczne w modelu uppsalskim

Ponieważ wielu badaczy biznesu międzynarodowego uznaje teorię przedsiębiorstwa międzynarodowego za dominującą ze względu na rolę i znaczenie tych przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Vahlne i Johanson zdecydowali się w 2013 r. przedstawić kolejną modyfikację modelu uppsalskiego uwzględniającą szerszej tego typu podmioty (Vahlne, Johanson, 2013). Początkowo rozważali możliwość połączenia modelu uppsalskiego z paradygmatem eklektycznym, ale stwierdziwszy, że podstawowe założenia tych modeli są diametralnie różne, zdecydowali się na uzupełnienie swojego modelu z roku 2009 o dorobek teorii zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities theory*), teorii przedsiębiorczości (*theory of entrepreneurship*) oraz teorii zarządzania niepewnością (*theory of management of uncertainty*) (Vahlne, Johanson, 2013, s. 191). Odwołali się przy tym do Dunninga i Lundan (2008), którzy scharakteryzowali model uppsalski jako model behawioralny i ewolucyjny oraz uznali, że teoria zdolności dynamicznych i teoria ewolucyjna przedsiębiorstwa mogą być pomostem między modelem uppsalskim a teorią przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Vahlne i Johanson (2013) skupili się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o proces ewolucji przedsiębiorstw międzynarodowych (ujęcie dynamiczne), pomijając kwestię wielkości i struktury zagregowanych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (ujęcie statyczne), związane z paradygmatem eklektycznym Dunninga. Ich intencją było sformułowanie dynamicznego modelu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowych, którym nadali nieco szerszą nazwę: przedsiębiorstw biznesu międzynarodowego (*Multinational Business Enterprises* – MBEs). Przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego są przez nich rozumiane jako przedsiębiorstwa budujące i rozwijające sieć biznesową tworzącą wartość w różnych krajach, zarówno w obrębie, jak i poza granicami danej organizacji (Vahlne, Johanson, 2013, s. 194). Kluczem, który pozwolił im związać model uppsalski z współczesną teorią przedsiębiorstwa międzynarodowego, stały się zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa, które zastąpiły wcześniej występującą w tym modelu wiedzę (*knowledge, knowledge opportunities*). Model uppsalski dostosowany do opisu procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowych przedstawiono na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego Uppsala 2013

Źródło: Vahlne, Johanson (2013, s. 200).

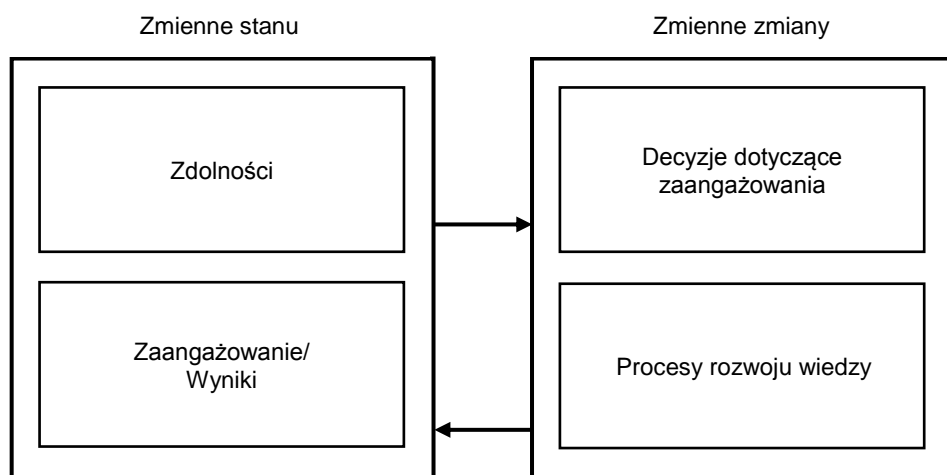
W modelu tym po stronie zmiennych opisujących stan zamiast wiedzy, która była podstawą procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa we wcześniejszych wersjach modelu uppsalskiego, pojawiły się zdolności przedsiębiorstwa – zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*) i zdolności operacyjne (*operational capabilities*). Wśród dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa Vahlne i Johanson wyodrębniają zdolność rozwoju możliwości (*opportunity development capability*), zdolność internacjonalizacyjną (*internationalisation capability*) oraz zdolność tworzenia i utrzymywania powiązań sieciowych (*networking capability*). Za zdolność dynamiczną o kluczowym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych Vahlne i Johanson uznają zdolność internacjonalizacyjną. Definiują ją jako zdolność wchodzenia na różne rynki i ich rozwijania oraz podejmowania działalności w różnych lokalizacjach i w zróżnicowanych okolicznościach. Zdolność rozwoju możliwości obejmuje natomiast zdolność identyfikowania szans i mobilizowania odpowiednich zasobów zarówno w ramach danego przedsiębiorstwa, jak i w innych przedsiębiorstwach zaangażowanych w dane przedsięwzięcie. Zdolność tworzenia sieci, nazywana także zdolnością relacyjną, zawiera natomiast w sobie zdolność do budowania, utrzymywania i koordynowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych w otoczeniu sieciowym (Vahlne, Johanson, 2013, s. 202-203).

Model ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego zaproponowany przez Vahlnego i Johansona w 2013 r., podobnie jak poprzednie wersje modelu uppsalskiego, opisuje współzależność zmiennych stanu i zmiany, która wpływa na dynamikę opisywanego procesu. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że zdolności jako zmienne stanu wpływają na decyzje dotyczące zaangażowania przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym, skutkujące zmianą

w zakresie konfiguracji i koordynacji działań. Zmiana ta jest powiązana z rozwojem procesów międzyorganizacyjnych, które sprzyjają uczeniu się, kreatywności i budowaniu zaufania, wpływając zwrotnie na zmienne stanu, tj. pozycję przedsiębiorstwa w międzynarodowej sieci (obejmującą wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne powiązania sieciowe i siłę sieci) oraz wspomniane już zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa.

Przedstawiony przez Vahlnego i Johansona model jest dynamiczny i ewolucyjny w tym sensie, że powiązane ze sobą zmienne stanu opisują w dowolnym momencie aktualny stan wiedzy i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego oraz jego pozycję w międzynarodowej sieci. Razem mają silny wpływ na decyzje przedsiębiorstwa dotyczące zmiany w zakresie konfiguracji i koordynacji działań, co związane jest ze zmianą powiązań międzyorganizacyjnych na rynku międzynarodowym. Powiązania sieciowe wspierają proces rozwoju nowej wiedzy i budowy zaufania poprzez dalsze uczenie się i współtworzenie wiedzy w sieci, wpływając na zmienne stanu, tj. zdolności przedsiębiorstwa i jego pozycję w międzynarodowej sieci (Vahlne, Johanson, 2013, s. 199-200).

Kilka lat później, a dokładnie 40 lat po tym, jak powstał pierwszy model uppsalski, Vahlne i Johanson wrócili do zaprezentowanego modelu, proponując jego bardziej dojrzałą wersję (Vahlne, Johanson, 2017). Stwierdzili, że oryginalny model uppsalski opisywał ewolucyjny proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa z pominięciem przedsiębiorstw międzynarodowych, podczas gdy jego wersja z 2017 r. przedstawia proces ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego, począwszy od jego pierwszych kroków na rynku zagranicznym, skończywszy na powstaniu przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym. Graficzną prezentację tego modelu zawiera rysunek 3.4.



Rysunek 3.4. Model ewolucji przedsiębiorstwa międzynarodowego Uppsala 2017

Źródło: Vahlne, Johanson (2017, s. 1092); Vahlne (2020, s. 245).

W tej ostatniej wersji modelu uppsalskiego (Vahlne, Johanson, 2017; Vahlne, 2020) proces ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego ponownie opisują współzależne zmienne stanu i zmienne zmiany. Kluczową zmienną stanu są zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa (operacyjne i dynamiczne), powiązane z zaangażowaniem / wynikami funkcjonowania przedsiębiorstwa (*commitment/performance*). Wzajemne powiązanie zdolności przedsiębiorstwa z jego zaangażowaniem i wynikami funkcjonowania wskazuje na ściślejszy związek modelu uppsalskiego z modelem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (międzynarodowego) opartej na zdolnościach, niż to miało miejsce wcześniej. Po stronie zmiennych zmiany występują natomiast wzajemnie powiązane procesy zaangażowania zasobów (ich rekonfiguracji i koordynacji) oraz procesy rozwoju wiedzy (uczenia się, tworzenia wiedzy i budowy zaufania). Vahlne i Johanson podkreślają, że o dynamice modelu uppsalskiego decydują zmienne opisujące zmianę, co różni go zasadniczo od paradygmatu eklektycznego, opartego na zmiennych o charakterze statycznym (Vahlne, Johanson, 2017, s. 1092).

W modelu z 2017 r. Vahlne i Johanson znacznie ściślej nawiązują do oryginalnej koncepcji zdolności operacyjnych i dynamicznych przedsiębiorstwa, odwołując się wprost do konceptualizacji tych zmiennych zaproponowanych w literaturze m.in. przez takich autorów jak: Teece, Pisano i Shuen (1997), Eisenhardt i Martin (2000), Winter (2003), Helfat i in. (2007) i Teece (2014b). Nawiązują także do koncepcji specyficznych przewag przedsiębiorstwa (*Firm-Specific Advantages* – FSAs) decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, a wprowadzonej do teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego przez Dunninga i współpracujących z nim badaczy: Rugmana i Lundan. Vahlne i Johanson włączają się tym samym do dyskusji podejmowanej w literaturze łączącej dorobek teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego z zarządzaniem strategicznym, dotyczącej uznania zdolności za specyficzne zasoby / przewagi przedsiębiorstwa (Verbeke, 2013). Vahlne i Johanson deklarują, że w swoim modelu pojęcie zdolności będą traktować jako tożsame ze specyficznymi zasobami/przewagami przedsiębiorstwa (FSAs), skupiając się na ich ewolucji w procesie jego umiędzynarodowienia (Vahlne, Johanson, 2017, s. 1095-1096).

Vahlne i Johanson (2017) stwierdzają, że przedsiębiorstwa mogą zbudować trwałą przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowym, pokonując obciążenia związane z obcością (*liability of foreignness*) na rynkach zagranicznych oraz brakiem powiązań w sieci (*liability of outsidership*), jeśli mają uprzywilejowany dostęp do wystarczająco silnych, specyficznych przewag (*Firm Specific Advantages* – FSAs). W początkowej wersji paradygmatu eklektycznego (Rugman, 1981; Dunning, Rugman, 1985; Dunning, Lundan, 2008) te specy-

ficzne przewagi przedsiębiorstwa obejmowały głównie opartą na własności kontrolę dostępu do surowców, kapitału, technologii, marek czy kanałów dystrybucji oraz przewagi transakcyjne, związane z wielonarodowością przedsiębiorstwa (pierwszorzędne zarządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi powiązaniem na rynku międzynarodowym). W późniejszych rozwinięciach tego paradygmatu dodano jeszcze relacje (np. Almodovar, Rugman, 2015) oraz kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Zdaniem autorów wszystkie wymienione tu specyficzne przewagi przedsiębiorstwa oparte na zasobach (FSAs) są ujęte w prezentowanym przez nich modelu. Są one bazą zdolności operacyjnych i dynamicznych przedsiębiorstwa, stanowiących specyficzne przewagi przedsiębiorstwa wyższego rzędu, rozumiane jako umiejętności wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa w określonym celu, np. w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa lub budowy przewagi na rynku międzynarodowym (Vahlne, Johanson, 2017, s. 1096).

Podsumowując swoje dokonania związane z budową modelu procesu ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego opartego na zdolnościach, Vahlne i Johanson (2017) stwierdzili, że dorobek badaczy zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa jest w dużej mierze zgodny z ich modelem uppsalskim z trzech powodów. Po pierwsze, uznali, że proces budowy zdolności dynamicznych jako specyficznych zasobów przedsiębiorstwa mających oparcie w jego historii, doświadczeniu, kulturze i kreatywności, będących podstawą tworzenia kapitału intelektualnego i społecznego przedsiębiorstwa, jest wpisany w model uppsalski od początku jego powstania. Po drugie, opisy tworzenia dynamicznych zdolności jako procesu zdobywania wiedzy i uczenia się na podstawie doświadczeń własnych i partnerów w sieci, występujące w teorii dynamicznych zdolności, są zgodne z opisami zawartymi w modelu uppsalskim, przedstawiającym rozwój tych zasobów w wyniku doświadczenia i rosnącego zaangażowania w prowadzenie określonych działań na rynku międzynarodowym, co nadaje tym zdolnościom charakter dynamiczny. I po trzecie, Vahlne i Johanson podkreślili, że dynamiczne podejście do zasobów zawarte zarówno w teorii zdolności dynamicznych, jak i w modelu uppsalskim, ma wspólne korzenie w teorii wzrostu firmy Penrose (1959) i w teorii zasobowej przedsiębiorstwa (*Resource-Based View* – RBV). Ich model procesu ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego jest konceptualizowany jako zbiór zdolności (zasobów) wynikających z uprzedniej akumulacji tych zdolności (zasobów) oraz przedsiębiorczego podejścia do decyzji dotyczących przyszłego zaangażowania zasobów w nowe przedsięwzięcia. Dodatkowo wskazali, że związana z przedsiębiorczością ograniczona dostępność kompetencji (zasobów) menedżerskich, stanowiąca barierę w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, odpowiada opisywanemu w modelu uppsalskim obciążeniu obcością na rynku zagranicznym (*liability of foreignness*)

i obciążeniu brakiem powiązań w międzynarodowej sieci (*liability of outsidership*) (Vahlne, Johanson, 2017, s. 1097-1098).

Na koniec warto dodać, że po raz pierwszy w prezentowanym modelu ewolucji przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego Vahlne i Johanson *explicite* rezygnują z koncepcji łańcucha przedsięwzięć (*establishment chain*) – od eksportu po produkcję za granicą. Porzucają swoje oryginalne założenie, że miarą rosnącego stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym jest przechodzenie do wyższych form zaangażowania międzynarodowego. Zmiana sposobu działania na rynku zagranicznym, równoczesne wykorzystywanie różnych form działania do osiągnięcia odmiennych celów na rynkach zagranicznych, jak również wchodzenie na nowe rynki i wycofywanie się z innych rynków lub działań w łańcuchu wartości, nie wskazują jednoznacznie na wzrost czy spadek zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa (Vahlne, Johanson, 2017, s. 1096). Oznacza to, że zaprezentowany w 2017 r. model procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa ma charakter ewolucyjny, ale – w przeciwieństwie do swego pierwowzoru, modelu uppsalskiego z 1977 r. – proces ten nie jest z założenia etapowy ani sekwencyjny. Zaprezentowany model może służyć do wyjaśniania powolnego, stopniowego, etapowego czy sekwencyjnego procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, ale do tego się nie ogranicza. Przyjęta definicja przedsiębiorstwa biznesu międzynarodowego, jako przedsiębiorstwa budującego i rozwijającego sieć biznesową tworzącą wartość w różnych krajach, zarówno w obrębie, jak i poza granicami danego przedsiębiorstwa, oraz próba opisu jego ewolucji wymagają bowiem wyjścia poza koncepcję ewolucji form wejścia na rynki zagraniczne i linearnego podejścia do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw o wyraźnie zakreślonych granicach.

3.4. Zdolności dynamiczne w teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego

Analizując ewolucję podejścia do wiedzy w badaniach przedsiębiorstw międzynarodowych, warto wspomnieć, że początkowo badania te koncentrowały się na samej wiedzy, jej typach oraz zarządzaniu wiedzą (*Knowledge Management* – KM). Od końca lat 90. minionego wieku wiedzę uznawano za jeden z najważniejszych czynników umożliwiających tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa i klientów oraz innowacji (wartości), umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej tak na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W kontekście przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym największy wysiłek włożono w badanie roli wiedzy w procesie internacjonalizacji, o czym była już mowa. Z perspektywy przedsiębiorstw międzynarodowych

podejmowano także takie specyficzne zagadnienia jak transfer wiedzy (w szczególności wiedzy technologicznej) w obrębie wewnętrznej i zewnętrznej sieci przedsiębiorstw międzynarodowych czy zwrotny transfer wiedzy (*Reverse Knowledge Transfer* – RKT) między zagranicznymi spółkami zależnymi a centralą przedsiębiorstwa.

Przywołane zagadnienia odnoszące się do wiedzy i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach międzynarodowych są nadal przedmiotem dość licznych badań pozwalających na pogłębione rozumienie procesów tworzenia i wykorzystywania wiedzy oraz jej współtworzenia i współdzielenia w międzynarodowych sieciach tworzonych przez te przedsiębiorstwa. Podejmowane są także nowe zagadnienia, takie jak zarządzanie wiedzą w globalnych łańcuchach dostaw, sieciach produkcyjnych czy sieciach innowacji. Ten nurt badawczy zdaje się mieć dziś relatywnie mniejsze znaczenie, gdyż nie odpowiada na kluczowe pytanie o podstawy budowy trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (*Sustainable Competitive Advantage* – SCA) w kontekście teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Odpowiedź na to pytanie jest poszukiwana w ramach nurtu badawczego odnoszącego się do zdolności dynamicznych w biznesie międzynarodowym. Niektórzy z badaczy zdolności dynamicznych (np. Dunning, Lundan, 2010; Teece, 2014a) uważają, że zdolności dynamiczne mogą być podstawą odnowy teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego, niezbędnej z perspektywy dynamiki zmian, które dokonują się w otoczeniu biznesu międzynarodowego od czterech dekad.

Wzrost zainteresowania zdolnościami dynamicznymi przedsiębiorstw międzynarodowych był wynikiem rozwoju świadomości, że coraz bardziej dynamiczne/turbulentne otoczenie biznesu międzynarodowego (*VUCA World*), o wciąż rosnącej złożoności, nieprzewidywalności i coraz większej niejednoznaczności, wymaga posiadania innych zasobów niż te, które zapewniały przedsiębiorstwom międzynarodowym przewagę konkurencyjną do końca lat 80. Korzyści wynikające z posiadania (*ownership*) zasobów materialnych, finansowych i ludzkich, a nawet tzw. kapitału wiedzy (technologicznej, rynkowej i marketingowej czy internacjonalizacyjnej), korzyści związane z lokalizacją (*location*) i internalizacją (*internalization*) działań (paradygmat OLI) nie zapewniają już przedsiębiorstwom międzynarodowym możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Zaczęto dostrzegać, że potrzebny jest rozwój nowych, tzw. dynamicznych zdolności, które pozwolą tym przedsiębiorstwom na wykorzystywanie już posiadanych i pozyskiwanie nowych zasobów niezbędnych do funkcjonowania w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu międzynarodowym.

Koncepcja zdolności dynamicznych, jak już wspomiano, zaczęła się rozwijać w naukach o zarządzaniu na przełomie wieków (np. Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000). Zdolność do zmiany zasobów/kompetencji przedsiębiorstwa w kontekście szybkich zmian otoczenia stała się kluczowym problemem badawczym wyłaniającego się nurtu badań nad zdolnościami dynamicznymi. Według Teece'a, Pisano i Shuen zdolności dynamiczne to zdolności organizacyjne umożliwiające „integrowanie, tworzenie i zmianę konfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji przedsiębiorstwa w odpowiedzi na szybko zmieniające się otoczenie” (Teece, Pisano, Shuen, 1997, s. 516). Eisenhardt i Martin zwracają ponadto uwagę, że zdolności dynamiczne umożliwiają dokonywanie zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Definiują zdolności dynamiczne jako „procesy przedsiębiorstwa wykorzystujące zasoby [...] w celu dopasowania się do zmian rynkowych, a nawet ich wywoływania”. Ich zdaniem: „zdolności dynamiczne to procedury organizacyjne i strategiczne, dzięki którym przedsiębiorstwa osiągają nową konfigurację zasobów odpowiadającą pojawianiu się, zachodzeniu na siebie, dzieleniu się, ewolucji i obumieraniu rynków” (Eisenhardt, Martin, 2000, s. 1107).

Zdaniem Teece'a, Pisano, Eisenhardt i Martina – prekursorów koncepcji zdolności dynamicznych – zdolności dynamiczne określają zdolność organizacji do dostosowania się do otoczenia oraz jego kształtowania, w przeciwieństwie do zdolności operacyjnych warunkujących efektywność przedsiębiorstwa w bieżących działaniach w danym otoczeniu. Bardziej radykalny pogląd prezentują Dunning i Lundan (2010), którzy uważają, że zdolności dostosowania do zmieniających się technologii i rynków można nazwać „najlepszymi praktykami” (*best practices*), podczas gdy zdolności dynamiczne odpowiadają za tworzenie nowych rynków, kształtując otoczenie biznesu międzynarodowego.

Uważa się dość powszechnie, że zdolności dynamiczne, w przeciwieństwie do zdolności operacyjnych, są idiosynkretyczne – unikalne dla każdego przedsiębiorstwa i zakorzenione w jego historii. Przejawiają się one w tzw. rutynach, czyli regularnych i przewidywalnych wzorcach zachowań (Nelson, Winter, 1982, s. 14) i w modelach biznesowych organizacji sięgających dziesiątków lat i trudnych do naśladowania. Zdolności dynamiczne często obejmują unikalne, wyróżniające przedsiębiorstwo procesy (*signature processes*: Gratton, Ghoshal, 2005), wykraczając poza tzw. najlepsze praktyki, czyli zdolności operacyjne.

Z kolei zdolności operacyjne to takie najlepsze praktyki zarządzania, które umożliwiają realizację konkretnych celów szybko, zapewniając wysoką jakość i wydajność. Zdolności te także powstają w konkretnych przedsiębiorstwach, ale ich rozprzestrzenianie się w danej branży lub poza nią jest możliwe. W związku z tym ich posiadanie może być wystarczające tylko w niezbyt wymagającym

otoczeniu konkurencyjnym, z pewnością nie na wysoce konkurencyjnych rynkach międzynarodowych w warunkach *VUCA World* (Teece, 2014b).

Badaczy zdolności dynamicznych łączy także przekonanie, że zdolności dynamiczne nie tylko są wykorzystywane w procesach organizacyjnych, ale i one same są rozwijane w ramach takich procesów. Z tej perspektywy koncepcja zdolności dynamicznych bardzo wiele zawdzięcza badaczom związanym ze wspomnianym nurtem zarządzania wiedzą (KM), szczególnie w kontekście przedsiębiorstw międzynarodowych. Zdolności dynamiczne zaczynają się bowiem od zdolności do pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz wiedzy, które są warunkiem rozwoju zdolności przedsiębiorstwa do odkrywania lub tworzenia możliwości (Teece, 2000; 2007). Ostateczny wniosek, który podzielany jest przez twórców koncepcji zdolności dynamicznych, stanowi konstatacja, że głównym mechanizmem rozwoju zdolności dynamicznych są procesy uczenia się i doświadczania zachodzące w przedsiębiorstwie funkcjonującym w zmieniającym się, złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu (Helfat i in., 2007; Zollo, Winter, 2002).

Teece (2007) zidentyfikował trzy podstawowe procesy umożliwiające powstanie zdolności dynamicznych. Są nimi działania zarządcze polegające na: wyczuwaniu (*sensing*), czyli identyfikowaniu i ocenie możliwości w otoczeniu przedsiębiorstwa, wychwytywaniu (*seizing*) tych możliwości przez mobilizowanie zasobów do stworzenia nowej wartości oraz przekształcaniu (*transforming*) zasobów i procesów, zmierzającym do ich ciągłej odnowy. Działania te prowadzą do nowego pozycjonowania zasobów przedsiębiorstwa dostosowanego do wyłaniających się możliwości (i zagrożeń) w otoczeniu, wymagającego w dalszej kolejności ich implementacji w ramach odpowiedniej strategii (Teece, 2007). Według Wintera (2003) zdolności dynamiczne są zdolnościami wyższego rzędu, które odpowiadają za integrowanie i koordynowanie tych procesów w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe.

Od początku badań nad zdolnościami dynamicznymi spora grupa badaczy uważała, że są one szczególnie ważne dla przedsiębiorstw międzynarodowych (MNE), zarówno powstających, jak i już istniejących, ze względu na wielkość wyzwań, przed którymi te przedsiębiorstwa stoją (np. Luo, 2000; Weerawardena i in., 2007; Dunning, Lundan, 2010; Zollo i in., 2016). Badacze ci zdawali sobie sprawę, że zdolności dynamiczne przedsiębiorstw międzynarodowych muszą odpowiadać na wyzwania związane nie tylko z możliwościami i zagrożeniami pojawiającymi się w skali globalnej, ale także tymi, które wynikają z rozproszenia geograficznego ich zasobów i działań. Poszukiwano w związku z tym takich ujęć definicji zdolności dynamicznych, które uwzględniałyby szczególne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych w globalnym otoczeniu biznesowym.

Dość prostą definicję zdolności dynamicznych zaproponował Luo, przyjmując, że jest to „zdolność przedsiębiorstwa międzynarodowego do tworzenia, wdrażania i uaktualniania organizacyjnie osadzonych i generujących zwrot zasobów w dążeniu do trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym” (Luo, 2000, s. 355). Wskazał również na uwarunkowania globalnej ekspansji przedsiębiorstw międzynarodowych, tj. posiadanie zdolności (wyróżniające zasoby), ich rozmieszczenie (alokacja zasobów) i doskonalenie (dynamiczne uczenie się). Uznał, że spełnienie wszystkich trzech warunków jest konieczne dla trwałości przewagi przedsiębiorstwa międzynarodowego we współczesnej gospodarce charakteryzującej się rosnącym zaawansowaniem technologicznym i globalizacją.

Jak wspomniano, duże nadzieje na możliwość odnowy teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego poprzez odwołanie się do koncepcji zdolności dynamicznych wyrażał m.in. Teece (2014a), który podjął próbę przedstawienia teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego opartej na zdolnościach dynamicznych. W ramach tej teorii zdefiniował zdolności dynamiczne przedsiębiorstw międzynarodowych jako obejmujące: (1) identyfikację i ocenę możliwości w kraju macierzystym i za granicą, (2) mobilizację zasobów w skali globalnej tak, by wykorzystywać szanse i czerpać z nich wartość, oraz (3) ciągłe odnawianie (zasobów i procesów) (Teece, 2014a, s. 18). Podjął także pogłębioną dyskusję dotyczącą związków klasycznej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego, w tym jej głównych założeń dotyczących własności zasobów (*ownership*) i internalizacji działań (*internalization*), z dorobkiem teorii zdolności dynamicznych. W swych analizach przedstawia wiele mocnych argumentów za możliwością integracji dorobku teorii z zakresu biznesu międzynarodowego, zarządzania i przedsiębiorczości poprzez inkorporację koncepcji zdolności dynamicznych. Nie podejmuje jednak szerszych rozważań dotyczących implementacji koncepcji zdolności dynamicznych do badania jej związków z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Teece nie zakłada i nie obiecuje, że prezentowana przez niego koncepcja jest teorią w pełni wiarygodną, dającą przewidywalne wyniki czy falsyfikowalną. W wywiadzie opublikowanym w 2013 r. stwierdza, że teoria zdolności dynamicznych jest „teorią przydatną, czyli taką, która ma pewną ważność opisową, pomaga zintegrować i powiązać odmienne idee uważane za ważne” oraz „zapewnia przedsiębiorcom strukturę intelektualną, dzięki której mogą systematycznie myśleć o tym, dlaczego przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy lub ponoszą porażki” (Kleiner, 2013).

3.5. Zdolności dynamiczne w badaniach biznesu międzynarodowego

Po kilku latach od ukazania się omawianego artykułu Teece'a (2014a) podjęto próbę podsumowania dorobku badaczy poruszających kwestie zdolności dynamicznych w kontekście biznesu międzynarodowego oraz wskazania kierunków dalszych badań. Poświęcono tej problematyce wydanie specjalne „Journal of International Business Studies” z 2022 r. Zahra, Petricevic i Luo (2022) dokonali przeglądu literatury dotyczącej zdolności dynamicznych w biznesie międzynarodowym i na jego podstawie zaproponowali własne ujęcie tych zdolności mogące znaleźć zastosowanie w praktyce gospodarczej i w badaniach. Z kolei Verbeke (2022) sformułował wskazówki metodyczne, których wykorzystanie powinno sprzyjać badaniom zdolności dynamicznych przedsiębiorstw konkurujących na rynku międzynarodowym.

Systematyczny przegląd literatury przeprowadzony przez Zahrę, Petricevic i Luo (2022) objął publikacje dostępne w bazie Web of Science z okresu od 1997 r. (w którym ukazał się omawiany wcześniej artykuł Teece'a, Pisano i Shuen, 1997) do roku 2020. Publikacje te dotyczyły zdolności dynamicznych w ujęciu uniwersalnym oraz tych, które łączyły tę kategorię z zagadnieniami specyficznymi dla biznesu międzynarodowego. Przeprowadzona analiza wykazała, że w okresie poddanym przeglądowi ogólna liczba publikacji poświęconych zdolnościom dynamicznym rosła w tempie wykładniczym, przy nieproporcjonalnie niskim tempie wzrostu liczby publikacji łączących zdolności dynamiczne z biznesem międzynarodowym. Co więcej, stwierdzono, że prace poświęcone zdolnościom dynamicznym w kontekście biznesu międzynarodowego pojawiały się głównie w kilku specjalistycznych czasopismach z obszaru biznesu międzynarodowego. Wyniki tego przeglądu literatury doprowadziły autorów do wniosku, że badania integrujące dynamiczne myślenie o zdolnościach z zagadnieniami biznesu międzynarodowego są relatywnie rzadkie i mają stosunkowo wąski zasięg (Zahra, Petricevic, Luo, 2022, s. 585).

Analiza zakresu prowadzonych badań pod względem koncepcyjnym i empirycznym wykazała ponadto, że większość tych badań skupiała się na dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku międzynarodowym, które posiadają znaczące zasoby i wyróżniające zdolności pozwalające im konkurować w skali międzynarodowej poprzez odpowiednią konfigurację oraz koordynację zasobów i działań. Brakuje natomiast badań nad zdolnościami dynamicznymi w kontekście przedsiębiorczości międzynarodowej, w tym badań nad przedsiębiorstwami *born global* czy *international new ventures* (INV). Zdaniem Zahry, Petricevic i Luo, pomimo istnienia silnego związku koncepcyjnego między sposobem myślenia o zdolnościach dynamicznych z pytaniami badawczymi stawia-

nymi przez badaczy biznesu międzynarodowego (Dunning, Lundan, 2010; Matysiak, Rugman, Bausch, 2018), badania nad zdolnościami dynamicznymi w biznesie międzynarodowym pozostają ograniczone i fragmentaryczne (Zahra, Petricevic, Luo, 2022, s. 585).

Zdecydowana większość dotychczas publikowanych badań nad zdolnościami dynamicznymi w biznesie międzynarodowym ma charakter koncepcyjny, dając jedynie ogólny wgląd w rolę tych zdolności w identyfikowaniu oraz wyjaśnianiu przesłanek, procesów i konsekwencji ich wykorzystania w działaniach biznesowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Zahra, Petricevic i Luo uważają, że zbyt mała waga jest przywiązywana do kwestii wdrażania zdolności dynamicznych przez menedżerów przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, co ogranicza możliwość ich efektywnego wykorzystywania. Ich zdaniem podstawowymi słabościami dotychczasowych badań nad zdolnościami dynamicznymi w biznesie międzynarodowym jest ponadto duże zróżnicowanie definicji występujących w literaturze i niedostateczne uwzględnienie specyfiki biznesu międzynarodowego w ich definiowaniu, a co za tym idzie – problemy z operacjonalizacją i pomiarem tych zdolności. Pojawia się także problem ograniczonej możliwości integracji istniejącego dorobku ze względu na międzynarodowe zróżnicowanie kontekstu funkcjonowania badanych przedsiębiorstw oraz problem braku badań nad zdolnościami dynamicznymi nowych typów przedsiębiorstw międzynarodowych (Zahra, Petricevic, Luo, 2022, s. 585).

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury Zahra, Petricevic i Luo (2022) zaproponowali własną definicję zdolności dynamicznych w biznesie międzynarodowym. Oparli się przy tym na wcześniejszych definicjach tych zdolności proponowanych przez takich autorów jak: Luo (2000), Teece (2007; 2014a) oraz Teece, Pisano, Shuen (1997), łącząc je z badaniami dotyczącymi specyficznych przewag przedsiębiorstwa (*Firm Specific Advantages* – FSA) i specyficznych przewag kraju (*Country Specific Advantages* – CSA) w biznesie międzynarodowym, prezentowanych przez Rugmana i Verbekego (2001; 2003). Zdefiniowali zdolności dynamiczne w biznesie międzynarodowym jako „zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego i ciągłego budowania, wiązania, mobilizowania, integrowania, rekonfigurowania, podnoszenia jakości i ochrony krytycznych zasobów, pozwalających mu na szybkie reagowanie w zmieniającym się otoczeniu, geograficznie rozproszonych i jednocześnie skoordynowanych rynków zagranicznych, na których konkuruje” (Zahra, Petricevic, Luo, 2022, s. 587). Uważają oni swoją definicję za zgodną z tzw. „nową” teorią internalizacji, kładącą nacisk na rekombinację lub łączenie istniejących specyficznych przewag przedsiębiorstwa (FSA) ze specyficznymi przewagami kraju (CSA) dostępnymi w kraju goszczącym (Hennart, 2009; Verbeke, 2009). Definicja ta

jest ich zdaniem również zgodna ze współczesnymi poglądami dotyczącymi zdolności dynamicznych przedsiębiorstw międzynarodowych (MNE), które są konceptualizowane jako „metaintegrator” globalnego procesu tworzenia i zawłaszczania wartości przez te przedsiębiorstwa w kraju i za granicą (Narula, 2017; Pitelis, Teece, 2018). Autorzy ci podzielają tym samym pogląd Naruli i Verbekego (2015), którzy uważają, że zmiany w teorii internalizacji antycypowały wprowadzenie do biznesu międzynarodowego pojęcia zdolności dynamicznych. Zdolności te oznaczają systematyczną orkiestrację zasobów przedsiębiorstwa w celu efektywnego i przedsiębiorczego reagowania na możliwości i wyzwania środowiska biznesu międzynarodowego, zapewniając sukces przedsiębiorstwom funkcjonującym na rynku międzynarodowym (Zahra, Petricevic, Luo, 2022 s. 587).

Jak wspomniano, równolegle do koncepcyjnych rozważań Zahry, Petricevic i Luo (2022), dotyczących zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym istotnych dla menedżerów, Verbeke (2022) podjął próbę określenia podstawowych założeń metodycznych szczególnie ważnych dla badaczy. Jego zdaniem zdolności dynamiczne stanowiące podstawę analizy związków między zachowaniami i wynikami przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku międzynarodowym można uznać za nowy paradygmat, w dużej mierze zgodny z dziedzictwem intelektualnym teorii biznesu międzynarodowego i twórczo ją uzupełniający. Teorie biznesu międzynarodowego wyjaśniają, jakie specyficzne przewagi przedsiębiorstwa (FSA), w połączeniu z specyficznymi przewagami lokalizacji (CSA), dostosowanymi do szerszego środowiska biznesu międzynarodowego, są przedsiębiorstwu potrzebne, aby odnieść sukces na rynkach międzynarodowych (Narula, Verbeke, 2015; Verbeke, Ciravegna, 2018; Narula i in., 2019). Paradygmat zdolności dynamicznych koncentruje się natomiast na procesach orkiestracji zarówno zasobów wewnętrznych, jak i dostępnych na zewnątrz przedsiębiorstwa, opisując je na stosunkowo wysokim poziomie abstrakcji (Teece, 2007).

Verbeke zwraca uwagę, że paradygmat zdolności dynamicznych sam w sobie nie zawiera szczegółowych przewidywań lub wskazówek, z których mogliby skorzystać badacze zdolności dynamicznych w biznesie międzynarodowym. W szczególności brakuje w nim ujęcia przyczynowo-skutkowego między zmienną niezależną, jaką są zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, a pożądanymi rezultatami funkcjonowania przedsiębiorstwa jako zmienną / zmiennymi zależnymi. Ustalenie takiej przyczynowości wymaga szczegółowej wiedzy na temat wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa i zewnętrznego kontekstu, w którym ono funkcjonuje. Teoria zdolności dynamicznych nie sugeruje także mierników, które mogłyby zostać użyte do ich pomiaru. Trzy wzajemnie powiązane ze sobą procesy podstawowe, a mianowicie wyczuwanie (*sensing*), wychwytywanie (*seizing*) i przekształcanie (*transforming*), są przedstawiane jako

koncepty, które okazują się pomocne przy ocenie, czy przedsiębiorstwo dysponuje zdolnościami dynamicznymi, podczas gdy ich empiryczne zbadanie poprzez obserwację i analizę nie zawsze jest możliwe (Verbeke, 2022, s. 574).

Verbeke (2022) uważa, że mówiąc o zdolnościach dynamicznych przedsiębiorstwa, trzeba brać pod uwagę nie tylko trzy podstawowe procesy: wyczuwania zmian (*sensing*), wychwytywania możliwości i zagrożeń wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu (*seizing*) oraz przekształcania zasobów i kompetencji (*transforming*), które stanowią subzdolności dynamiczne przedsiębiorstwa. Jego zdaniem zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa powinny być postrzegane jako „stosunkowo abstrakcyjny, nadrzędny metaprocess, odpowiedzialny za to, jak przebiegają procesy podstawowe oraz w jaki sposób oddziałują na siebie i wzmacniają wzajemnie w celu wspierania pożądanych rezultatów lub unikania niepożądanych rezultatów” (Verbeke, 2022, s. 574). Wymaga to celowych interwencji, formalnych i nieformalnych, które podejmowane są przez wyższą kadre kierowniczą przedsiębiorstwa.

Nie wchodząc tutaj głębiej w niezwykle użyteczne rozważania metodyczne dotyczące badania zdolności dynamicznych w biznesie międzynarodowym prowadzone przez Verbeke'a (2022), warto wymienić trzy ogólne wskazówki, którymi jego zdaniem powinni się kierować badacze. Po pierwsze, konieczne jest wyraźnie określić *ex ante* zakresu analizy trzech podstawowych procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa działającego na rynku międzynarodowym. Po drugie, niezbędna okazuje się odpowiednia kontekstualizacja każdego badanego związku lub hipotezy odnoszącej się – z jednej strony – do powiązanych ze sobą metaprocessu i trzech procesów podstawowych, a z drugiej strony – do konkretnych zmiennych wynikowych. I po trzecie, bardzo istotne jest stosowanie wiarygodnych mierników lub ocen metaprocessu i procesów podstawowych z wykorzystaniem odpowiednich zmiennych zastępczych, pasujących do wybranego zakresu badania oraz kontekstu, w którym przeprowadzone jest badanie zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa (Verbeke, 2022, s. 574-481).

Na koniec Verbeke stwierdza, że chociaż teorie biznesu międzynarodowego głównego nurtu i paradygmat zdolności dynamicznych przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym są często traktowane jako konkurencyjne względem siebie, to należy je uznać za komplementarne. Ta nowa perspektywa badawcza staje się szczególnie użyteczna tam, gdzie badania są zorientowane na proces i skuteczne zarządzanie takimi przedsiębiorstwami, zamiast ujęcia statycznego, skupionego na efektywności mechanizmów koordynacji działań, jak to w znacznym stopniu ma miejsce w teorii głównego nurtu. Można też dodać, że paradygmat zdolności dynamicznych jest również istotnym uzupełnieniem teorii zasobowej, poszerzając jej horyzont o rozważania dotyczące orkiestracji zasobów w skali międzynarodowej, ponad granicami (Verbeke, 2022, s. 581).

Część II. Relacje

Wprowadzenie

Umiejdzynarodowienie odnosi się do szeregu procesów związanych ze zmianami międzynarodowej konfiguracji obszarów działania i ogniw łańcucha wartości oraz budujących je zasobów. Sukces w działalności umiejdzynarodowionej organizacji wymaga odpowiedzi na pytania dotyczące: optymalnego poziomu międzynarodowej integracji działań i lokalnej responsywności do wymagań rynków narodowych oraz umiejętności w zakresie międzynarodowej koordynacji prowadzonych działań, wymiany informacji, optymalizacji przepływów. W biznesie międzynarodowym współpraca międzyorganizacyjna przynosi szereg korzyści: dzięki wiedzy i kontaktom partnerów na rynkach goszczących pomaga ograniczać ryzyko związane z wchodzeniem na nieznane rynki, pomaga w pozyskiwaniu kolejnych partnerów za granicą i identyfikacji szans biznesowych, ogranicza koszty i czas zwrotu z inwestycji za granicą, przyspieszając proces umiejdzynarodowienia (Wuyts, Dutta, 2014). Niezależnie od formy umiejdzynarodowienia działalność na rynkach międzynarodowych wymaga zatem potencjału relacyjności: zdolności koordynowania wewnętrznej sieci w rozproszonych geograficznie strukturach własnych, zdolności zarządzania w hybrydowych formach wejścia, orkiestracji sieci i łańcuchów powiązań między uczestnikami łańcuchów dostaw, koordynowanych sieci sprzedaży, aliansów strategicznych czy wreszcie marketingu relacyjnego w działalności opartej na eksporcie bezpośrednim i pośrednim.

W literaturze dotyczącej procesów umiejdzynarodowienia zwraca uwagę różnorodność ujęć zasobów relacyjnych i ich znaczenia dla internacjonalizacji. Wspólne jest przekonanie o roli tych zasobów jako katalizatorów, zasobów wspierających umiejdzynarodowienie w różnych wymiarach. Odrębnie analizuje się natomiast rodzaje i składowe zasobów relacyjnych w kontekście specyficznej roli, jaką odgrywają w facylitacji określonych procesów, oraz w kontekście dopasowania do potrzeb określonych typów organizacji, od małych przedsiębiorstw po korporacje transnarodowe.

Sieci i kapitał społeczny uważane są za facylitatory procesu umiejdzynarodowienia pomagające przełamywać *liability of foreignness* (Coviello, 2006) i *liability of outsidership* (Johanson, Vahlne, 2009; Bai i in., 2022). Dzięki kapitałowi wiedzy o szansach i sposobach działania na rynkach zagranicznych możliwe stają się kompensacja brakującego doświadczenia i czerpanie z doświadczeń partnerów krajowych i zagranicznych (Knight, Cavusgil, 2004; Oviatt, McDougall, 2005; Zhou, Wu, Luo, 2007; Partanen i in., 2008; Sepulveda,

Gabrielsson, 2013; Oparaocha, 2015). Kapitał społeczny relacji pomaga redukować poczucie dystansu psychicznego i oddziałuje na decyzje dotyczące wchodzenia na rynki zagraniczne (Zhao, Hsu, 2007; Bai i in., 2022). Potencjał kapitału społecznego decyduje o formie wejścia w odniesieniu do decyzji o wyborze alternatywnych sposobów koordynacji: hierarchii, kontraktu czy mechanizmu relacyjnego, bądź też jakiejś formy łączącej zalety każdego z nich (Strange, Humphrey, 2018; Benito, Petersen, Welch, 2019; Narula i in., 2019; Wang, Zhang, Jiang, 2019; Asmussen, Chi, Narula, 2022). Szczególną grupą zasobów o potencjale przynoszenia długofalowych korzyści strategicznych na rynkach zakupu (Bovet, Martha, 2000), budowania podstaw przewagi konkurencyjnej na rynkach zbytu oraz tworzenia barier wejścia do sektorów, a dzięki temu dostarczania tzw. renty relacyjnej, są międzyorganizacyjne zasoby relacyjne oraz kapitał relacyjny tworzony dla i dzięki współpracy między podmiotami (Dyer, Singh, 1998).

Międzyorganizacyjne zasoby relacyjne i kapitał relacyjny tworzone są ponad granicami organizacji (Gulati, Gargiulo, 1999), stanowią zestaw zasobów partnerów, a powstają dzięki trwałej współpracy międzyorganizacyjnej, w której partnerzy współdzielą cele organizacyjne i indywidualne, budują zaufanie na poziomie organizacji i jednostek, wzmacniają wzajemne zaangażowanie dzięki zachowaniom kooperacyjnym, wymianie informacji i uczeniu się (Dyer, Singh, 1998) oraz współtworzą aktywa specyficzne dla relacji (Gulati, Gargiulo, 1999): współdzielone, komplementarne zasoby oraz ujednolicone rutyny organizacyjne służące koordynacji wspólnych działań i sprzyjające efektywności (Nooteboom, Berger, Noorderhaven, 1997; Dyer, Singh, 1998; Nahapiet, Ghoshal, 1998; D.J. Lee i in., 2008; Carey, Lawson, Krause, 2011).

Zasoby relacyjne można podzielić na dwie główne kategorie: zasoby będące źródłem renty relacyjnej i zasoby tworzące kontekst dla jej osiągnięcia, katalizujące procesy współdzielenia, ograniczające oportunistyczne i predestynujące podmioty do bycia dobrymi partnerami. Wśród podstawowych źródeł renty relacyjnej wymienia się: zasoby specyficzne dla relacji, zasoby komplementarne partnerów i efektywne modele zarządzania (Dyer, Singh, 1998). Kontekst dla osiągnięcia renty tworzy kapitał relacyjny partnerów (Kale, Singh, Perlmutter, 2000; Dyer, Singh, Kale, 2008). Pojęcie specyficznych zasobów relacyjnych odnosi się do zasobów współtworzonych w partnerstwie oraz do układu współdzielonych zasobów komplementarnych (Amit, Schoemaker, 1993; Dyer, Singh, 1998), które łącznie służą partnerom do realizacji uzgodnionych celów oraz mają walor wzmacniania powiązań kooperacyjnych, osiągnięcia synergii (Madhok, Tallman, 1998) i sprzyjania nawiązywaniu relacji w przyszłości, prowadząc do renty relacyjnej (Amit, Schoemaker, 1993; Dyer, Singh, 1998).

W międzynarodowych powiązaniach relacyjnych w łańcuchach dostaw szczególnie cenne są zasoby komplementarne, oparte na zasobach partnerów przygotowanych specjalnie na potrzeby współpracy, pozwalające na uzupełnianie brakującego potencjału i wzajemne wypełnianie luk konkurencyjnych oraz wzmacnianie wspólnych źródeł przewagi. Wspólna wartość zasobów relacyjnych i komplementarnych wynika z unikalnych sposobów koordynacji i wewnętrznych efektów synergicznych wypracowanych przez partnerów w relacji, która w efekcie sprzyja powstaniu trudnych do imitacji przewag, a tym samym jest źródłem renty relacyjnej.

Sumę zasobów, jaką organizacje lub jednostki mogą uzyskać dzięki relacjom współpracy, określa się mianem kapitału społecznego relacji (Inkpen, Tsang, 2005). Kapitał społeczny daje możliwość korzystania z uczestnictwa w sieciach społecznych o różnym charakterze (Coleman, 1988; Burt, 1992). Nahapiet i Ghoshal (1998) wyróżnili trzy główne wymiary kapitału społecznego: strukturalny, relacyjny i kognitywny. Wymiar strukturalny tworzą struktury sieci relacji, charakter związków między partnerami i wzorzec zarządzania relacją, wymiar relacyjny odnosi się do jakości więzi, zbudowanego przez strony zaufania i zaangażowania w relację, natomiast wymiar kognitywny dotyczy procesów uczenia się prowadzących do rozwijania kapitału intelektualnego – złożonych zasobów wiedzy organizacyjnej emanujących w postaci kluczowych kompetencji typu VRIO, opartych na nich wartości niematerialnych i prawnych.

Kapitał relacyjny jest w kontekście współczesnych form umiędzynarodowienia uważany za jeden z kluczowych zasobów decydujących o międzynarodowej przewadze strategicznej (Johanson, Vahlne, 2003; 2006; 2009). Niektórzy badacze wyodrębniają międzynarodowy kapitał społeczny, wskazując na szczególne korzyści czerpane z relacji z partnerami z różnych rynków zagranicznych, traktowanych jako domeny potencjalnie odrębnej wiedzy (Laursen, Masciarelli, Prencipe, 2012). Inni zwracają uwagę na uwarunkowanie kulturowe kapitału relacyjnego, który może przybierać inne formy i wykazywać inne charakterystyki i efektywność w zależności od kraju pochodzenia partnerów oraz krajów powstawania i użycia tego kapitału (Capello, Faggian, 2010). Dodatkowo poszczególne wymiary kapitału społecznego oddziałują na interakcje stron i czerpaną z nich rentę poprzez zróżnicowane mechanizmy relacyjne (Partanen i in., 2008). Zaufanie i więzi między stronami oraz podzielane wartości i procesy ułatwiają przepływ informacji, oddziałują na podejmowanie decyzji, sprzyjają legitymizacji w otoczeniu, oddziałując na wiarygodność stron (Ertug i in., 2013). Wspólnota partnerów oparta na zaufaniu jest warunkiem sprzyjającym zachowaniom kooperującym i tworzy kontekst dla przepływu wiedzy (Gooderham, 2007). Procesy wiedzy w relacjach są silnie pozytywnie wzmacniane przez kapitał wię-

zi społecznych zarówno relacyjny, w tym interpersonalny, jak i kognitywny (Urzelai, Puig, 2019). Istotnym elementem potencjału relacyjnego są organizacyjne kompetencje relacyjne, a wśród nich kompetencje zarządzania wiedzą (Vahlne, Bhatti, 2019).

4. Strukturalny kapitał relacyjny w procesach internacjonalizacji

Charakter obecności podmiotu w relacjach i ewentualne jej konsekwencje dla uczestników sieci relacji opisuje pojęcie osadzenia w sieci (*network embeddedness*), wobec którego wyodrębnia się dwa odrębnie badane aspekty: strukturalny i społeczny (Granovetter, 1985; 1992). Osadzenie strukturalne (*structural embeddedness*) opisuje kształt sieci relacji, strukturę i architekturę sieci, charakter powiązań między uczestnikami relacji wewnątrz sieci oraz zajmowane pozycje i role przyjęte przez uczestników sieci wraz ze wzajemnymi oddziaływaniami. Pojęcie osadzenia relacyjnego (*relational embeddedness*) odwołuje się w większym stopniu do społecznego aspektu sieci relacji, czyli więzi i interakcji społecznych, bliskości, zaufania i zaangażowania, którym poświęcono tu odrębny punkt dotyczący kapitału relacyjnego.

W literaturze proponuje się również inne definicje typów osadzenia w relacjach, wskazujące na dodatkowe specyfiki osadzenia strukturalnego i relacyjnego (Hess, 2004; Moran, 2005; Ratajczak-Mrozek, 2017). Osadzenie polityczne (Zukin, DiMaggio, 1990) i pozycyjne (Gulati, Gargiulo, 1999) dotyczą tych aspektów interakcji, które wynikają z miejsca i roli podmiotu w strukturze sieci, czyli w kontekście potencjału relacyjnego decydują o przewagach możliwych do uzyskania dzięki władzy nad innymi, bliskości doń, dostępu i kontroli podmiotu nad istotnymi zasobami sieci. Natomiast osadzenie kulturowe i kognitywne (Nahapiet, Ghoshal, 1998) wskazują na specyficzne aspekty kapitału relacji związane z potencjałem bliskości kulturowej, współdzielenia sposobu pojmowania świata oraz podzielanego rozumienia systemów, norm i zachowań, czyli bliskości organizacyjnej, które łącznie kształtują społeczną podstawę jakości relacji, siłę i charakter więzi między partnerami.

Ważny dla badania podstaw przewagi przedsiębiorstw umiędzynarodowionych jest kontekst lokalizacji, w którym tworzone i wykorzystywane są posiadane i dostępne mu zasoby, stąd kapitały relacyjne strukturalny i społeczny analizowane są w kontekście miejsca, w którym powstają – rynków krajów macierzystych i goszczących. MNE konfigurują działalność w przestrzeni, wykorzystując lokalny potencjał struktur, w tym sieci, oraz tworząc ten potencjał, zakładając i zmieniając istniejące struktury bądź doprowadzając do ich rekonfiguracji, np. poprzez tworzenie nowych powiązań, połączeń nad lukami strukturalnymi, zagęszczając i zamykając lub rozluźniając i otwierając sieć poprzez decyzje strategiczne związane z własnym modelem biznesu i oddziałując na

partnerów w tym zakresie. Geograficzne, terytorialne osadzenie relacji określa możliwość czerpania korzyści z potencjału partnerstwa i własnych struktur oraz zasobów kontekstowych lokalizacji, wśród których szczególnie ważne są: kontekst rynkowy, strategiczny i instytucjonalny (Porter, 1990; Hess, 2004). Mogą one działać jako akceleratory korzyści (np. sprzyjająca FDI polityka rządu, system prawny wspierający rozwiązania kontraktowe, wysoki poziom zaufania społecznego i kooperatywność jako elementy kultury wzmacniające szanse sukcesu współpracy opartej na mechanizmach relacyjnych) oraz czynniki osłabiające potencjał struktury sieci (własność państwowa kluczowych graczy w sieciach, upolitycznienie zasad, niestabilność struktur sieci wynikająca z częstych zmian właścicieli podmiotów je tworzących). Osadzenie terytorialne w kontekście umiędzynarodowienia działalności wiąże się z kształtowaniem interakcji, uwzględniając konieczność adaptacji do lokalnych uwarunkowań rynkowych, instytucjonalnych i kulturowych (Frasquet i in., 2018).

4.1. Potencjał osadzenia strukturalnego w kontekście działalności międzynarodowej

Jeżeli przedsiębiorstwo międzynarodowe traktować jako zróżnicowaną sieć względnie autonomicznych podmiotów rozproszonych międzynarodowo (Andersson, Forsgren, 2000), ich potencjał relacyjny powstaje w procesach strukturyzacji oraz koordynacji podmiotów i struktur tę sieć tworzących, jak również wynika z obecności przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego i/lub jego części (filii, oddziałów) w sieciach relacji na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych w roli niezależnego partnera (Heidenreich, 2012; Buckley, 2014). Dodatkowy aspekt stanowi międzynarodowy zasięg niektórych sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami ponadnarodowymi, wynikający z globalizacji branż i jednoczesnego uczestniczenia tych samych podmiotów w wielu geograficznie rozproszonych sieciach relacji, co jest efektem poszukiwania przewag konkurencyjnych wynikających z lokalizacji i koordynacji działań w międzynarodowych łańcuchach wartości (Buckley, Ghauri, 2002; Narula, Santangelo, 2012; Ersoy, 2016).

W odniesieniu do problemu międzynarodowej konfiguracji i koordynacji działalności można uznać, że decyzje podejmowane przez firmy międzynarodowe w tych obszarach wiążą się z posiadanym i możliwym do zbudowania potencjałem kapitału relacyjnego, którego charakter i wartość zależą od obecności lub nieobecności firmy w sieciach relacji oraz od kształtu sieci i zależności pomiędzy podmiotami je tworzącymi (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000; Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005; Strange, Humphrey, 2018; Benito, Petersen, Welch, 2019).

Wielu badaczy odwołujących się do definicji firmy ponadnarodowej jako sieci analizuje z tej perspektywy powiązania w strukturach własnych, poszukując strukturalnego kapitału relacyjnego w interakcji pomiędzy centralą i zagranicznymi oddziałami. W niniejszym ujęciu proponuje się jednak, aby dla jasności terminologicznej rozdzielać analizę hierarchicznych form strukturyzacji działania i pozycji poszczególnych części przedsiębiorstwa w całej organizacji od analizy powiązań międzyorganizacyjnych. Wydaje się zasadne, aby zarezerwować definicję potencjału strukturalnego relacji do tych obszarów i form konfiguracji działalności międzynarodowej, które mają cechy heterarchii, a więc różnych form relacji międzyorganizacyjnych i interakcji z podmiotami otoczenia, w które angażuje się całe przedsiębiorstwo lub względnie niezależne jego części (Ghoshal, Bartlett, 1990; Hagel, Singer, 1999; Johanson, Mattsson, 2015).

Konfiguracja międzynarodowa struktur własnych i jej skutki mieszczą się w obszarze analiz dotyczących tworzenia przewag opartych na internalizacji i wykraczają poza tematykę tego opracowania, warto natomiast zwrócić uwagę na specyficzne dla międzynarodowych modeli biznesu korzyści czerpane z pozycji zajmowanych równoległe w strukturach sieci lokalnych w krajach macierzystych i na rynkach goszczących oraz pozycji w sieciach ponadnarodowych, wskazując jednocześnie na relacyjny potencjał własnych struktur i ich powiązań z otoczeniem, osadzając je w kontekście kraju lokalizacji (Buckley, 2014; Strange, Humphrey, 2018).

Odwołując się do klasycznej triady typów przewag decydujących o ścieżkach umiędzynarodowienia, można uznać, że potencjał relacyjny wynikający z osadzenia strukturalnego wiąże się z konfiguracją działalności w skali międzynarodowej i stoi za przewagami organizacyjnymi tkwiącymi w procesach współdzielonych z partnerami, które mogą jednocześnie wzmacniać przewagi wynikające ze stopnia internalizacji działań, natomiast potencjał osadzenia relacyjnego i kapitał relacyjny odnoszą się w większym stopniu do społecznych i behawioralnych aspektów udziału w partnerstwie oraz decydują o efektywności mechanizmów koordynacji i o jakości relacji w ramach międzynarodowych struktur i sieci, współtworząc w ten sposób strukturalne przewagi organizacyjne (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005; Strange, Humphrey, 2018).

Potencjał strukturalnego kapitału relacyjnego w kontekście pozytywów i negatywów osadzenia w sieciach relacji międzyorganizacyjnych (Czakon, 2012; Ratajczak-Mrozek, 2017, s. 133) leży w osadzeniu strukturalnym podmiotów w sieci, czyli ich pozycji i roli w sieciach oraz wynikającej z nich władzy i siły rynkowej. Im lepiej osadzony podmiot, tym potencjalnie szersze ma możliwości wykorzystania przewag tkwiących w sieci, niedostępnych do zakupu czy wymiany w prostych interakcjach z jej uczestnikami. W kontekście procesów

umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zależy to od stopnia jego obecności w krajowych i zagranicznych sieciach relacji strategicznie istotnych obecnie i w przyszłości oraz od tego, w jaki sposób ta sytuacja oddziałuje na możliwość budowania przewagi konkurencyjnej dzięki dostępowi do kluczowych zasobów i kompetencji. Wykorzystanie dostępu do zasobów sieci ma prowadzić do ograniczania negatywnych skutków *liability of outsidership*, *liability of foreignness* i poczucia dystansu psychicznego wobec rynków zagranicznych (Johanson, Vahlne, 2009).

Powszechność korzystania z hybrydowych form wejścia na rynki zagraniczne, poprzez tworzenie struktur opartych na relacjach z partnerami krajowymi i zagranicznymi, dowodzi wielu zalet takich rozwiązań jako alternatyw dla własnych struktur hierarchicznych (Strange, Humphrey, 2018; Narula i in., 2019). Współpraca kontraktowa w łańcuchu dostaw i horyzontalne alianse strategiczne pozwalają zastąpić kosztowną w utrzymaniu przewagę wynikającą z internalizacji zasobów bardziej elastyczną przewagą opartą na dostępie do zasobów otoczenia i możliwości budowania ich efektywniejszych kombinacji dzięki łączeniu sił, komplementarności i wzajemnym uczeniu się. Dodatkowo współpraca międzyorganizacyjna ponad granicami krajów daje możliwość łączenia rynkowych i strategicznych przewag lokalizacyjnych (Das, Bing-Sheng, 2000; Lavie, Miller, 2008). Sprzyja też zmniejszaniu negatywnych skutków dystansu geograficznego i kulturowego dzięki wymianie lokalnej wiedzy i upowszechnianiu sprawdzonych wzorców w strukturach międzynarodowych sieci (Li, Qian, Qian, 2013).

Potencjał relacyjnego kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa wiąże się z możliwością wykorzystania doświadczenia związanego z liczbą relacji i partnerów (Knoben, Oerlemans, 2006; Knoben, Oerlemans, Rutten, 2008) oraz zróżnicowaniem typów relacji i ról w nich pełnionych (Sulimowska-Formowicz, 2018a; 2018b), co skutkuje umiejętnością zrozumienia różnic między stronami i wypracowania rozwiązań dla pojawiających się problemów. Doświadczenie uczestnictwa w sieciach oznacza zwykle posiadanie ugruntowanych procedur międzyorganizacyjnych sprzyjających sprawności działania w partnerskiej relacji. Wspólnie wypracowane zasoby kompetencji są efektem historycznego zaangażowania stron, tworzenia aktywów dedykowanych relacji i wypracowania efektu doświadczenia na bazie wspólnych procesów i rutyn. Stabilne struktury i współdzielone aktywa tworzą wartościowy kontekst infrastruktury wspierającej społeczne procesy uczenia się, a wspólna historia partnerów i podział ról upraszczają procesy poznawcze dotyczące antycypacji ich zachowań i ograniczają koszty zabezpieczenia przed oportunistycznym.

Zwłaszcza zróżnicowana sieć partnerów uważana jest za cenny zasób, ponieważ stwarza większe możliwości pozyskiwania wartościowej wiedzy. Różnorodność partnerów i typów powiązań relacyjnych między nimi daje większe

szanse na pobudzenie innowacyjności, ponieważ z większym prawdopodobieństwem partnerzy mogą dysponować wiedzą komplementarną, zamiast gromadzić nadmiarowe zasoby podobnych kompetencji (Wuyts, Dutta, 2014). Osadzenie w zróżnicowanych relacjach może sprzyjać zmianie dotychczasowych nawyków – oduczaniu się – dzięki dostarczaniu wielu odmiennych rozwiązań technicznych, dobrych praktyk i podejść do rozwiązywania problemów organizacyjnych; bogactwo przykładów obecnych w otoczeniu sieciowym pomaga firmom wybić się z inercyjnych rutyn, skłania do poszukiwania innych rozwiązań strukturalnych i sprzyja zmianom na poziomie kultury organizacyjnej, niezbędnym dla powstawania nowej wiedzy (Nonaka, Takeuchi, 2000). Ta cecha sieci partnerskich pozytywnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw branż wysoko technologicznych i działających na pograniczu nauki i biznesu (Czakon, Klimas, 2016). Funkcjonowanie w zróżnicowanych sieciach pozytywnie oddziałuje na długofalowe wyniki firm (Goerzen, Beamish, 2005; Czakon, 2016). Różnorodność relacji i większa liczba partnerów w portfelu firmy sprzyjają przekuwaniu doświadczenia międzynarodowego w poprawiające się wyniki firmy, zwłaszcza u podmiotów, które rozwinęły efektywne procesy zarządzania wiedzą (Sulimowska-Formowicz, 2018a; 2018b).

Różnorodność partnerów / uczestników sieci oraz rozwiązań strukturalnych decydujących o kształcie i gęstości sieci nie zawsze jest źródłem korzyści dla uczestników, badania pokazują, że związek tego zróżnicowania z efektywnością sieci i jej uczestników ma kształt litery U. Negatywnie oddziałujące na wyniki czynniki płynące z różnorodności strukturalnej sieci relacji wiążą się z gęstością powiązań oraz poziomem dystansu fizycznego, organizacyjnego i kulturowego ich uczestników (Czakon, 2012).

Nadmierne usieciowienie przedsiębiorstwa (*overembeddedness*) może być przeszkodą w oduczaniu się lub stać się źródłem nadmiaru wiedzy niemożliwej do przetworzenia. *Overembeddedness* rozumiane jako uwięźnięcie w uzależniającej relacji sprzyja inercji międzyorganizacyjnej. Natomiast zbyt wiele relacji, zwłaszcza opartych na słabych więziach, może nie sprzyjać pogłębionemu uczeniu się, ponieważ pozwalają one dostrzec potencjalnie wartościową wiedzę zewnętrzną, ale raczej nie umożliwiają uruchomienia procesów uczenia się opartych na zaufaniu i zaangażowaniu, które mogłyby przezwyciężyć problem *causal ambiguity*, decydujący dla zamiany wiedzy nieuchwytniej w możliwą do powielenia. Duża odrębność partnerów może również być źródłem trudności w osiągnięciu celów relacji, zwłaszcza związanych z uczeniem się, gdyż zbyt zróżnicowana wiedza obok społecznych zasobów relacyjnych wymaga także wypracowania bliskości organizacyjnej między stronami, posiadania szczególnych kompetencji kodyfikacji i transferu wiedzy oraz uruchomienia mechanizmów zarządczych wspierających organizacyjne uczenie się (Zander, Kogut, 1995; Lane, Lubatkin, 1998; Terjesen, Patel, Covin, 2011; Vasudeva, Anand, 2011).

Badania pokazują, że struktura sieci relacji powinna być na tyle rozbudowana, aby zapewniać partnerom dostęp do zróżnicowanej wiedzy, możliwości jej transferu i rekombinacji. Należy jednak pilnować optymalnych granic sieci, tak by potencjalnie dostępne zasoby mogły zostać dostrzeżone i zasymilowane (Duysters i in., 2012; De Leeuw, Lokshin, Duysters, 2014). Zróżnicowanie strukturalne portfela relacji niesie większe ryzyko oportunistycznego oraz rodzi potencjalnie wyższe koszty komunikacji, koordynacji działań i monitoringu wyników (Oerlemans, Knobens, Pretorius, 2013).

4.2. Pozycja w sieci jako determinanta decyzji dotyczących ścieżki umiędzynarodowienia

Możliwość wykorzystania potencjału kapitału strukturalnego zależy od usytuowania podmiotu względem innych uczestników sieci. Pozycja w sieci używana jest jako narzędzie konkurencji z innymi podmiotami o dostęp do zasobów i wiedzy oraz pozwala na realizowanie władzy nad nimi. W tym kontekście najczęściej zwraca się uwagę na korzyści płynące z zajmowania dwóch szczególnych pozycji: centralnego aktora w gęstych sieciach powiązań oraz pozycji brokera w sieci z tzw. lukami strukturalnymi (Burt, 1992; Zaheer, Bell, 2005).

Centralna pozycja firmy w sieci składającej się z wielu powiązanych ze sobą podmiotów sprzyja osiąganiu indywidualnej renty relacyjnej oraz sukcesowi relacji dzięki bliskości i sile więzi z innymi partnerami, dostępowi do zróżnicowanych zasobów i bogatej informacji z wielu źródeł czy możliwości komunikacji, kontroli przepływu informacji oraz oddziaływania na spójność sieci i narzucania dominujących rozwiązań koordynujących (Swaminathan, Moorman, 2009; Czakon, 2012; Polidoro, Ahuja, Mitchell, 2017). Dodatkowo rola orkiestratora sieci pozwala łatwiej zidentyfikować i wykorzystać kluczowe zasoby dzięki dominującej pozycji. Centralna pozycja daje przewagę władzy i szanse na eksploatację zasobów, zwłaszcza w sieciach tworzonych przez partnerów o różnej sile i pozycji, relacjach niesymetrycznych, ale także rodzi ryzyko osiadania na laurach, zapatrzenia w siebie, zachowań oportunistycznych i reakcji obronnych ze strony partnera. Kiedy władza realizowana jest kosztem jakości relacji, prowadzi ostatecznie do mniejszej sprawności współpracy ze względu na mniejszy, niedziałający potencjał kapitału relacyjnego. Władza płynąca z pozycji w sieci daje większe możliwości kończenia relacji oraz selekcji nowych uczestników sieci. Centralna pozycja w sieci czyni podmiot bardziej widocznym i decyduje o wyższym statusie, wzmacniając jego wiarygodność, nadając mu legitymizację w otoczeniu i tym samym zwiększając szanse na pojawienie się atrakcyjnego

partnera (Meschi, Wassmer, 2013). Bliskie relacje z partnerami o centralnej pozycji pośrednio legitymizują podmioty o słabszej pozycji, świeżące odbitym blaskiem, ale już nie anonimowe.

Pozycja w sieci wynika też z położenia i funkcji, jaką podmiot odgrywa w łańcuchu wartości, poziomu specjalizacji i charakteru oferowanych sieci zasobów oraz możliwości ich zastąpienia. Interakcja stron kształtowana jest wtedy przez zależność zasobową oraz relacje władzy i kontroli. W biznesie międzynarodowym szczególnie ciekawe są relacje w strukturach sieciowych łańcuchów dostaw, tworzonych jako alternatywa dla internalizacji funkcji produkcji (Strange, Humphrey, 2018). Sytuacja zajmującego centralną pozycję przedsiębiorstwa koordynującego sieć podwykonawców (*focal firm*), ale odpowiedzialnego za projekt i główne procesy wytwórcze złożonych wyrobów finalnych, także związana z nią władza i kontrola nad siecią, może się różnić znacząco od sytuacji tzw. producenta bez fabryki, czyli właściciela marki, który koordynuje sieć swoich podwykonawców odpowiedzialnych za całość wytwarzania oraz odrębną sieć powiązanych ze sobą relacyjnie dystrybutorów. Możliwość kontroli sieci i władza wynikają tutaj w znacznej mierze z poziomu zależności zasobowej od współuczestników sieci. Powodzenie partnerstwa zależy w dużej mierze od wzajemnej adaptacji do wymagań partnera, możliwość narzucania rozwiązań poddostawcy jest ograniczona kosztem zmiany i zależnością zasobową od jego przewag kompetencyjnych.

Sieci, w których znajduje się wiele zróżnicowanych podmiotów odległych od siebie geograficznie i strategicznie, mają potencjał wynikający z obecności luk strukturalnych i działalności *boundary spanners* – posłańców wiedzy i twórców mostów społecznych w strukturach relacji. Pozycja tzw. brokera w sieciach z lukami strukturalnymi pomaga przedsiębiorczym podmiotom na wychwytywanie specyficznych zasobów i informacji bardziej wyspecjalizowanej dzięki możliwości analize oferty od mniejszej liczby zróżnicowanych uczestników sieci oraz dzięki nieuchwytnym zasobom wiedzy specyficznej dla miejsca jej powstawania. Firmy zajmujące pozycję brokera czerpią szczególne korzyści ze zrozumienia lokalnego kontekstu swojej pozycji oraz z wyłącznego dostępu do zasobów niepowiązanych w inny sposób (Burt, 2005).

Pozycja w sieci jest czynnikiem kluczowym dla możliwości pozyskiwania i wymiany wiedzy między uczestnikami oraz międzyorganizacyjnego uczenia się. Zróżnicowane jest znaczenie pozycji w sieci w kontekście procesów wiedzy realizowanych na rynkach o odmiennym kontekście instytucjonalnym oraz wobec różnych rodzajów wiedzy. Firmy zajmujące centralne pozycje mają dostęp do szerszej wiedzy, a nawet jej nadmiaru, zaś wypracowane sposoby współpracy z różnymi partnerami w trwałych relacjach oznaczają wyższe prawdopodobień-

stwo rozwinięcia zdolności i kompetencji organizacyjnych niezbędnych dla absorpcji wiedzy. Centralna pozycja w sieciach niezależnych i heterarchiach wzmacnia zdolność rozpowszechniania wiedzy rynkowej, technicznej i procedur koordynujących wśród członków sieci oraz jest szczególnie istotna na rynkach o słabiej rozwiniętych instytucjach rynkowych. Z kolei pozycja brokera łączącego sieci ponad lukami strukturalnymi może wiązać się z niższym poziomem kompetencji absorpcji i dyfuzji wiedzy rynkowej i technicznej, co wynika z mniejszego doświadczenia i węższej specjalizacji, ale za to daje większe możliwości stworzenia silnych więzi z wybranymi podmiotami otoczenia, co zapewnia przewagę pogłębionej wiedzy nieuchwytej dotyczącej lokalnej specyfiki, np. kultury i powiązań politycznych (Figueiredo, Brito, 2011; Shi, Sun, Peng, 2012). Pozycja w sieci decyduje o szczególnych kompetencjach oddziaływania na nią, jak i o atrakcyjności dla innych, w roli partnera, który może być źródłem cennych zasobów.

4.3. Osadzenie dualne – istota strukturyzacji działań umiędzynarodowionych przedsiębiorstw

W przypadku firm umiędzynarodowionych przedmiotem analizy są konsekwencje osadzenia dualnego, czyli jednoczesnej obecności w strukturach własnych korporacji oraz w sieciach zewnętrznych i podlegania ich jednoczesnemu oddziaływaniu (Ciabuschi, Holm, Martín Martín, 2014; Oehmichen, Puck, 2016). Dualne osadzenie jest cechą charakterystyczną zwłaszcza zagranicznych filii i oddziałów korporacji transnarodowych, ale także dotyczy innych podmiotów powstałych w wyniku optymalizacji decyzji dotyczących stopnia internalizacji ogniw łańcucha wartości przed umiędzynarodowione przedsiębiorstwo. Łączne oddziaływanie interakcji zachodzących w strukturach własnych i z podmiotami otoczenia to doświadczenie przedsiębiorstw współposiadanych i/lub współzarządzanych przez międzynarodowych partnerów biznesowych. Wśród nich powszechne są: spółki *joint venture*, podmioty z zagranicznym kapitałem strategicznym powstałe w wyniku przekształcenia relacji współpracy opartej na kontrakcie na poddostawy w partnerstwo polegające na quasi-integracji stron, współdziałające firmy-matki oraz ich filie produkcyjne i handlowe bądź franczyzowe sieci dystrybucji, czy też sieci orkiestrowane przez właściciela marki, który zarządza centralnie siecią podmiotów tworzących łańcuch wartości, do której należą jego własne oddziały, niezależni i powiązani kapitałowo poddostawcy oraz lokalne podmioty tworzące grupy dostawców i odbiorców. Osadzenie dualne dotyczy struktur, w których koordynacja działalności wymaga łącze-

nia mechanizmów opartych na własności i współpracy oraz umiejętności poruszania się w odmiennych kontekstach instytucjonalnych, branżowych i zasobowych, co rodzi określone szanse dla uczenia się i innowacyjności, ale także jest źródłem trudności w zarządzaniu relacjami w takim dualnym układzie (Nielsen, Asmussen, Weatherall, 2017; Urzelai, Puig, 2019).

Potencjał osadzenia dualnego oddziałuje na wewnętrzne relacje podmiotów tworzących MNE jako mniej lub bardziej sieciową strukturę organizacyjną. Przewagi wynikające z pozycji zajmowanej w lokalnych sieciach relacji z partnerami biznesowymi są źródłem zasobów decydujących o możliwości oddziaływania lokalnie osadzonej filii czy oddziału na firmę-matkę i inne podmioty tworzące MNE. Zdolność do czerpania renty relacyjnej wynikającej z powiązań z podmiotami lokalnego rynku sprzyja przedsiębiorczości filii oraz pozwala wpływać na strategię korporacji dzięki szczególnym typom władzy pochodzącej z osadzenia w strukturach lokalnych sieci relacji międzyorganizacyjnych (Dörrenbächer, Gammelgaard, 2011; Gołębiowski, 2013). Pozycja i rola w sieciach kluczowych dla efektywności łańcucha wartości korporacji są bazą dla władzy systemowej. Lokalne osadzenie pozwala uzyskać dostęp do strategicznie ważnych zasobów specyficznych dla kraju goszczącego, a charakter struktury powiązań wynikający z dedykowanych inwestycji i więzi kontraktowych oraz bliskich i silnych powiązań z obecnymi tam partnerami lokalnymi i zagranicznymi daje możliwość rozwinięcia trwałych i trudnych do odtworzenia przewag czyniących z filii tzw. centrum doskonałości – nośnik kluczowych kompetencji ważnych zarówno dla sprawności struktury własnej, jak i całego heterarchicznego układu.

Osadzenie w sieciach lokalnych przynosi filiom przewagi wynikające z zasobowej zależności całej korporacji lub jej części od realizowanych przez nie dostaw strategicznie ważnych surowców oraz od transferu korzyści z niepowtarzalnych kompetencji i zdolności organizacyjnych filii, wynikających ze zrozumienia rynków lokalnych i przyswojenia dostępnej lokalnie wiedzy (Gammelgaard i in., 2012). Ten rodzaj zasobów kapitału strukturalnego relacji jest udziałem zwłaszcza filii o wysoce wyspecjalizowanych funkcjach w łańcuchach wartości oraz samodzielnych w obsłudze rynków lokalnych w ramach orientacji policentrycznej MNE (Rugman, Verbeke, 2004). Potencjał osadzenia dualnego w przypadku takich podmiotów zależy od ich zdolności do efektywnego transferu zdobytych przewag kompetencyjnych na poziom korporacji oraz wewnętrznych procesów uczenia się, pozwalających „wbudować” dostępne w sieci zasoby w potencjał wiedzy wewnątrz- i międzyorganizacyjnej.

Dostęp do wpływowych podmiotów otoczenia instytucjonalnego krajów goszczących i osadzenie w sieciach relacji na nie oddziałujących mogą stać się źródłem przewag instytucjonalnych, polegających na specyficznej kompetencji

kształtowania dla siebie wspierającego otoczenia i osiągnięcia renty relacyjnej dzięki wykorzystaniu tego zasobu. Z kolei umiejętność wykorzystania wymienionego zestawu przewag osadzenia lokalnego dla wywierania wpływu na kształtowanie decyzji strategicznych wewnątrz struktury korporacji decyduje o przewadze politycznej filii w walce o dostęp do zasobów centrali. Shi, Sung i Peng (2012) zwracają uwagę na potencjał kapitału strukturalnego lokalizacji przy wchodzeniu na rynki zagraniczne i proponują, aby pozycję firm w lokalnych sieciach traktować jako jedno z kryteriów strategicznego wyboru podczas selekcji partnerów aliansów i JV na rynkach krajów goszczących.

5. Relacyjny kapitał społeczny w procesach internacjonalizacji

Relacyjny kapitał społeczny odzwierciedla międzyludzkie aspekty współpracy międzyorganizacyjnej. Powstaje głównie w oparciu o postawy i wzorce postępowania jednostek i grup przed oraz w czasie trwania współpracy, wynika z zaufania partnerów, przestrzegania norm wzajemności i zaangażowania w relację. Społeczne determinanty jakości relacji kształtują sposób pełnienia ról organizacyjnych przez jednostki i przekładają się na decyzje prowadzące do zaangażowania organizacyjnego, inwestowania zasobów w relację oraz poszukiwania efektywnych formuł współzarządzania (Dyer, Chu, 2000; Kale, Singh, Perlmutter, 2000; Kale, Dyer, Singh, 2002; Kohtamäki i in., 2012; Miocevic, 2016).

Kapitał relacyjny jest wspólnym zasobem partnerów, powstającym w wyniku długotrwałych relacji, stanowi dodatkową wartość wypływającą z funkcjonowania w partnerstwie, oddziałuje na postrzeganie bliskości organizacyjnej przez uczestników współpracy i świadczy o jakości relacji (Kale, Singh, Perlmutter, 2000; Kohtamäki i in., 2012; Lenart-Gansiniec, 2016). Składniki kapitału relacyjnego i sposób ich powstawania czynią go nieuchwytnym, trudnym do powielenia elementem potencjału partnerów, leżącym u podstaw budowania powiązanych z nim źródeł przewagi konkurencyjnej, wynikającej z kompozycji zasobów komplementarnych i specyficznych dla relacji oraz unikalnych sposobów ich koordynacji (Kohtamäki i in., 2013). Zaufanie i zaangażowanie stron sprzyjają rozwijaniu skłonności do inwestowania w zasoby specyficzne dla relacji, wzmacniają kulturę współdziałania i dzielenia się oraz budują kontekst dla powstawania trudnych do odtworzenia wspólnych kompetencji i dbania o wspólną korzyść (R.P. Lee i in., 2008; Blonska i in., 2013; Wang, Zhang, Jiang, 2019). Jakość kapitału relacyjnego istotnie wpływa na wybór i efektywność sposobu zarządzania relacją oraz skłonność stron do poszukiwania równowagi pomiędzy zarządzaniem przez zaufanie a narzędziami kontraktowymi (Madhok, 1995).

Współdzielone wartości budujące kapitał relacyjny leżą u podstaw poza-kontraktowych zabezpieczeń stabilności relacji (Uzzi, 1997) oraz pomagają ograniczać ryzyko wystąpienia w relacji zachowań oportunistycznych, niedotrzymania warunków umownych i eksploatacji zasobów partnera na swoją korzyść (Madhok, Tallman, 1998). Poziom zaufania i siła relacji społecznych, w tym interpersonalnych, oddziałują na stosunki władzy w relacjach oraz na możliwość wykorzystania przewagi pozycji lub obrony przed przewagą silniej-

szego partnera. Niski poziom kapitału relacyjnego tworzy warunki dla zachowań oportunistycznych (Gulati, 1995a; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998), wysoki sprzyja tworzeniu silnych, stabilnych więzi, poczucia przynależności i pozytywnie oddziałuje na wyniki współpracy, uruchamiając jeden z kluczowych czynników sukcesu – wzajemne uczenie się (Burt, 2005).

W kontekście przedsiębiorstw umiędzynarodowionych ma to znaczenie dla wyboru form wejścia na rynki zagraniczne i wykorzystania w nich relacyjnych mechanizmów koordynacji dla zarządzania międzynarodowymi procesami, strukturyzacji relacji i kształtowania rozwiązań instytucjonalnych na potrzeby zarządzania współpracą: umownych warunków współpracy, procedur, wzajemności w realizacji zobowiązań i wymiany informacji (Leonidou i in., 2014; Choi, Contractor, 2016; Kwok i in., 2019).

Kapitał relacyjny jest w kontekście decyzji o formach wejścia na rynki zagraniczne szczególnie ważnym zasobem mogącym oddziaływać na poziom kosztów transakcyjnych, dotyczących kontraktowych zabezpieczeń przed oportunistycznym we współpracy, czy też utrzymania własnych struktur organizacyjnych. Im wyższy potencjał tego kapitału w przedsiębiorstwie, tym większe możliwości wyboru form umiędzynarodowienia zarządzanych w oparciu o mechanizm relacyjny. Wykorzystanie wartości zaufania i zaangażowania stron pozwala ograniczyć wysiłek związany z kontraktowym regulowaniem współdziałania i rozwiązywaniem problemów, a skoncentrować się na współpracy, adaptacji i szukaniu synergii (Gulati, 1995b). Współdziałanie w oparciu o normy wzajemności tworzy społeczne ramy relacji i stabilizuje ją, obniżając lęk jednostek przed oportunistycznym oraz łagodząc negatywne skutki odmienności i asymetrii informacji (Inkpen, Tsang, 2005; Padula, 2008).

5.1. Zaufanie jako czynnik stabilizujący międzynarodowe relacje

Zaufanie rozumiane jest jako ufna postawa i „gotowość jednej ze stron do bycia narażonym na działania innej strony, oparta na oczekiwaniu, że druga strona wykona określone działanie ważne dla ufającego, niezależnie od jego możliwości monitorowania lub kontrolowania tej drugiej strony” (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 712). Gotowość ta okazywana jest warunkach niepewności dotyczącej przyszłości (Parkhe, 1998). Zaufanie wynika z naturalnej skłonności organizacji i jej przedstawicieli do ufania (zaufanie dyspozycyjne), przeszłych doświadczeń wpływających na tę postawę i osąd partnera oraz racjonalnej oceny jego wiarygodności, która może bazować na szacunku wartości posiadanych przez niego zasobów, dotychczasowej uczciwości oraz pozycji w innych relacjach (zaufanie kognitywne) (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Zaufanie jako

skłonność i postawa jest w dużej mierze cechą jednostek uwarunkowaną psychologicznie, ale także zależną od tego, jak postrzegają swoją i innych pozycję w sieciach społecznych, natomiast zaufanie organizacji widoczne w procesach zarządczych i zachowaniach wobec interesariuszy w znacznym stopniu zależy od potencjału zaufania członków organizacji oraz od czynników kontekstowych. Czynnikiem otoczenia może być wzmacniająca lub osłabiająca wiarygodność pozycja organizacji w sieci innych relacji. Zaufanie dyspozycyjne (skłonność) jest dodatkowo uwarunkowane kulturowo. Praktyki organizacyjne firm pochodzących z różnych krajów uzewnętrzniają różnice w ufnych postawach jednostek wynikające z różnic kultur narodowych i lokalnych zestawów norm i instytucji, oddziałując na decyzje dotyczące internacjonalizacji (Johanson, Vahlne, 2009; Ertug i in., 2013). W kulturach o wyższej tolerancji niepewności relacje oparte na zaufaniu powstają łatwiej i wobec szerszych sieci społecznych, kultury unikające niepewności mają tendencje do ufania w ramach tzw. bliskich kręgów społecznych, np. rodziny i znajomych w krajach CEE, jak Polska, czy w sieciach biznesowo-instytucjonalnych i prywatnych typu *guanxi* bądź *chaebol* w krajach azjatyckich (Peng, Wang, Jiang, 2008).

Zaufanie wynikające z postrzegania partnera jako wiarygodnego podlega oddziaływaniu upraszczających mechanizmów poznawczych, w tym kategoryzacji społecznej i stereotypizowaniu (Kramer, Lewicki, 2010), co może wzmacniać pozytywne i negatywne efekty oceny partnera na podstawie osadzenia strukturalnego i terytorialnego. Przedstawiciele krajów wyżej lokujących się w rankingach zaufania mają skłonność do traktowania partnerów w aliansach i spółkach JV z większą ufnością, dodatkowo przypisując wyższą wiarygodność partnerom z krajów uznawanych za wiarygodne i rozwinięte, przy czym nabyte doświadczenia współpracy oddziałują na zmianę postawy (Zaheer, Kamal, 2011; Ertug i in., 2013). Doświadczenie relacji z konkretnym partnerem może obniżyć poziom niepewności z nim związany, wzmacniając zaufanie kognitywne. Dodatkowo wiąże się z nim inny zasób relacyjny – więzi społeczne nawiązane w interakcjach, tzw. *boundary spanners*, czyli przedstawiciele firm reprezentujących je we współpracy i tworzących w tym celu własne sieci społeczne (Gulati, Sytch, 2008). Niezależnie od kraju pochodzenia partnera jego pozycja w sieci, status i reputacja sprzyjają kategoryzowaniu go jako wiarygodnego, wskazując na powiązanie między kapitałem strukturalnym i relacyjnym zarówno w budowaniu wiarygodności podmiotu i jego legitymizacji w otoczeniu, jak i w procesach budowania zaufania międzyorganizacyjnego. Zaufanie jest zatem takim elementem kapitału relacyjnego, którego powstawanie uwarunkowane jest czynnikami wynikającymi z natury ludzkiej, funkcjonowania instytucji społecznych (Dasgupta, 2009), oraz może być kształtowane procesami wiedzy opartej na doświadczeniu (Chrupała-Pniak, Grabowski, Sulimowska-Formowicz, 2016; 2017).

Zaufanie i osadzenie społeczne to mechanizmy oddziałujące na procesy podejmowania decyzji, także w odniesieniu do form internacjonalizacji oraz procesów konfiguracji i koordynacji umiędzynarodowionych łańcuchów wartości (Elia, Larsen, Piscitello, 2019; Narula i in., 2019), wskazują na oddziaływanie czynników psychologicznych i mechanizmów kognitywnych na racjonalność podejmowanych przez menedżerów decyzji. Aby zminimalizować niepewność i uprościć proces decyzyjny, zwykle stosują oni heurystyki i opierają decyzje na ekstrapolacji wniosków z pozytywnych i negatywnych doświadczeń z przeszłości oraz polegają na dostępnych źródłach informacji, zwłaszcza tych przeważających lub szczególnie istotnych, dominujących percepcję (Tversky, Kahneman, 1974). W kontekście osadzenia w relacjach źródłem uproszczeń bazujących na takich heurystykach może być strukturalne i społeczne zakorzenienie – „cień przeszłości” w relacjach pozytywnie koreluje z tendencją do wybierania tych samych partnerów czy stosowania podobnych rozwiązań, które sprawdziły się w przeszłości lub dominują jako powszechna praktyka wśród uczestników tej samej gęstej sieci relacji – powielana wiedza jest legitymizowana, nawet jeśli nie niesie optymalnych rozwiązań. W ten sposób zbyt silne osadzenie w gęstych sieciach tworzy tzw. pułapkę uwięźnięcia i wzmacnia negatywne efekty ograniczonej racjonalności jej uczestników. Z kolei pozytywne doświadczenia wzmacniają reputację członków sieci i przekonanie o ekwiwalentności wymiany, budując zaufanie do partnera na elemencie kognitywnym, czyli uzupełniając je o aspekt racjonalny (wiedza, nie: postawa). Przekonanie o jakości relacji osłabia obawę przed wykorzystaniem/oportunizmem partnera i sprzyja skłonności do zaangażowania się oraz wzmacnia działanie zabezpieczające społecznych norm wzajemności. Wykorzystanie zaufania kognitywnego oraz potencjału norm relacyjnych upraszcza procesy podejmowania decyzji oraz skłania do rezygnacji z kosztownych i czasochłonnych procedur *due diligence* i stosowania skomplikowanych zabezpieczeń kontraktowych. Ponieważ mechanizm ten jest mieczem obosiecznym w walce z niepewnością i kosztami jej obniżania, indywidualna umiejętność menedżerów odnajdywania równowagi pomiędzy wykorzystaniem heurystyk wzbudzanych doświadczeniem i zaufaniem a racjonalną analizą efektywności i ryzyka w relacjach jest istotnym elementem budującym organizacyjną kompetencję relacyjną w aspekcie zarządzania współpracą.

Uczestnicy sieci relacji, w których wypracowano wysoki poziom zaufania, z większym prawdopodobieństwem poradzą sobie z dystansem organizacyjnym i zyskają zdolność osiągania renty także w sytuacji dużego zróżnicowania partnerów (Phelps, Heidl, Wadhwa, 2012; Klimas, 2015). Dystans organizacyjny i kulturowy to immanentna cecha interakcji podmiotów we współpracy międzynarodowej, oddziałująca na poziom dystansu psychicznego osób odpowiedzial-

nych za podejmowanie decyzji (Vahlne, Schweizer, 2022). Wewnątrz struktur własnych przedsiębiorstwa mają możliwość zmniejszania dystansu poprzez działania integrujące strukturę, w tym budowanie silnej kultury organizacyjnej. Skuteczna współpraca niezależnych podmiotów wymaga współistnienia czynników sprzyjających zmniejszeniu dystansu międzyorganizacyjnego, wśród nich za szczególnie ważne uznaje się elementy kapitału relacyjnego, zwłaszcza zaufanie i stosowanie norm wzajemności. Dystans organizacyjny może być czynnikiem utrudniającym partnerstwo w sytuacji nierównowagi stron, zależności od partnera i dużego rzeczywistego lub postrzeganego ryzyka eksploatacji partnerstwa przez silniejszą stronę. Zaangażowanie w niesymetryczną relację wymaga wyższych poziomów zaufania organizacyjnego stron oraz ufnej postawy jednostek. Zaufanie to jest jedynie częściowo efektem naturalnej skłonności jednostek do zawierzenia partnerowi, w relacjach biznesowych w dużym stopniu jego poziom wynika z nagromadzonego doświadczenia dotyczącego wiarygodności partnera i stopnia, w jakim przestrzega on norm relacyjnych.

Zaufanie sprzyja większej skłonności do rozwiązywania problemów, poszukiwania kompromisu oraz wzajemnego zrozumienia, co z kolei służy tworzeniu podmiotowości partnerstwa i wspólnej kultury organizacyjnej. Zaufanie jako mechanizm społecznej kontroli i obniżania ryzyka pomaga w tworzeniu komfortowej atmosfery dla budowania procesów współdziałania, redukuje niepewność stron, pomaga osłabiać opór wobec zmian. Więzy międzyludzkie i potencjał wiedzy oraz inteligencji kulturowej *boundary spanners* sprzyjają efektywnej komunikacji i pozwalają skrócić czas wypracowywania podzielanych wartości na różnych poziomach partnerskich organizacji, od kierownictwa do pracowników współpracujących przy wspólnych procesach.

Kapitał więzi społecznych jednostek jest ważnym narzędziem wzmacniającym oddziaływanie mechanizmów koordynacji służących zarządzaniu podmiotami w różnych formach umiędzynarodowienia. W relacjach firma-matka – zagraniczne filie wspomaga lub zastępuje użycie rozwiązań siłowych w sytuacjach wymagających szybkiego wdrożenia ujednoczonych procedur. W aliansach strategicznych pomiędzy w pełni niezależnymi partnerami, w spółkach *joint venture*, we współpracy w R&D czy w aliansach wiedzowych interpersonalny kapitał relacyjny pomaga tworzyć quasi-struktury oparte o wspólne rutyny – dzięki umowie społecznej między reprezentantami stron kontraktu i kapitałowi ich więzi międzyludzkich łatwiej wypracować efektywne sposoby realizacji postanowień umowy ramowej współpracy, w tym zwłaszcza rozwiązywać konflikty. Kapitał społeczny jest zasobem wspomnianych *boundary spanners*, a więc pośrednio własnością organizacji. W biznesie międzynarodowym rolę łączników we współpracy pełnią zwykle menedżerowie różnych szczebli, często oddele-

gowani do pracy za granicami kraju ojczystego. Sieci społeczne tych osób zarówno wewnątrz macierzystej firmy, jak i w otoczeniu kraju pochodzenia i kraju goszczącego pomagają w tworzeniu i implementacji strategii dotyczących współpracy na poziomie organizacyjnym, tworząc bazę dla tworzenia więzi strukturalnych w sieciach (Peng, Luo, 2000; Peng, Wang, Jiang, 2008). Od jakości interpersonalnego kapitału relacyjnego *boundary spanners* zależy dalsze powodzenie wymiany i łączenia zasobów w relacjach międzyorganizacyjnych (Johnson, Duxbury, 2010). Tworzenie kapitału więzi społecznych w kontekście umiędzynarodowienia wymaga socjalizacji, w dużej mierze w formie kontaktów bezpośrednich o intensywności i charakterze dopasowanym do różnic kulturowych partnerów, co bywa procesem czasochłonnym i kosztownym (Young-Ybarra, Wiersema, 1999; Wang, Zhang, Jiang, 2019). Dlatego troska o jakość zasobów relacyjnych jednostek wymaga zwrócenia uwagi na ich indywidualne zdolności relacyjne oraz potencjał przełamania barier kulturowych (Barner-Rasmussen i in., 2014).

Zaufanie w długotrwałych relacjach wiąże się z pewnym ryzykiem inercji, „ślepoty strategicznej” (Perrone, Zaheer, McEvily, 2003; Szulanski, Cappetta, Jensen, 2004), kiedy partnerzy, ufając sobie, tracą czujność i nie poszukują informacji z innych niż partner źródeł, nie sprawdzając ich i nie kwestionując, co może zamykać przed nimi szanse rynkowe. Badania wskazują, że zaufanie nie jest warunkiem wystarczającym dla powodzenia relacji, zwłaszcza w warunkach wysokiej niepewności otoczenia (Liu i in., 2008; Kwok i in., 2019).

5.2. Normy relacyjne – baza dla relacyjnego mechanizmu zarządzania współpracą

Jakość kapitału relacyjnego stron i siła jej oddziaływania na wyniki partnerstwa zależą od kombinacji opisanych tu elementów, wśród których istotną rolę stabilizującą odgrywa zaangażowanie partnerów, zwłaszcza wzajemnie zainwestowane zasoby i wspólnie wytworzone zasoby specyficzne dla relacji. Tak rozumiane zaangażowanie organizacyjne wzmacnia znaczenie zaangażowania społecznego opartego na normach wzajemności.

Współpraca międzyorganizacyjna, szczególnie w warunkach międzynarodowego rozproszenia partnerów i towarzyszącego mu dystansu kulturowego, wymaga wypracowania zestawu adekwatnych dla partnerstwa norm relacyjnych, określających charakter zachowań i wzorce zaangażowania stron. Dodatkowo złożoność otoczenia, wynikająca z dystansu geograficznego, kulturowego, społecznego czy różnic technologicznych, buduje kontekst wymagający od partnerów zbudowania mechanizmów adaptacji do otoczenia i siebie nawzajem

(Johanson, Vahlne, 2009; Geersbro, Ritter, 2010; Hohenthal, Johanson, Johanson, 2014; Vahlne, Johanson, 2021). Normy relacyjne stanowiąc mogą ceny zasób relacji, oddziałujący na opisane aspekty kapitału relacyjnego związanego z zaufaniem oraz podnoszący efektywność współpracy (Prime, Obadia, Vida, 2009; Obadia, Vida, Pla-Barber, 2017). Zbudowanie potencjału zaufania i wiarygodności partnerów wymaga szeregu decyzji dotyczących kształtowania relacji w oparciu o mieszankę: postanowień umownych, wspólnych procesów organizacyjnych oraz postaw i zachowań, łącznie tworzących model zarządzania relacją. Potencjał norm relacyjnych opiera się na wykorzystaniu społecznego mechanizmu norm wzajemności i zaangażowania jako sposobu regulacji interakcji w partnerstwie. Sprawność procesów koordynacji wspólnych działań oraz efektywność zaangażowanych zasobów zależy w znacznej mierze od tego, jak partnerzy zachowują się wobec siebie nawzajem, realizując postanowienia umowne i zarządzając procesami (Ulaga, Eggert, 2006; Leonidou i in., 2014; Obadia, Vida, Pla-Barber, 2017). Wzajemność wymaga przyjęcia długoterminowej orientacji wzmacniającej współpracę i zaufanie, solidarności z partnerem w realizacji wspólnych celów, gotowości do komunikacji i wymiany informacji ważnych dla wspólnych decyzji oraz kooperacji rozumianej jako ciągła wymiana i skłonność do zaangażowania zasobów (Liu i in., 2008; Navarro-García, Sánchez-Franco, Rey-Moreno, 2016). Normy wzajemności są podstawowym mechanizmem zabezpieczającym przed oportunizmem podczas wymiany wiedzy nieuchwytnej oraz w związku z inwestycjami specyficznymi dla relacji (Strange, Humphrey, 2018). Wszystkie wymienione elementy norm relacyjnych definiujących partnerstwo sprzyjają wzmacnianiu więzi i budowaniu trwałości współpracy, ograniczając skłonność stron do oportunistyki, zmniejszając poczucie dystansu psychicznego i niepewności podczas podejmowania decyzji, co pomaga wykorzystać przewagi strukturalne związane z dostępem do informacji oraz skutecznie odpowiedzieć na szanse pojawiające się w otoczeniu (Styles, Ambler, 2000).

Wielu badaczy wskazuje na to, że normy relacyjne i zaufanie stosuje się zamiast lub obok własnych i międzyorganizacyjnych mechanizmów koordynujących, opartych na kontroli bezpośredniej, biurokracji, kontroli wyników i innych (szerzej zob. Benito, Petersen, Welch, 2019, s. 1417; Strange, Humphrey, 2018), ważnych zwłaszcza w międzynarodowych łańcuchach wartości. W ten sposób istotnie uzupełniają rolę kontraktu jako mechanizmu stabilizacji relacji i kontroli nad zachowaniami stron (Poppo, Zenger, 2002; Benito, Petersen, Welch, 2019). Dodatkowo potencjał norm relacyjnych służących jako mechanizm koordynacji współpracy wzmacnia zaangażowanie i sprzyja uczeniu się oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań, co skutkuje wypracowaniem wyłącznych dla relacji unikalnych przewag konkurencyjnych (Dyer, Singh, Hesterly, 2018).

Wang, Zhang i Jiang (2019) wskazują, że stosowanie norm relacyjnych jako mechanizmu zarządzania relacją (zamiast lub obok kontraktu) w większym stopniu przyczynia się do stabilizowania skłonności stron do inwestycji w nieuchwytnie zasoby specyficzne dla relacji (wiedzę i powiązane z nią zasoby ludzkie) niż łatwiejsze do sprecyzowania i skodyfikowania zasoby fizyczne i wiedzy uchwytniej. Zaufanie i wzajemność tworzą kontekst dla budowania relacji międzyludzkich niezbędnych dla efektywnej komunikacji i wymiany wiedzy dzięki ograniczeniu skłonności do oportunistycznego i obawy przed nim u uczestników relacji, co z kolei sprzyja ich indywidualnym inwestycjom w rozwijanie kompetencji oraz angażowanie swojego potencjału zasobów społecznych i zaangażowania w pracę (Chrupała-Pniak, Grabowski, i Sulimowska-Formowicz, 2017; Kano, 2018).

Funkcjonowanie jednostek w otoczeniu o określonym kontekście podzielanych norm kulturowych i społecznych norm relacyjnych determinuje ich poziom zaufania, uzupełniając skłonności wynikające z osobowości. W odniesieniu do organizacji jako tworu społecznego nie można mówić o uwarunkowaniach osobowościowych, zaufanie organizacyjne jest mechanizmem wypracowanym przez uczestników organizacji funkcjonujących w określonych kontekstach, stąd uważa się, że normy relacyjne i instytucje społeczne otoczenia tworzą podstawy dla organizacyjnego zaufania relacyjnego, natomiast wspólnie wypracowane postanowienia umowne, łącznie z wiarygodnością partnera, tworzą bazę dla organizacyjnego zaufania kontraktowego (Chrupała-Pniak, Grabowski, Sulimowska-Formowicz, 2016).

Szczególne znaczenie przypisuje się składnikom kapitału relacyjnego w roli katalizatorów procesów międzyorganizacyjnego uczenia się. Transfer i wymiana wiedzy wymagają stworzenia kontekstu uczenia się, który pomoże przełamać społeczne bariery międzyorganizacyjne (Cohen, Levinthal, 1990), wynikające z dystansu organizacyjnego stron (Klimas, 2011), które w biznesie międzynarodowym mogą być potęgowane dystansem geograficznym i kulturowym oraz odczuwanym dystansem psychospołecznym jednostek. Zróżnicowana natura i sposób przekazywania wiedzy uchwytniej – skodyfikowanej i nieuchwytniej – sprawia, że w procesach międzyorganizacyjnego uczenia się szczególnie ważne jest oddziaływanie kapitału relacji społecznych na wymianę wiedzy nieuchwytniej między partnerami. Zgodnie z modelem konwersji wiedzy Nonaki i Takeuchiego (2000) procesy przekształcania wiedzy wymagają stworzenia warunków dla socjalizacji jej właścicieli, czyli spotkań i dzielenia się doświadczeniami, eksternalizacji tej wiedzy w sposób umożliwiających szersze zrozumienie i przyswojenie wśród partnerów, kombinacji wiedzy w procedury i sposoby działania pasujące do sposobów działania partnerów i ich kultur organizacyjnych oraz internalizacji, czyli przyswojenia przez nowych właścicieli. Wymaga on

wdrożenia mechanizmów uczenia się w działaniu, poprzez obserwację uczestniczącą i współdzielenie doświadczeń, do czego niezbędny jest optymalny poziom ufności i zaangażowania, zwłaszcza na wczesnych etapach współpracy, kiedy nie wypracowano jeszcze wspólnych procedur uczenia się i efektywnych mechanizmów komunikacji. W kontekście biznesu międzynarodowego wiąże się to nie tylko z wypracowaniem procesów uczenia się, ale z przełamywaniem oporów wynikających z dystansu organizacyjnego i różnic kulturowych stron, przeciwdziałania problemom oportunistów partnerów.

Kapitał relacji społecznych sprzyja zastępowaniu nieformalnymi interakcjami i bezpośrednią komunikacją nieobecnych lub jeszcze nieprzyswojonych formalnych zasad współdziałania i wspólnych procesów. Mechanizmy budowania zaufania relacyjnego są podstawą tworzenia się więzi międzyludzkich, a te z kolei sprzyjają efektywności procesów socjalizacji niezbędnych dla dzielenia się wiedzą partnerów i rozwijania wiedzy powstającej w relacjach (Mäkelä, 2007). Duży potencjał kapitału relacyjnego prowadzi do bliskich interakcji stron, w których łatwiej przebiegają wymiana informacji i przekazywanie *know-how* (Kale, Singh, Perlmutter, 2000). Otwartość i zaufanie wzmacniają intensywność interakcji stron również na poziomie działania zespołów międzyorganizacyjnych, co jest kluczowe dla wspólnego budowania rutyn integrujących procesy u partnerów oraz kompetencji międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy (Liu i in., 2008). W ten sposób kapitał relacyjny sprzyja wzmocnieniu podstaw przewagi konkurencyjnej partnerstwa oraz podnoszeniu kompetencji tworzących organizacyjną zdolność absorpcji wiedzy u partnerów.

Ważnym aspektem oddziaływania norm relacyjnych na jakość partnerstwa jest ich rola w redukowaniu niepewności płynącej ze zmienności otoczenia. Komunikacja, dzielenie się informacjami w relacjach i sieciach sprzyjają wykorzystaniu potencjału kapitału strukturalnego, przekształcając wiedzę dostępną w możliwą do wykorzystania. Trwałość relacji wymaga zdolności stron do wprowadzania zmian podyktowanych koniecznością adaptacji do zmieniającego się kontekstu. Za wartościową normę relacyjną uważa się zatem elastyczność wobec partnera, która pozwala wspólnie dopasowywać się do zmienności otoczenia i oczekiwać symetrycznych zachowań w realizacji strategii wyłaniających się. Elastyczność w relacjach rozumiana jest jako oczekiwana skłonność partnerów do wzajemnej adaptacji wobec zmieniających się warunków współdziałania (Navarro-García, Sánchez-Franco, Rey-Moreno, 2016; Malca, Peña-Vinces, Acedo, 2020). Ponieważ istotą zarządzania relacją jest koordynacja powiązań pomiędzy uczestnikami, zaangażowanymi zasobami i skorelowanymi procesami (Hakansson, Snehota, 1995), potencjał elastyczności wsparty innymi normami wzajemności pomaga stronom sprawniej dostosowywać działania do

bieżących zmian sytuacji w partnerstwie i otoczeniu. Ten walor, podobnie jak pozostałe aspekty kapitału relacyjnego, uznaje się za szczególnie istotny ze względu na potencjał ograniczania kosztów transakcyjnych oraz osłabiania negatywnego oddziaływania niedoborów i luk w innych zasobach, np. wiedzy o rynku, zdolności samodzielnego działania wobec różnic instytucjonalnych i kulturowych (Obadia, Bello, 2019) czy w przypadku ograniczeń możliwości rozwijania mechanizmów kontroli w relacji (Sui, Baum, 2014). Z takimi ograniczeniami borykają się zwłaszcza MSP, podmioty początkujące w procesie umiędzynarodowienia czy obciążone słabszą pozycją strategiczną niż partnerzy (Bai i in., 2021; Hilmersson i in., 2022). W przypadku przedsiębiorstw działających na pograniczu transakcji i współpracy, np. eksporterów zaangażowanych w powtarzalne transakcje wymienne z zagranicznymi kontrahentami i dystrybutorami, normy relacyjne i elastyczność sprzyjają tworzeniu i umacnianiu więzi partnerskich, ograniczają ryzyko zmiany partnera, rezygnacji z kolejnych transakcji, zmniejszając niepewność i otwierając nowe możliwości rozwoju dla przedsiębiorstwa (Bello, Chelariu, Zhang, 2003; Miocevic, 2016; Navarro-García, Sánchez-Franco, Rey-Moreno, 2016).

Badacze analizujący relacje jako alternatywne formy zarządzania wobec internalizacji, poszukując ich zalet, podkreślają, że rozwijanie społecznych mechanizmów relacyjnych na potrzeby koordynacji współpracy jest relatywnie mniej kosztowne niż inne, bardziej formalne rozwiązania, a może pozytywnie oddziaływać na wyniki współpracy dzięki większemu zaangażowaniu i skupieniu na wspólnym tworzeniu wartości (Dyer, Singh, 1998; Leonidou i in., 2014; Aykol, Leonidou, 2018; Strange, Humphrey, 2018). Jednocześnie międzynarodowy kontekst relacji jest źródłem ograniczeń. Dystans geograficzny, kulturowy, odmienności instytucjonalne utrudniają zbudowanie wspólnoty norm i wartości między partnerami zarówno na poziomie kultur organizacyjnych, jak i między ludźmi (Ambos, Ambos, 2009) oraz wymagają zbudowania wspólnej historii partnerów, co z kolei wiąże się z potrzebą czasu i nakładów. Tymczasem relacje wymagają zaufania nierzadko już na wczesnych etapach, kiedy konieczne jest zainwestowanie zasobów w ciemno (Hoetker, Mellewigt, 2009; Wang, Zhang, Jiang, 2019).

6. Kognitywny kapitał relacyjny w procesach internacjonalizacji

Podjęcie relacyjne oraz nurt zasobowy upatrują wartości relacji i źródeł renty w potencjale relacyjnego kapitału kognitywnego, który obejmuje zasoby pozwalające partnerom osiągnąć pożądany poziom wzajemnego zrozumienia i dzielenia wartości oraz poglądów dotyczących współistnienia w partnerstwie. Inkpen i Tsang (2005) wskazują tu na wspólnie wypracowane rozwiązania regulujące i procesy prowadzące do osiągania wspólnych celów oraz na wspólną kulturę współpracy rozwijającą się wokół zestawu norm i zasad dotyczących właściwego zachowania w partnerstwie, które tworzą jego kontekst instytucjonalny. Partnerzy tworzą je między sobą oraz wewnątrz przedsiębiorstw, ale na potrzeby relacji. Kognitywny kapitał relacyjny wspiera budowanie poczucia jedności między partnerami poprzez mechanizmy niwelujące skutki dystansu międzyorganizacyjnego oraz umożliwia szeroko rozumiane międzyorganizacyjne uczenie się stron. Dzięki współdzielonym i własnym rutynom oraz procesom uczenia się partnerzy mogą zyskać niepowtarzalną przewagę wynikającą z trudnej do odtworzenia kombinacji zasobów i kompetencji wspólnych partnerów i zasobów dedykowanych relacji.

Jedno z ujęć definiujących przedsiębiorstwa umiędzynarodowione, zwłaszcza KTN, określa je mianem wspólnot społecznych (Kogut, Zander, 1993), społeczności praktyków (Buckley, Carter, 2002) mające wspólną tożsamość, określone rutyny współpracy i zestaw specyficznych charakterystyk poznawczych jednostek, które dzięki zbudowanemu wspólnie kapitałowi społecznemu są w stanie osiągać szczególne wyniki w łączeniu korzyści z dzielanych zasobów i zarządzania dostępną sobie wiedzą organizacyjną (Urzelai, Puig, 2019). Kapitał kognitywny, podobnie jak kapitał relacyjny, pełni w tak zdefiniowanych podmiotach rolę pasa transmisyjnego umożliwiającego im wykorzystanie potencjału zasobów drzemącego w zakorzenieniu strukturalnym w sieciach relacji. Jego zadaniem jest umożliwianie przełożenia doświadczenia, wynikającego z zajmowania określonych pozycji w sieciach i pełnienia zróżnicowanych ról w relacjach, na kompetencje zarządzania relacjami oraz kompetencje kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach działania – krajowych i zagranicznych. Kapitał kognitywny to swego rodzaju skrzynka narzędziowa pozwalająca na sprawne działanie w kontekście struktur sieciowych, w których uczestniczy przedsiębiorstwo, wykorzystując wspierający efekt mechanizmu relacyjnego.

6.1. Doświadczenie współpracy międzynarodowej – źródło kognitywnych zasobów relacyjnych

Kapitał kognitywny, podobnie jak pozostałe elementy kapitału społecznego, powstaje wraz z nabywaniem doświadczenia współpracy, jest wynikiem wielokrotnego i długotrwałego uczestnictwa przedsiębiorstw w relacjach międzyorganizacyjnych. Doświadczenie to, nabywane w procesie umiędzynarodowienia, przynosi szczególny rodzaj zasobu kontekstowego – potencjał międzynarodowego doświadczenia relacyjnego. Doświadczenie relacyjne przedsiębiorstwa jest opisywane jako stopień, w jakim w swojej historii było ono zaangażowane w relacje międzyorganizacyjne (Schilke, Goerzen, 2010; Sulimowska-Formowicz, 2018a; 2018b). Doświadczenie takie potencjalnie sprzyja osiągnięciu renty relacyjnej (Gulati, 1995a; Kale, Dyer, Singh, 2002; Heimeriks, Duysters, 2007), jest zatem uważane za istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa w relacjach (Anand, Khanna, 2000; Hoang, Rothaermel, 2005; Sampson, 2005; Heimeriks, Duysters, 2007), a jego brak za jedną z kluczowych przyczyn porażek (Lei, Slocum, 1991). Doświadczenie relacyjne zwiększa się wraz z rosnącą liczbą relacji w portfolio przedsiębiorstwa, ich zróżnicowaniem oraz czasem trwania. W procesie umiędzynarodowienia powstaje ono także wraz z rosnącą liczbą rynków zagranicznych, na które firma wychodzi za pomocą partnerstw z innymi podmiotami, rosnącą liczbą krajów pochodzenia partnerów oraz zróżnicowaniem strategicznym wykorzystania partnerstw z innymi podmiotami. Doświadczenie relacyjne dostarcza okazji do wypracowania mechanizmów adaptacyjnych sprzyjających skuteczności w relacjach (Teece, Pisano, Shuen, 1997), pomaga rozpoznawać uwarunkowania wewnętrzne i kontekstowe relacji na bazie własnego doświadczenia i obserwacji zachowań innych podmiotów (Levitt, March, 1988). Doświadczenie rozumiane jako suma szans zdobycia wiedzy, dzięki działaniu w określonym kontekście, może być zaczątkiem wiedzy organizacyjnej (Sulimowska-Formowicz, 2018a; 2018b). Johanson i Vahlne (2009) wskazują, że potencjał doświadczenia relacyjnego wynikający z osadzenia w sieciach relacji jest jednym z podstawowych uwarunkowań uruchamiających procesy umiędzynarodowienia.

Wykorzystywanie doświadczenia do budowania zaleceń dotyczących sposobów postępowania w relacjach obarczone jest ograniczeniami wynikającymi z uproszczeń poznawczych, podobnie jak w przypadku nadmiernego polegania na zaufaniu. Gulati i Sytch (2008) nazywają doświadczenie relacyjne „cieniem przeszłości organizacji”, zwracając uwagę na to, że łączy ono w sobie wspomnienie i pozytywne, i negatywne aspekty udziału w relacjach. Ryzyko związane z bazowaniem na doświadczeniu wiąże się zatem z powielaniem nie-

właściwych wzorców zachowań (Boddy, Macbeth, Wagner, 2000; Heimeriks, 2010), faworyzowaniem znajomych podmiotów (Stańczyk-Hugiet, Strychalski, 2013) oraz inercją procesów wynikającą z niechęci do wprowadzania zmian i braku dopływu nowej wiedzy (Hoang, Rothaermel, 2005; Hoffmann, Neumann, Speckbacher, 2010). W kontekście firm umiędzynarodowionych dodatkowym aspektem może być przenoszenie między rynkami i relacjami doświadczeń nabytych w innym kontekście kulturowym, które nie pasują do nowego kontekstu, narzucanie rozwiązań z rynku macierzystego lub niechęć do przyjęcia doświadczeń z innych rynków jako obcych, „niewynalezionych u nas”.

Doświadczenie relacyjne może stać się krytycznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa we współpracy, jeżeli prowadzi do: skłonności do zaangażowania w relację ważnych zasobów (Dyer, Singh, 1998), podejmowania właściwych decyzji dotyczących wyboru partnerów, wypracowania kapitału relacyjnego w postaci zaufania, wzajemności i lojalności, który osłabi naturalną skłonność do oportunistów i pomoże stabilizować relację (Gulati, 1995a; Huang, Wilkinson, 2013) oraz zbudowania zdolności efektywnego zarządzania relacją, utrwalania jej i uczenia się partnerów od siebie (Gulati, Singh, 1998; Kale, Dyer, Singh, 2002; Gulati, Lavie, Singh, 2009). Uważa się, że kluczowe jest zarządzanie doświadczeniem – poszukiwanie różnorodnych doświadczeń w zmiennych kontekstach, wykorzystywanie potencjału zakorzenienia w sieciach i unikanie pułapek uwięźnięcia w zbyt długich i nierozwojowych partnerstwach powinno przyczyniać się do osiągania renty relacyjnej (Gulati, Lavie, Singh, 2009). Można zatem powiedzieć, że doświadczenie w relacjach to szczególnie rodzaj zasobu i wiąże się z możliwością zbudowania kapitału społecznego w jego trzech wymiarach: strukturalnym, relacyjnym i kognitywnym, wraz z rosnącą liczbą wykorzystanych szans na współpracę. Powstaje zatem pytanie o to, co sprawia, że doświadczenie łączy się z postawianiem renty relacyjnej i czy każdy rodzaj doświadczenia taką korzyść przyniesie.

Zgodnie z poglądami przedstawicieli nurtów ewolucyjnego i KBV wartościowe jest to doświadczenie, które zostało internalizowane w przedsiębiorstwie i przekształcone z umiejętności pracowników w wiedzę organizacyjną, upowszechnianą i rozwijaną przez procesy międzyorganizacyjnego uczenia się, wspólnie z partnerami w relacjach (Cohen, Levinthal, 1990; Nonaka, Takeuchi, 2000; Johnson, Sohi, 2003; Inkpen, Tsang, 2007; Chen, Lin, Yen, 2014; Tseng, 2014).

6.2. Kompetencja relacyjna w procesie umiędzynarodowienia

Możliwość wykorzystania zalet współpracy międzynarodowej obarczona jest ryzykiem nieefektywności spowodowanej dystansami fizycznym, organizacyjnym i kulturowym utrudniającymi uczenie się (Wassmer, Dussauge, 2011) oraz wzmagającymi poczucie *relational ambiguities* (Barkema i in., 1997), których ograniczanie wiąże się z nakładami na zarządzanie relacją oraz rodzi konieczność zbudowania potencjału specyficznych umiejętności.

Za jeden z krytycznych kognitywnych zasobów relacyjnych uważa się kompetencję relacyjną przedsiębiorstw, która składa się z umiejętności i procedur organizacyjnych pozwalających skutecznie zarządzać własnym udziałem w relacjach i pozycją w sieciach, uzyskując inaczej niedostępne korzyści. Kompetencja relacyjna jest w literaturze różnie definiowana (kompleksowy przegląd zawierają prace: Kohtamäki, Rabetino, Möller, 2018; Sulimowska-Formowicz, 2018b, s. 129-138). Autorzy zwracają uwagę na tworzące ją składowe, czyli zasoby wiedzy organizacyjnej w postaci rutyn, umiejętności i kompetencji przedsiębiorstwa oraz szczególne zdolności pracowników pełniących różne role w relacjach. Oddzielnie analizują także przydatność kompetencji relacyjnej do zarządzania współpracą i/lub budowania pozycji w sieci, nazywając ją adekwatnie zdolnością lub kompetencją relacyjną albo sieciową. Kompetencja relacyjna obejmuje kluczowe dla przetrwania firmy procesy i zasoby, których zestaw determinuje zdolność organizacji do identyfikacji, przechwycenia i efektywnego wykorzystania zasobów dostępnych w otoczeniu, zarządzania relacjami z interesariuszami. Kompetencja relacyjna jest zdolnością typową dla jednostek, zespołów oraz organizacji (Loufrani-Fedida, Hauch, Elidrissi, 2019) polegającą na umiejętności mobilizacji i kombinacji różnorodnych zasobów nieuchwytnych (wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań) dla zainicjowania powstania, koordynacji i konsolidacji oraz rozwijania sieci społecznych (Ritter, Gemünden, 2003; Pagano, 2009) czy też rozwijania relacji z myślą o efektywnym funkcjonowaniu społecznym (Pauget, Wald, 2013).

Nie wnikając w różnice i podobieństwa w podejściach badaczy, można kompetencję relacyjną organizacji zdefiniować jako kompetencję wyższego rzędu, która powstaje na bazie doświadczenia relacyjnego, dzięki procesom uczenia się i włączenia relacyjnych kompetencji jednostek, a tworzy ją zestaw organizacyjnych postaw, rutyn i zdolności niezbędnych przedsiębiorstwom do tego, aby: nawiązać współpracę i wspólnie z partnerem określić ramy jej funkcjonowania i mechanizmy zarządzania, zorganizować pracę w ramach działań wspólnych i komplementarnych oraz kontrolować ich wyniki, zarządzać procesami międzyorganizacyjnego uczenia się, a także integrować partnerskie przedsiębiorstwa na poziomie organizacyjnym, współpracujących zespołów roboczych oraz międzyludzkim (Sulimowska-Formowicz, 2018b).

Kompetencje relacyjne uznawane są za szczególny rodzaj zasobów sprzyjających umiejętności rekombinacji przewag specyficznych dla firmy i innych podmiotów osadzonych w sieciach – posiadanie zestawu takich kompetencji determinuje możliwość wyboru form heterarchicznych jako optymalnego sposobu koordynacji dla rekombinowanych zasobów (Narula i in., 2019).

Loufrani-Fedida, Hauch i Elidrissi (2019), na potrzeby badań w przedsiębiorstwach *born global*, proponują dynamiczny model wielopoziomowych kompetencji relacyjnych (organizacyjnych, zespołowych i jednostkowych) niezbędnych w procesie umiędzynarodowienia. Kompetencje relacyjne wszystkich trzech poziomów powstają dzięki stosowaniu rutyn organizacyjnych sprzyjających uczeniu się, mobilizacji posiadanego doświadczenia, komunikacji wewnątrz organizacji i internalizacji wiedzy pozyskanej z otoczenia. Dodatkowo kompetencje te odpowiadają wymogom kontekstu, w jakim są wykorzystywane na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstw globalnych. Natura, zidentyfikowanych przez autorów, organizacyjnych kompetencji relacyjnych firm *born global* odpowiada znanym z literatury zdolnościom: budowania reputacji w roli partnera, adaptacji do partnera w relacji, komunikacji, zaangażowania w postaci dedykowanych relacji zasobów i współtworzonych procedur (zob. Sulimowska-Formowicz, 2018b). Wśród kompetencji zespołowych i jednostkowych obok kompetencji uniwersalnych związanych z zaangażowaniem i kulturą zaufania za szczególnie ważne w procesach umiędzynarodowienia uznano: kompetencje jednostek dotyczące uczenia się o rynkach i krajach goszczących, umiejętności stojące za postawą otwartości na inność, wrażliwość międzykulturową oraz zespołowe zdolności międzykulturowego zarządzania procesami i tworzenia poczucia bliskości, minimalizowania dystansu między partnerami relacji. Każda z tych szczególnych zdolności rozwija się dzięki stosowaniu tzw. mechanizmów rozwijających, czyli rutyn organizacyjnych sprzyjających bądź mobilizacji zasobów własnych jednostek, bądź powstawaniu zespołowego i organizacyjnego *know-how*. Mechanizmy rozwijające z kolei w znacznej mierze wykorzystują wzorce postępowania znane z procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwanie wiedzy, lokalizacja, upowszechnianie, dzielenie się wiedzą, wzmacnianie narzędziami eksternalizacji i kodyfikacji wiedzy – Probst, Raub, Romhardt, 2002). Niezbędny dla uczenia się kontekst socjalizacji powstaje z wykorzystaniem kapitału społecznego, efektywnej komunikacji międzykulturowej oraz relacyjnego kapitału zaufania i norm wzajemności.

Kognitywny kapitał relacyjny, którego częścią jest kompetencja relacyjna, składa się z organizacyjnych mechanizmów zarządzania relacjami, sprzyjających zwłaszcza procesom wymiany informacji, uczenia się i integracji wspólnych działań. To one mają najsilniejsze znaczenie w oddziaływaniu na wyniki oraz na zmien-

ne tworzące społeczny kapitał relacyjny. Dzięki ich funkcjonowaniu powstaje organizacyjny kapitał zaufania i wzajemności oraz mają one zdolność przekładania kapitału relacyjnego jednostek (zaufania i zaangażowania) na wyniki w relacjach (Chrupała-Pniak, Grabowski, Sulimowska-Formowicz, 2017).

Budowanie rutyn organizacyjnych jest wynikiem uczenia się i adaptacji przedsiębiorstwa do kontekstu, w którym tworzy relacje, zatem kompetencja relacyjna jest kształtowana wraz z nabywanym doświadczeniem przedsiębiorstwa w relacjach. W kontekście działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych można założyć, że ich kompetencja relacyjna jest efektem cykli uczenia się w procesach umiędzynarodowienia realizowanych w oparciu o hybrydowe formy wejścia na rynki zagraniczne (Zhou, Barnes, Lu, 2010). Wymagający kontekst zmiennego otoczenia międzynarodowego i dodatkowe zasoby wiedzy dostępne dzięki osadzeniu w sieciach relacji na rynkach krajów macierzystego i goszczących tworzą warunki dla budowania wartościowego relacyjnego kapitału wiedzy (Johanson, Vahlne, 2009; Schilke, 2014; Johanson, Mattsson, 2015). Jeżeli przedsiębiorstwo rozwinięte posiada potencjał kompetencji relacyjnej, może w większym stopniu korzystać z potencjału doświadczenia i przekładać te dwa zasoby na sukcesy w relacjach międzyorganizacyjnych (Holmqvist, 2004; Heimeriks, Duysters, 2007; Schilke, Goerzen, 2010; Sulimowska-Formowicz, 2018b).

Badania związków pomiędzy doświadczeniem w partnerstwie z zagranicznymi podmiotami a wynikami przedsiębiorstw wskazały, że kompetencja relacyjna jest istotnym mediatorem i wzmacnia pozytywne oddziaływanie posiadanego doświadczenia na wyniki firmy. Dodatkowo szczególnie wartościowe dla wyników oraz budowania rutyn tworzących kompetencję relacyjną przedsiębiorstw umiędzynarodowionych okazuje się zróżnicowanie portfela relacji. Dzięki zaangażowaniu w partnerstwa różnego typu i wraz z rosnącą liczbą partnerów rośnie także poziom kompetencji relacyjnej (Sulimowska-Formowicz, 2018b). Badania nad rolą kompetencji relacyjnej przedsiębiorstw eksportujących również wskazują na pozytywne oddziaływanie tego zasobu na wyniki (Ling-Yee, Ogunmokun, 2001; Smirnova i in., 2011), głównie dzięki zdolności przeniesienia charakteru działania z modelu transakcyjnego na długotrwałe relacje z kontrahentami (Morgan, Vorhies, Schlegelmilch, 2006; Lages i in., 2009) oraz dzięki stworzeniu sieci relacji i stabilizacji pozycji przedsiębiorstwa w tej sieci (Zhou, Barnes, Lu, 2010). Badania pokazują również, że zdolność budowania partnerstwa jest istotnym mediatorem w związku pomiędzy wynikami w eksporcie a opisanymi relacyjnymi normami elastyczności i potencjałem adaptacyjności do wymagań partnera, które są szczególnie istotne dla eksportujących MSP oraz przedsiębiorstw funkcjonujących jako poddostawcy w sieciach orkiestrowanych przez firmy flagowe czy właścicieli marek (Malca, Peña-Vinces, Acedo,

2020). Eksporterzy o silnych kompetencjach relacyjnych wzmacniają również swoją efektywność negocjacyjną i bardziej adekwatnie dopasowują politykę cen eksportowych do wymagań rynku, co sprzyja wydajności ich działań za granicą. W eksporcie silna kompetencja relacyjna wzmacnia pozytywne oddziaływanie potencjału wiedzy marketingowej (dotyczącej badań rynkowych oraz budowania strategii produktu i ceny) na zagraniczną sprzedaż przedsiębiorstw (Pham, Monkhouse, Barnes, 2017). Dzięki temu, że kompetencja relacyjna wzmacnia potencjał komunikacji z rynkiem, pozyskiwania informacji i odpowiedzi marketingowej oraz adaptacji do klientów, oceniana jest jako szczególnie wartościowa dla przedsiębiorstw z rynków rozwijających się zmagających się w większym stopniu z kosztami *liability of foreignness* i *liability of newness* niż ich bardziej doświadczeni konkurenci.

6.3. Kognitywny kapitał kompetencji zarządzania wiedzą w relacjach międzynarodowych

Ujęcia kapitału relacyjnego wywodzące się z teorii sieci społecznych koncentrują się na definiujących go zasobach społecznych, leżących u podstaw relacyjnego mechanizmu koordynacji wymiany. Odrębnie patrzą na kapitał relacyjny badacze wywodzący się z nurtu przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy (KBV), podkreślający wartość procesów komunikacji i uczenia się w relacjach dla powstawania wiedzy. Takie rozumienie kapitału relacyjnego bliższe jest koncepcji kapitału intelektualnego, powstającego dzięki aktywacji kapitału społecznego tworzonego w relacjach międzyludzkich. Kluczowym obszarem analizy są w tym nurcie międzyorganizacyjne zasoby i procesy wiedzy.

Jednym ze szczególnie istotnych rodzajów zasobów specyficznych dla partnerstwa, wspierających możliwości osiągnięcia renty relacyjnej, są kompetencje zarządzania wiedzą w relacji. Ich zadanie sprowadza się do umożliwienia efektywnego uczenia się w relacji dzięki stworzeniu stronom warunków dla zaangażowania w procesy uczenia się na poziomie organizacyjnym i interpersonalnym, możliwości dostępu do wiedzy oraz efektywnej wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń przy jednoczesnej ochronie tych zasobów przed nieuprawnioną eksploatacją i wyciekiem poza relację (Levin, Cross, 2004). W sytuacji zróżnicowania wiedzy, towarzyszącej aliansom opartym na łączeniu zasobów komplementarnych, za ważne uznaje się poszukiwanie obszarów bliskości i podobieństw, które mogłyby wzmacniać możliwości absorpcji wiedzy. Wiedza nieuchwytna jest istotna dla koordynacji i integracji procesów realizowanych w rozproszonych łańcuchach wartości, może sprzyjać rozwijaniu przewagi wy-

nikającej ze specjalizacji w określonych ogniwach oraz adaptacji do zróżnicowanych wymagań rynków zbytu. Transfer wiedzy kodyfikowanej zapewnia stabilizację jakości i efektywność ekonomiczną w koprodukcji oraz możliwość upowszechniania dobrych praktyk w kanałach dystrybucji opartych na współpracy, np. sieciach franczyzowych. Oba rodzaje wymagają integracji w procesach zarządzania złożonymi strukturami organizacyjnymi firm międzynarodowych, które opierają się nierzadko jednocześnie na posiadaniu – internalizacji zasobów i potrzebie ochrony wiedzy oraz koordynacji sieci i czerpania korzyści z dostępu do zasobów wiedzy partnerów. Kompetencje relacyjne będą więc istotnym mediatorem relacji pomiędzy zasobami wiedzy a wynikami firmy międzynarodowej o różnych modelach rozwojowych, ponieważ opierają się na kompetencjach o charakterze uniwersalnym, przydatnych dla budowania relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych. Dodatkowo różne składowe KR mogą odgrywać odmienne, wzajemnie uzupełniające się role w procesach. Kapitał społeczny relacyjny i kognitywny pełnią różne funkcje we wspieraniu procesów wiedzy w relacjach zależnie od rodzaju wiedzy. Jak wspomniano w poprzedniej części, zaufanie i normy relacyjne to mechanizmy niezbędne dla transferu wiedzy nieuchwytniej, natomiast procedury zarządzania wiedzą w relacjach i wiedzą dotyczącą relacji sprzyjają w większym stopniu transferowi wiedzy skodyfikowanej.

Jedną z kluczowych determinant renty relacyjnej jest organizacyjna i międzyorganizacyjna zdolność absorpcji wiedzy, definiowana jako umiejętność rozpoznania przez organizację wartości nowej informacji/wiedzy, zasymilowania jej i zastosowania w komercyjnym celu (Cohen, Levinthal, 1990; Zahra, George, 2002). Obejmuje ona również umiejętność organizacyjnego uczenia się, komunikacji i rozwiązywania problemów (Szulanski, 1996). Zdolność absorpcji tworzy pomost między *know-how* dostępnym w otoczeniu, wiedzą wytworzoną w relacjach i wiedzą własną organizacji. Jest determinowana poziomem kapitału relacyjnego i kognitywnego w roli katalizatorów, a w pętli sprzężenia zwrotnego przyczynia się do wzmocnienia ich jakości (Nieto, Quevedo, 2005).

W kontekście umiędzynarodowienia firmy zdolność absorpcji wiedzy to jeden z czynników umożliwiających pojawienie się pętli uczenia się na bazie doświadczenia. Jest niezbędna zarówno dla uczenia się na podstawie własnych działań i obserwacji, jak i dzięki wymianie wiedzy i czerpaniu z doświadczeń partnerów w sieci relacji krajowych i międzynarodowych, jak sugerują oba modele uppsalskie (Vahlne, Johanson, 2017).

Zdolność absorpcji wiedzy jest też zasobem własnym przedsiębiorstwa, zdolnością dynamiczną zakotwiczoną w procesach i rutynach organizacyjnych, których kształt i sposób wykorzystywania decydują o zdolności przekształcania wiedzy zewnętrznej w wiedzę własną, tworzącą podstawy przewagi konkuren-

cyjnej. Zahra i George (2002) zwracają uwagę na dwa wymiary: potencjalną i realizowaną zdolność absorpcji wiedzy. Zdolność potencjalna dotyczy postaw, zachowań jednostek i zespołów oraz procesów organizacyjnych decydujących dla umiejętności zlokalizowania nowej wiedzy w otoczeniu, nabycia jej, przeanalizowania, interpretacji i zrozumienia. Zdolność realizowana odnosi się do rzeczywistych umiejętności organizacji w zakresie kombinacji wiedzy dotychczasowej z nową, włączenia jej do procesów organizacyjnych i upowszechnienia z myślą o rozwijaniu działalności. Oba aspekty zdolności absorpcji wiedzy pozwalają przełożyć wiedzę dostrzeżoną u siebie przez partnerów, wspólne i odrębne doświadczenie i postrzeganie zjawisk w kolektywne zrozumienie, przełożenie na wspólną wiedzę skodyfikowaną i jej ugruntowanie w postaci wiedzy nieuchwytej.

Istotą zdolności absorpcji wiedzy, rozumianej jako jedna z determinant przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego dzięki udziałowi w relacjach międzyorganizacyjnych, jest taka kombinacja zasobów pierwszego rzędu, które ją tworzą, aby możliwe było czerpanie korzyści z efektywnego wykorzystania zasobów wiedzy partnerów, którzy funkcjonują w warunkach rozproszenia geograficznego oraz potencjalnie dużej różnorodności kulturowej. Procesy transformacji wiedzy możliwe dzięki realizowanej zdolności absorpcyjnej bazują na procesach poznawczych związanych z zamierzonym uczeniem się wartościowych nowości i oduczaniem się, pozbywaniem wiedzy nadmiarowej, nieadekwatnej oraz towarzyszących jej błędnych założeń i procedur organizacyjnych (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Zbudowanie międzyorganizacyjnej kompetencji absorpcji wiedzy jest jednym z kluczowych czynników sukcesu międzynarodowej koordynacji łańcuchów wartości. Zarówno jej potencjalny, jak i rzeczywisty aspekt wiążą się z posiadaniem szczególnych zdolności niższego rzędu predestynujących przedsiębiorstwo do efektywnego zarządzania zmianą, co w kontekście międzynarodowym wiąże się również z umiejętnością rozwiązywania problemów wynikających ze zróżnicowania kulturowego. Uczenie się w relacjach wymaga powstania wspólnoty – kolektywnego rozumienia – do czego niezbędne jest dodatkowo zmniejszenie dystansu kulturowego, psychicznego i organizacyjnego. Częściowo można to osiągnąć przez zaufanie, zaangażowanie i kompetencje relacyjne organizacji, ale wymaga to wsparcia procesów organizacyjnych specyficznymi postawami i umiejętnościami zespołów i jednostek. Wśród istotnych antecedencji zdolności absorpcji wiedzy firm umiędzynarodowionych należy wymienić postawy, zdolności i zjawiska związane z inteligencją kulturową, kontekstową i zręcznością kulturową, opisane w trzeciej części tej monografii.

Ze względu na swoją specyfikę (zakorzenienie społeczne, sytuacyjny kontekst partnerstwa) relacyjny kapitał społeczny we wszystkich jego wymiarach jest zasobem, spełniającym wymogi trwałego źródła potencjalnej przewagi: jest unikalny dla tworzących go stron, trudny do imitacji i zastąpienia, co czyni go cennym spoiwem relacji. Potencjał wspierania procesów uczenia się sprawia, że kapitał społeczny może być budulcem kompetencji dynamicznych przedsiębiorstw (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Ambrosini, Bowman, 2009). Kompetencja relacyjna także może mieć charakter kompetencji dynamicznej i przyczyniać się do zwiększania zdolności przedsiębiorstwa do adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia dzięki integracji i rekonfiguracji zasobów oraz procesom uczenia się. Dynamiczna kompetencja relacyjna wzmacnia również pozytywne oddziaływanie innych składników kapitału relacyjnego na wyniki w działalności na rynkach zagranicznych (Monteiro, Soares, Rua, 2017).

Część III. Kultura

Wprowadzenie

Kultura, w szczególności międzynarodowe zróżnicowanie kultur, wpisana jest w badania biznesu międzynarodowego od bardzo dawna (Hofstede, 1994). Liczne badania wskazują na znaczący wpływ międzynarodowego zróżnicowania kultur na funkcjonowanie przedsiębiorstw (np. Leung i in., 2005). W literaturze można wyodrębnić bardzo wiele nurtów badawczych, które odnoszą się do tej problematyki (np. Srivastava, Singh, Dhir, 2020). W ramach teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa bada się wpływ zróżnicowania kulturowego na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (np. Johanson, Vahlne, 1977), w tym na strategię wejścia na rynki zagraniczne w kontekście dystansu psychicznego/kulturowego (Beugelsdijk, Ambos, Nell, 2018). Prowadzi się także badania dotyczące wpływu zróżnicowania kulturowego na relacje biznesowe w międzynarodowych *joint ventures* (np. Pothukuchi i in., 2002), aliansach strategicznych (np. Sirmon, Lane, 2004) czy globalnych łańcuchach dostaw (np. Smagalla, 2004). Podejmuje się też wiele zagadnień związanych z zarządzaniem międzynarodowym, tj. standaryzacja/adaptacja strategii marketingowych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym, uwzględniająca zróżnicowanie kulturowe (np. Theodosiou, Leonidou, 2003), czy wyzwania związane z międzykulturowością w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. Laurent, 1986; Harvey, Richey, 2001; Jackson, 2002). Kultura pojawia się w teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego jako jeden z zasobów przedsiębiorstwa, przy czym w tym kontekście badana jest przede wszystkim kultura organizacji (np. Leung i in., 2005). Przyjmuje się założenie, że kultura organizacji stanowi jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych, który należy wziąć pod uwagę przy budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym (np. Jaeger, 1983).

W tej części monografii, która jest poświęcona kulturze, nie podjęto wprost dyskusji sięgającej do wspomnianych nurtów badawczych. Nawiązano do zagadnienia badawczego z obszaru relacji międzykulturowych i zarządzania międzynarodowego, które zaczęło przyciągać uwagę badaczy w latach 2000. Jest nim znaczenie zasobów opartych na wiedzy kulturowej (społeczno-kulturowej) przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji i budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym. Uważa się, że w międzynarodowych przedsięwzięciach biznesowych konieczne i nieuniknione są relacje międzykulturowe. Przedsiębiorstwa posiadające zdolności zarządzania relacjami międzykulturowymi (tj. przedsiębiorstwa inteligentne

kulturowo) są narażone na mniejsze ryzyko niepowodzenia w działalności międzynarodowej niż przedsiębiorstwa, które są w tym obszarze „mniej inteligentne” (Ang, Inkpen, 2008).

W ramach tego nurtu badawczego podejmuje się rozważania dotyczące kompetencji międzykulturowych i inteligencji kulturowej, które mogą odnosić się do jednostek w organizacji bądź do organizacji jako całości. Podkreśla się ponadto, że złożoność i nieprzewidywalność otoczenia w kontekście wielokulturowości wymaga od przedsiębiorstw posiadania specyficznych zdolności o charakterze dynamicznym. Oczekuje się, że przedsiębiorstwa posiadające międzykulturowe kompetencje i zdolności będą wykazywać się lepszymi wynikami funkcjonowania w wielokulturowym środowisku biznesu międzynarodowego (Lane, Maznevski, Mendenhall, 2004).

Niniejsza część pracy składa się z dwóch rozdziałów. Pierwszy z nich poświęcony jest kompetencjom międzykulturowym i inteligencji kulturowej jednostek w organizacji, w którym zaprezentowano pojęcie kompetencji międzykulturowej, jej składowe, typy i koncepcje pomiaru. W drugim rozdziale przedstawiono z kolei wyłaniającą się koncepcję inteligencji kulturowej oraz kompetencji/zdolności międzykulturowych organizacji jako całości. Przedstawiono wnioski z nielicznych do tej pory badań nad tą koncepcją oraz metody rozwoju inteligencji kulturowej i kompetencji międzykulturowych przedsiębiorstw i zespołów zaangażowanych międzynarodowo.

7. Kompetencje międzykulturowe i inteligencja kulturowa w organizacji

7.1. Przesłanki międzykulturowości w organizacji

Skuteczne konkurowanie na zagranicznych rynkach, dogłębne zrozumienie oczekiwań nabywców na tych rynkach, odnajdowanie się w procesie negocjacji międzynarodowych czy zarządzanie wielokulturowym zespołem to nie tylko kwestia wiedzy o innej kulturze lub nabycia określonych umiejętności, jak posługiwanie się językiem obcym albo odpowiednie stosowanie mowy ciała. To przede wszystkim zdolność do działania na podstawie zdobytej wiedzy oraz takiego kształtowania swojego zachowania w warunkach wielokulturowości, aby można było być jednocześnie skutecznym i zachować pewien komfort pozostania w zgodzie z samym sobą (Molinsky, 2013). Bardzo często jest bowiem tak, że to, jak menedżerowie powinni się zachowywać w zdywersyfikowanym kulturowo otoczeniu, by osiągnąć zamierzony cel, znacznie różni się od tego, jak w sposób naturalny i komfortowy zachowywaliby się w podobnej sytuacji w kontekście rodzimej kultury. Praktykowanie międzykulturowości oznacza z jednej strony otwartość na odmienność poglądów i zachowań, a z drugiej rozumienie własnych granic akceptacji dla odmienności.

Realia współczesnego biznesu, w dużej mierze określone przez procesy internacjonalizacji i globalizacji, stawiają przed menedżerami wyzwanie praktykowania międzykulturowości, rozumianej jako aktywny wymiar różnorodności. Jest to takie postrzeganie różnorodności kulturowej, które prowadzi do wydobywania z niej nowego potencjału, stawia na postawę zrozumienia i na interakcję – wzajemne oddziaływanie i wzbogacanie się. Międzykulturowość wspiera relacje jednostek i grup oraz ich zdolność do prowadzenia wspólnych działań, przyjmowania współodpowiedzialności i budowania wspólnych wymiarów tożsamości. Okazuje się to bardzo ważne w przypadku powstawania międzynarodowych *joint venture*, fuzji, aliansów, jak również międzynarodowych zespołów projektowych funkcjonujących w przestrzeni realnej lub wirtualnej. Inwestycje zagraniczne powodują napływ pracowników z jednostki macierzystej do kraju goszczącego w celu zarządzania filią zagraniczną. Generuje to wiele wyzwań na poziomie adaptacji kulturowej do uwarunkowań danego rynku. Równie istotna, także w odniesieniu do funkcjonowania jednostki, jest sytuacja, w której staje

ona przed koniecznością pełnienia funkcji zarządczej w odniesieniu do zespołu wielokulturowego. Innym wyzwaniem może być mobilność jednostek w celu zdobywania doświadczenia na rynkach szczególnie ważnych dla firmy macierzystej. Dla przykładu, jednym z filarów sukcesu firmy Hindustan Lever w Indiach jest program, w ramach którego menedżerowie podczas swojego pierwszego roku pracy są wysyłani na zwyczajowe miesięczne pobyty na terenach wiejskich w celu zdobycia perspektywy z pierwszej ręki codziennego funkcjonowania ludności na tych terenach (Mahajan, 2016). Podobnie Bhardwaj (2022) zbadał rolę krótkoterminowych wyjazdów zagranicznych w identyfikacji różnych wyzwań w środowisku międzykulturowym, w tym języka, kultury, zasobów ludzkich oraz polityki i stosunków rządowych. Wszystkie wymienione przykłady wymagają od jednostki skonfrontowania się z nową kulturą w relacji do jej własnych doświadczeń i przekonań. Dlatego tak wielu autorów podkreśla znaczenie postrzegania inności jedynie poprzez własny pryzmat społeczno-kulturowy (m.in. Neuner, 2003). Zjawisko to określa się również mianem kryterium samoodniesienia, czyli przyjmowania jako punktu odniesienia wartości kulturowych oraz zachowań podmiotów rynkowych z kraju macierzystego jednostki (Babińska, 2018). Warto zdawać sobie sprawę z wielu ograniczeń takiego podejścia do innych kultur.

7.2. Pojęcie i składowe kompetencji międzykulturowych

Zarządzanie międzykulturowe jest stosunkowo nowym obszarem badań w naukach o zarządzaniu, wymagających rozwoju nowych kategorii, koncepcji czy teorii. Kompetencja międzykulturowa (*intercultural competence*), inteligencja kulturowa (*cultural intelligence*), globalna sprawność (*global dexterity*) czy globalna perspektywa (*global mindset*) to tylko niektóre z wielu określeń na wyraźnie dostrzegalną potrzebę umiejętności funkcjonowania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu. Umiejętność ta staje się niezbędna wobec wyzwań, jakie rozwój umiędzynarodowienia stwarza dla współczesnych organizacji.

Kompetencja międzykulturowa, nazywana dziś częściej kompetencjami międzykulturowymi, stanowi ważny obszar zarządzania międzykulturowego, umiejscowiony „między obszarami teorii organizacji, rozwoju organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi i studiów komunikacji [który] utrzymuje ścisłe związki z socjologią, antropologią kulturową, psychologią społeczną, ekonomią kulturową i innymi dziedzinami nauk społecznych i humanistycznych” (Magala, 2011, s. 261). Kompetencje międzykulturowe oznaczają umiejętność wykrywania, rozumienia i wykorzystywania różnic międzykulturowych przejawiających

się we wszystkich procesach organizacyjnych i we wszystkich działaniach związanych z zarządzaniem. Problematyka kompetencji międzykulturowych stanowi wyzwanie dla praktyki i teorii zarządzania również dlatego, że wskazuje pierwszorzędność radzenia sobie z własną kulturą, uświadomienia sobie jej fundamentalnej roli w naszym myśleniu, wartościowaniu i postępowaniu. Aby więc móc prawdziwie poznać złożony system wartości innej kultury i społeczeństwa, trzeba wprawdzie przywoić i umieć dzielić się bogactwem wartości własnej kultury (Poprawski, 2008).

Według Fennesa i Hapgood międzykulturowość to proces z zasady kreatywny: „Międzykulturowe uczenie się to coś więcej niż spotkanie z inną kulturą i coś więcej niż szok kulturowy. Zakłada ono, że lęk przed obcym nie jest naszym naturalnym przeznaczeniem, a rozwój kulturowy zawsze był rezultatem kontaktów między odmiennymi kulturami. Prefiks »między« sugeruje, że ów lęk i bariery historyczne można przezwyciężyć, wskazując na występowanie związków i wymiany pomiędzy kulturami. U podstaw międzykulturowego uczenia się leży gotowość wykorzystania spotkań z innymi kulturami w celu pogłębienia wiedzy o własnej kulturze, sprawdzenia nowych form współistnienia oraz współpracy z innymi kulturami [...]. To nie tylko kwestia wiedzy i umiejętności [...], ale także stanu umysłu otwartego na akceptację niejednoznaczności, innych poglądów i zachowań. Nie chodzi tu o zgadzanie się, uznawanie odmiennych wartości za swoje, a o postrzeganie ludzi takimi jacy są, bez oceniania ich przez pryzmat własnej kultury” (Fennes, Hapgood, 1997, s. 22).

Zdaniem Magali (2011) kompetencje międzykulturowe w kontekście zarządzania są silnie uzależnione od takich czynników jak:

- kreatywność w pokonywaniu różnic w postrzeganiu, komunikowaniu i wdrażaniu wartości i przekonań, tworzeniu rozwiązań hybrydowych i kompromisowych,
- krytycyzm pozwalający na unikanie zbyt jednostronnych rozwiązań organizacyjnych, dopuszczający pewien pluralizm,
- moralna autonomia jednostek kompetentnych międzykulturowo, rozumiana jako droga środka pomiędzy tym, co inne, a tym, co jest „moje”, co preferuję, postrzegam, interpretuję, komunikuję i wdrażam.

Wymienione czynniki to swoiste „metaprogramy”, które czynią kompetencje międzykulturowe w pełni funkcjonalnymi, nieograniczonymi do miejsca, czasu lub specyficznego kontekstu. Kompetencje międzykulturowe to więc także określony sposób percepcji świata, ukierunkowany na rozszerzanie perspektywy, własnej świadomości i horyzontów.

Ciekawe zestawienie definicji kompetencji międzykulturowych (kompetencji międzykulturowej, kompetencji interkulturowej) można znaleźć w publikacji Piwowarczyk (2020). Mimo że autorka skupia się na obszarze komunikacyjnym

kompetencji międzykulturowych, to niektóre z podanych definicji mają szerszy kontekst, jak chociażby definicja Stiera (2006) mówiąca o tym, że kompetencja interkulturowa oznacza zdolność do refleksji o uwarunkowaniach kulturowych, problematyzowania, rozumienia, uczenia się od przedstawicieli innych kultur, emocjonalnego radzenia sobie z problemami pojawiającymi się na styku kultur i przynoszącego dobre wyniki działania w międzykulturowych interakcjach. Ta definicja jest stosunkowo szeroka i obejmuje zarazem sferę kognitywną, afektywną, jak też konkretne działania.

Teoretyczne wyjaśnienia znaczenia kompetencji międzykulturowych bardzo często dotyczą ich zawartości. W literaturze zarówno z zakresu psychologii społecznej, jak i w naukach o zarządzaniu znaleźć można wiele prób wyróżnienia składowych kompetencji międzykulturowej / kompetencji międzykulturowych. Przykładowe ujęcia zawarto w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Budowa kompetencji międzykulturowych – przykładowe podejścia

Autorzy, tytuł publikacji, rok powstania koncepcji, podejście do wyjaśnienia znaczenia kompetencji kulturowej	Składowe kompetencji międzykulturowych w danym ujęciu
1	2
Krappmann (1969 r.), <i>Soziologische Dimensionen der Identität</i> , psychologia społeczna	<ul style="list-style-type: none"> – empatia, – podejmowanie próby zrozumienia „innych” z perspektywy ich własnego otoczenia społeczno-kulturowego, zaakceptowanie i zrozumienie inności, dystansowanie się i decentracja, – dystansowanie się oznacza zmianę perspektywy i spojrzenie z zewnątrz na własny świat, decentracja jest zdolnością przyjmowania innych niż własny punktów widzenia oraz umiejętnością wyjścia poza własny sposób myślenia, – tolerancja niejednoznaczności, – umiejętność radzenia sobie w sytuacjach, kiedy nie jest możliwe zrozumienie innych w pełni lub uzyskanie jednoznacznych odpowiedzi, obniża ona poziom negatywnych emocji zakłócających proces komunikacji, samoświadomość i uzewnętrznianie tożsamości, – otwartość emocjonalna, – otwartość i gotowość na wchodzenie w relacje z innymi osobami, – wieloperspektywiczność, – otwarcie na wysłuchanie kontrastujących ze sobą opinii i uwzględnienie dostępnych punktów widzenia przy rozpatrywaniu różnych kwestii, – wycofanie się z pierwszego planu, – nauka wycofywania się z pierwszego planu lub wręcz przeciwnie, w zależności od potrzeby w danej grupie, – kompetencje językowe, – doskonalenie kompetencji w zakresie zarówno języka ojczystego, jak i języków obcych

cd. tabeli 7.1

1	2
<p>Ruben (1977 r.), <i>Guidelines for cross-cultural communication effectiveness</i>, nauki o zarządzaniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność do okazywania szacunku, – zdolność do powstrzymywania się od osądu, – zdolność okazywania empatii (j.w.), – zdolność do bycia elastycznym, – zdolność do udziału w dyskusji zapewniającego balans i biorącego pod uwagę preferencje innych, – efektywne zarządzanie interakcją, – tolerancja niejednoznaczności (j.w.)
<p>Prechtl i Davidson-Lund (2007 r.), <i>Intercultural competence and assessment perspectives from the INCA project</i>, nauki o zarządzaniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – tolerancja niejednoznaczności (j.w.), – elastyczność behawioralna, – umiejętność dostosowania własnego zachowania do różnych wymagań i sytuacji, – świadomość komunikacyjna, – umiejętność rozpoznawania różnych konwencji językowych, różnych umiejętności językowych i ich wpływu na procesy dyskursu oraz negocjowania zasad odpowiednich dla komunikacji międzykulturowej, – otwarcie na wiedzę dotyczącą innych kultur, – umiejętność zdobywania nowej wiedzy na temat kultury i praktyk kulturowych oraz umiejętność działania z wykorzystaniem tej wiedzy, postaw i umiejętności w ramach ograniczeń komunikacji i interakcji w czasie rzeczywistym, – szacunek dla inności, przejawia się w ciekawości i otwartości, gotowości do zawieszenia wiary w „naturalność” własnej kultury i zawierzenie w „naturalność” innych kultur, – empatia (j.w.)
<p>Steers, Sanchez-Runde i Nardon (2010 r.), <i>Management across cultures. Challenges and strategies</i>, nauki o zarządzaniu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – kosmopolityczny ogląd rzeczywistości, – umiejętność dostrzegania i rozumienia dualizmów, paradoksów i sprzeczności charakteryzujących dzisiejsze środowisko biznesowe, – kompetencje komunikacyjne, – znajomość kodów kulturowych pozwalających na osiągnięcie zrozumienia i porozumienia: języka werbalnego, mowy ciała, wpływu kontekstu na przekaz itp., – wrażliwość kulturowa, czynnikiem kluczowym jest tu umiejętność budowania relacji z przedstawicielami odmiennych kultur, – umiejętności akulturacyjne, – umiejętności szybkiego dostosowywania się do kontekstu kulturowego, – elastyczny styl zarządzania, – zrozumienie, w jaki sposób kultura i instytucje społeczne wpływają na proces zarządzania, – synergia kulturowa, – umiejętność budowania międzykulturowych zespołów, które czerpią kapitał ze swojej różnorodności i przyczyniają się do wzrostu organizacji

Źródło: na podstawie Ruben (1977); Krappmann (2000); Prechtl, Davidson-Lund (2007), Steers, Sanchez-Runde, Nardon (2010).

Przedstawione ujęcia kompetencji międzykulturowych w dużym stopniu pokrywają się, a najczęściej wymienianymi składowymi w przytoczonych podejściach są empatia, elastyczność i tolerancja niejednoznaczności. Warto również zauważyć, że komponenty składające się na kompetencje międzykulturowe odnoszą się co najmniej do kilku poziomów, w tym do poziomu afektywnego, kognitywnego, jak również do poziomu odwołującego się do postaw (konatywnego). Poziom afektywny to umiejętności radzenia sobie z emocjami i świadomość stanów emocjonalnych pojawiających się w kontaktach międzykulturowych. W tym obszarze istotne stają się przede wszystkim empatia, tolerancja, elastyczność, otwartość na inność czy różnorodność. Kolejny poziom odnosi się do wiedzy na temat innych kultur, natomiast poziom konatywny to chęć i gotowość do praktycznego zastosowania cech z poziomu afektywnego (Majkiewicz, 2016).

Jak z kolei podkreśla Bolten (2006), wiele z tych komponentów nie posiada specyfiki międzykulturowej, tzn. są one również wymagane w komunikacji między osobami pochodzącymi z jednej kultury, jak np. empatia, okazywanie szacunku czy otwartość emocjonalna. Dopiero w połączeniu ze znajomością języków obcych, wiedzą na temat kultury danego kraju czy wiedzą na temat specyfiki zachowań w otoczeniu międzykulturowym przyczyniają się do udanej komunikacji z przedstawicielami innych kultur. Dlatego słusznie zauważa Majkiewicz (2016), że na kompetencje międzykulturowe ma wpływ sama osoba ucząca się, a proces nauczania tej kompetencji (np. w postaci treningów czy warsztatów) może dotyczyć tylko niektórych jej komponentów i przy spełnieniu określonych warunków.

Interesujący podział kompetencji międzykulturowych na kompetencje w ujęciu zasobowym oraz dynamicznym (tzw. kompetencje procesualne) proponuje Stier (2006). Kompetencje zasobowe mają przeważnie charakter jednowymiarowy lub statyczny i odnoszą się do wiedzy o różnych aspektach kultury, zarówno własnej, jak i obcej (*know that*). Obejmują one np. znajomość historii, języka, zachowań niewerbalnych, światopoglądu, tego, co wypada i tego, co nie wypada w danej kulturze, wartości, norm, nawyków, zwyczajów, podziału na role kobiece i męskie itd. (por. tabela 7.2). Zazwyczaj duża część takiej wiedzy kulturowej wiąże się z pewnymi uproszczeniami lub stereotypami, a wielu aspektom kultury przypisuje się wartość pozytywną lub negatywną oraz określony koloryt emocjonalny (Allport, 1979). Posiadanie kompetencji w rozumieniu zasobowym nie zapewnia pełni funkcjonalności w danej kulturze.

Tabela 7.2. Budowa kompetencji międzykulturowych według Stiera

Kompetencja międzykulturowa	Kompetencje zasobowe (o charakterze statycznym)	Fakty historyczne, język, zwyczaje i tradycje, normy, wartości, nawyki, symbole, kody niewerbalne, wzory zachowań, tabu, światopogląd, to, co wypada i to, co nie wypada w danej kulturze, podziały na role kobiece i męskie
	Kompetencje procesualne (dynamiczne)	Interpersonalne: dystans aksjologiczny, zmiana perspektywy, wchodzenie w role społeczne, inteligencja emocjonalna, rozwiązywanie problemów, otwartość umysłu
		Intrapersonalne: wykrywanie i interpretacja zmian w przekazie niewerbalnym, rozpoznawanie emocjonalnego kontekstu komunikacji, opanowanie kodów werbalnych i niewerbalnych, świadomość własnego stylu interakcji, wrażliwość sytuacyjna na przekaz

Źródło: na podstawie Stier (2006).

Określenie „kompetencje procesualne” uwzględnia dynamiczny charakter kompetencji międzykulturowej i jej interakcyjny kontekst (Hall, 1976; Stier, 2003). Kompetencje te są związane z osobliwościami kulturowymi, warunkami sytuacyjnymi i zaangażowanymi osobami. Ten aspekt *know-how* kompetencji międzykulturowych zawiera kompetencje interpersonalne i intrapersonalne.

Kompetencje intrapersonalne, rozumiane jako znajomość swoich stanów i procesów psychicznych oraz możliwość wywierania na nie wpływu, obejmują umiejętności poznawcze, takie jak umiejętność postawienia siebie na miejscu innej osoby (zmiana perspektywy), umiejętność zobaczenia siebie „z zewnątrz” (autorefleksja), naprzemienne odgrywanie roli insidera i outsidera, radzenie sobie z problemami wynikającymi ze spotkań międzykulturowych oraz utrzymywanie otwartego, chłonnego umysłu i dostrzeganie osobliwości kulturowych przy jednoczesnym unikaniu automatycznych i bezkrytycznych ocen (zachowanie dystansu aksjologicznego). Kompetencje intrapersonalne dotyczą również pewnej biegłości w obszarze emocjonalnym, tj. zrozumienia, dlaczego określone uczucia się pojawiają i jakie są tego implikacje (Ruben, 1977; Gudykunst, 2003), radzenie sobie z trudnymi uczuciami wywołanymi przez nieznaną środowiska kulturowe (np. ksenofobia, niepokój, niepewność, dwuznaczność, frustracja, gniew, etnocentryzm) (Bochner, red., 1982; Gudykunst, Kim, 2003) i zapobieganie temu, żeby automatycznie określały one nasze własne działania lub interpretacje zachowań lub wydarzeń.

Kompetencje interpersonalne odnoszą się do umiejętności ujawnianych w interakcji z innymi ludźmi, tzn. wykrywania i dokładnych interpretacji zmian w odbieranym przekazie niewerbalnym, subtelnych sygnałach i emocjonalnych wypowiedziach (wrażliwość interpersonalna), opanowania języka werbalnego i niewerbalnego, włączania się do komunikacji w sposób zapewniający balans dla obu stron (*turntaking*) (Ruben, 1977; Triandis, 1994), znajomości kodów

kulturowych dotyczących odbywania rozmów, bycia świadomym własnego stylu interakcji (kompetencje komunikacyjne) i odpowiedniego reagowania na dane znaczenia kontekstowe (wrażliwość sytuacyjna na przekaz).

7.3. Konceptualizacja i pomiar inteligencji kulturowej

Zdaniem Gajek (2011) w stosunku do kompetencji międzykulturowych w ujęciu procesualnym należałoby używać raczej innego pojęcia, mianowicie: inteligencji kulturowej. Akcentuje ono efektywność działania w środowisku zróżnicowanym kulturowo poprzez dostrzeganie zależności i wyciąganie wniosków (Gajek, 2011). Jeśli inteligencję utożsamimy za Magalą z twórczym myśleniem, generowaniem nowych pojęć czy tworzeniem rozwiązań hybrydowych, będzie to tym bardziej uzasadnione.

Pojęcie inteligencji kulturowej wprowadził do literatury Earley (Earley, 2002; Earley, Ang, 2003) i zdefiniował jako zdolność jednostki do skutecznego dostosowania się do odmiennych uwarunkowań kulturowych. Earley w opisie inteligencji kulturowej (*cultural intelligence*) używa skrótu CQ, który oznacza tzw. iloraz kulturowy (*cultural quotient*) – konstrukt wykorzystywany do pomiaru inteligencji kulturowej. Jednostki posiadające wysoki CQ dysponują szerokim wachlarzem zdolności poznawczych, behawioralnych oraz motywacyjnych, umożliwiających im efektywną współpracę z członkami innych kultur i adaptację do nowego otoczenia. Popularność koncepcji pomiaru inteligencji kulturowej zaproponowanej przez Earleya sprawiła, że w skrót CQ jest w literaturze bardzo często używany do opisu inteligencji kulturowej jednostek wszędzie tam, gdzie jest mowa o jej pomiarze. Koncepcja inteligencji kulturowej jest rozwijana także przez wielu innych badaczy, takich jak np. Thomas i Inkson (2004), Earley i Mosakowski (2004) oraz Plum (2009).

Inteligencja kulturowa jest konstruktem, czyli abstrakcją pojęciową reprezentującą zjawisko, które nie może być bezpośrednio obserwowane. Konstrukt ten został, jak dotąd, opisany w dwojaki sposób. Pierwsze podejście, przedstawione przez Earleya i Ang (2003), określa CQ jako wielopostaciowy konstrukt, współzależną strukturę składającą się z trzech komponentów: poznawczego (w tym metapoznawczego), motywacyjnego i behawioralnego. Inteligencja kulturowa jest wynikiem interakcji tych elementów, a jednostka musi je wszystkie posiadać, by zostać uznaną za inteligentną kulturowo. Earley i Ang nie precyzują jednak, jaki rodzaj zależności łączy poszczególne komponenty CQ. Wiadomo jedynie, że przenikają się i oddziałują na siebie nawzajem.

Zgodnie z ich rozumieniem CQ komponent kognytywny inteligencji kulturowej jest najbardziej zbliżony do powszechnego rozumienia inteligencji w tym obszarze – są to wiedza i informacje na temat innych kultur, którą jednostka nabywa i zachowuje do zastosowania w przyszłości. Z kolei to, jak jednostka przetwarza i użytkuje te informacje, stanowi część komponentu metakognytywnego. Komponent motywacyjny to wewnętrzna gotowość jednostki do podjęcia wysiłku oraz kierowania energii i uwagi w celu skutecznego funkcjonowania w odmiennym kulturowo otoczeniu. Element behawioralny CQ odzwierciedla zdolność jednostki do poprawnych werbalnych i niewerbalnych działań czy zachowań wtedy, gdy znajdzie się ona w sytuacji interakcji z osobami z różnych kultur. Zdaniem Earleya i Mosakowski (2004) nie wystarczy bowiem wykazać się wiedzą o kulturze gospodarzy, zagranicznych gości czy kolegów, trzeba jeszcze udowodnić swoim postępowaniem i postawą, że się ich rozumie i potrafi poruszać w ich świecie.

Przedstawione podejście znalazło wyraz w narzędziu do pomiaru poszczególnych elementów inteligencji kulturowej, opracowanym przez Ang i in. (2007). Kwestionariusz o nazwie CQS (*Cultural Intelligence Scale*), służący badaniu indywidualnych różnic w zakresie CQ, składa się z 20 stwierdzeń (od czterech do sześciu stwierdzeń dla każdego komponentu CQ) ocenianych w siedmiostopniowej skali Likerta. Nieco inne narzędzie, uwzględniające podział: głowa – umysł – ciało, jako odpowiedniki poszczególnych komponentów CQ, zostało wcześniej przedstawione przez Earleya i Mosakowski w 2004 r. W tym przypadku zastosowano trzy grupy twierdzeń w pięciostopniowej skali Likerta dla każdej kategorii (Earley, Mosakowski, 2004). Wybrane stwierdzenia z obu kwestionariuszy przytoczono w tabeli 7.3.

Tabela 7.3. Wybrane elementy kwestionariusza do pomiaru inteligencji kulturowej (CQS) oraz kwestionariusza stworzonego przez Earleya i Mosakowski

Komponenty CQ ujęte w kwestionariuszu	Przykładowe twierdzenia kwestionariusza CQS użyteczne z punktu widzenia prowadzenia badań międzynarodowych
1	2
CQ strategia (komponent metapoznawczy)	<ul style="list-style-type: none"> – jestem świadomy wiedzy kulturowej, którą stosuję, kiedy wchodzę w interakcje z osobami o odmiennej kulturze, – modyfikuję moją wiedzę kulturową, kiedy wchodzę w interakcje z osobami reprezentującymi nieznaną mi kulturę, – jeśli doświadczę czegoś nieoczekiwanego podczas pracy w nowym otoczeniu kulturowym, używam tego doświadczenia, aby kreować nowe sposoby podejścia do innych kultur w przyszłości
CQ wiedza (komponent poznawczy)	<ul style="list-style-type: none"> – znam systemy prawne i ekonomiczne obowiązujące w innych kulturach, – znam wartości kulturowe oraz wierzenia religijne innych kultur, – znam zasady wyrażania niewerbalnych zachowań w innych kulturach
CQ motywacja (komponent motywacyjny)	<ul style="list-style-type: none"> – stosunkowo łatwo potrafię zaadaptować się do stylu życia panującego w odmiennej kulturze,

cd. tabeli 7.3

1	2
	– jestem pewien, że potrafię utrzymywać kontakty towarzyskie z miejscowymi reprezentującymi nieznaną mi kulturę, – jestem pewien, że potrafię radzić sobie w nieznannej mi sytuacji kulturowej
CQ zachowanie (komponent behawioralny)	– łatwo zmieniam sposób używania swojego głosu (jego ton, akcenty itp.), tak by dopasować się do osób o odmiennej kulturze, – używam pauzy i ciszy w różny sposób, tak by dopasować się do danego kontekstu kulturowego, – modyfikuję swoje zachowanie niewerbalne, jeśli wymaga tego kontekst interakcji międzykulturowej

Źródło: na podstawie kwestionariusza opublikowanego przez Cultural Intelligence Center (b.r.); Earley, Mosakowski (2004).

Odmienne podejście, wprowadzone przez Thomasa i Inkson (2004) i później zmodyfikowane (Thomas i in., 2008), ujmuje inteligencję kulturową jako system współdziałających na siebie wiedzy i umiejętności, połączonych elementem metapoznawczym, pozwalającym jednostkom dostosowywać się, wybierać i kształtować kulturowe aspekty otoczenia. Inteligencja kulturowa zgodnie z tym podejściem to wiedza i umiejętności rozwijane w specyficznym kontekście kulturowym (lub międzykulturowym), których efektywność, wyrażona w postaci kulturowo inteligentnego zachowania, zależy od elementu metapoznawczego (Thomas i in., 2008). Kulturowe metapoznanie w tym ujęciu dotyczy procesów monitorowania i regulowania świadomych i celowych myśli, czyli zachowanie podwyższonej świadomości i zwiększonej uwagi wobec bieżących doświadczeń kulturowych i odmienności otoczenia (w tym świadomości założeń, emocji, motywacji, intencji, zachowań i umiejętności zarówno w odniesieniu do samego siebie, jak i osób reprezentujących odmienną kulturę) oraz kontrolowanie działań poznawczych w celu skutecznego poradzenia sobie w sytuacji międzykulturowej.

Oba podejścia traktują inteligencję kulturową (CQ) jako konstrukt wielowymiarowy, a inteligencja kulturowa w ich ujęciu jest specyficzną formą inteligencji, dającą się wyraźnie odróżnić od inteligencji społecznej czy emocjonalnej (Earley, Ang, 2003). Osoba inteligentna kulturowo ma wysoką motywację do tego, by pokonywać bariery pojawiające się w obliczu różnic w normach, wartościach i postępowaniu partnerów w zróżnicowanym kulturowo środowisku, wykazuje gotowość do poświęcenia sporo czasu i wysiłku na zaadaptowanie się do nowej kultury oraz wierzy we własną sprawczość i skuteczność w tym zakresie. Jednocześnie posiada zaawansowaną wiedzę o zwyczajach kulturowych i strategiach komunikacyjnych swoich partnerów oraz własnych i wie, jaki jest wpływ kultury na zachowanie i sposób komunikacji. Potrafi zastanawiać się nad własnym zachowaniem, świadomie je planować i uczyć się na błędach. W sytuacji spotkania międzykulturowego potrafi działać skutecznie i stosownie, dopasowując werbalny i niewerbalny styl komunikacji do partnera rozmowy, kontekstu i całej sytuacji (Piwowarczyk, 2016).

Pomiar inteligencji kulturowej w ujęciu Ang i in. (2007) oraz Thomasa i in. (2008) został poddany krytyce. Za główne ograniczenie obu podejść uznano oparcie instrumentów pomiarowych na subiektywnej samoocenie respondenta. Oznacza to, że respondent na skali od 1 do 7 miał ocenić własne kompetencje, np. na ile łatwo jest mu dostosować się do nowego otoczenia kulturowego. Oczywiście przekonanie, że ktoś zna odpowiedź na tego typu pytanie, niekoniecznie oznacza, że tak rzeczywiście jest. Na przykład fakt, że ktoś wierzy, że jego wiedza na temat zwyczajów i tradycji różnych krajów jest bardzo wysoka (przykładem 5 w 5-stopniowej skali Likerta), nie oznacza, że to faktycznie dobrze odzwierciedla rzeczywistość. Przyczyną mogą być różnego rodzaju czynniki: być może respondent nie ma dobrego punktu odniesienia, może być tak, że różne osoby mogą różnie postrzegać liczbę 5 we wspomnianej skali pięciostopniowej, gdyż wykazano, że ludzie w niektórych kulturach preferują punkty środkowe na skalach typu Likerta, podczas gdy inni wybierają raczej skrajności (Harzig, 2006).

7.4. Badania inteligencji kulturowej i kompetencji międzykulturowych – wybrane podejścia

Badania poświęcone ambitnemu celowi opracowania lepszego instrumentu pomiaru inteligencji kulturowej niż ten zaproponowany przez Ang i in. (2007) oraz Thomasa i in. (2008) prowadzone są w ramach projektu Alona, Boulanger, Meyers i Tarasa (Alon i in., b.r.). Autorzy zamierzają oprzeć swój instrument do pomiaru inteligencji kulturowej wyłącznie na obserwacji zachowań będących manifestacją kulturowych umiejętności i zdolności, a także motywacji. Oczywiście nie jest możliwa faktyczna obserwacja tego, jak respondenci zachowują się w poszczególnych sytuacjach międzykulturowych, ale poprzez zadawane pytania proponowany instrument badawczy ma w założeniu maksymalnie zbliżyć się do takiego właśnie ujęcia. Respondenci są proszeni, żeby przypomnieć sobie konkretne wydarzenie o charakterze międzykulturowym, a następnie opisać w możliwie dokładny sposób swoje zachowanie w tej konkretnej sytuacji. Dla przykładu: respondent może zostać zapytany o to, jakie dwa-trzy nowe kraje ostatnio odwiedził, następnie o to, kiedy to dokładnie miało miejsce, w jakim celu się tam udał i jak długo tam przebywał. Po tej wstępnej części respondentowi przedstawia się serię 25 pytań, w których prosi się go o opisanie swoich konkretnych zachowań podczas przygotowań do podróży, podczas podróży i po niej, a także kilka dotyczących jego własnych opinii i wreszcie następuje seria pytań, które sprawdzają twardą wiedzę respondenta na temat konkretnych kultur. Po każdym pytaniu pojawia się seria opcji odpowiedzi zaprojektowanych w celu

przedstawienia określonej liczby lub częstotliwości działań, obserwacji, interakcji, faktów lub wszelkich innych kwestii mogących być przedmiotem zainteresowania.

Kwestionariusz przewiduje również wersję dla osób, które nie wyjeżdżają, lecz doświadczają interakcji międzykulturowych we własnym kraju. Wszystkie pytania w obu wersjach mają odnosić się do konkretnych, mierzalnych zachowań bądź wyników i respondent nie jest zmuszony do wyrażania ocen swojego zachowania. Również to podejście nie pozostaje wolne od wad, co przyznają sami autorzy. W tym przypadku istnieje pokusa udzielania społecznie akceptowanych odpowiedzi czy pewnych manipulacji ze strony respondenta, a ocena poziomu CQ może być obciążona błędem subiektywnej interpretacji badacza. Jednakże podstawowy zarzut sformułowany pod adresem istniejących skal pomiarowych został odpowiednio zaadresowany.

Interesujące, aczkolwiek bardziej jakościowe ujęcie w zakresie rozwijania indywidualnej kompetencji międzykulturowej zostało zaproponowane przez Molinsky'ego (2013). Kładzie on nacisk na to, że w procesie adaptacji swojego zachowania do odmiennej kultury bardzo ważne jest pozostanie w zgodzie z samym sobą. Wskazuje na potencjalne wyzwania psychologiczne związane z taką adaptacją dotyczące bądź braku poczucia autentyczności i wynikającej z tego frustracji, bądź braku kompetencji.

Pierwsze wyzwanie oznacza, że zmiana zachowania pozostaje w konflikcie z wewnętrznym systemem wyznawanych norm kulturowych czy głęboko zakorzenionych przekonań. Dla przykładu: przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej w Niemczech czy Holandii bardzo różni się od tego, jakie zwyczaje panują w tym zakresie w Stanach Zjednoczonych, mimo że wszystkie trzy kraje należą do kręgu kulturowego o niskim kontekście. O ile w Niemczech/Holandii mówienie wprost o tym, co jest problemem, postrzega się jako precyzyjne i efektywne, o tyle w USA od szefa czy współpracownika oczekuje się pewnej ochrony dla ego, a bezpośrednia i szczerza krytyka nie okazuje się na miejscu. Łatwo sobie wobec tego wyobrazić uczucie nieautentyczności i pozostawania w sprzeczności z wyznawanymi normami ogarniające Amerykanina, od którego wymaga się nieowijania w bawełnę i przekazywania wprost krytycznych uwag.

Drugie wyzwanie, związane z niedoborem kompetencji, oznacza doświadczenie braku wystarczającej wiedzy bądź umiejętności, które jest widoczne dla innych i w konsekwencji może wywołać u danej osoby niepokój i dyskomfort. Molinsky przytacza tutaj przykład rozmowy kwalifikacyjnej na stanowisko sprzedawcy w amerykańskiej firmie z branży zaawansowanych technologii. Kandydatem jest Rosjanin, który zachowuje się podczas rozmowy w sposób typowy dla swojej kultury: unika kontaktu wzrokowego, nie uśmiecha się, nie

angażuje się w tzw. *small talk*. W rezultacie jego zachowanie zostaje odebrane jako nieprzyjemne i społecznie nieprzystosowane. Nie zostaje zatrudniony, a pół roku później okazuje się, że został on pracownikiem konkurencji i jest na swoim stanowisku nie tylko niezawodny i bardzo wydajny, a nawet jest w tej firmie wiodącym sprzedawcą.

To, na co zwraca uwagę Molinsky (2013), to ogromne pole manewru, jakim dysponujemy w zakresie kształtowania własnych zachowań w kontekście międzykulturowości. Podkreśla, że nie jesteśmy więźniami własnej kultury, a to, w jakim stopniu dostosowujemy się do różnic kulturowych, powinno być wynikiem świadomej decyzji. Kiedy własna kultura nie daje się zaadaptować do nowego środowiska, rzeczą naturalną jest przyjrzenie się samemu sobie oraz przeanalizowanie i podjęcie oceny nowej sytuacji w celu odzyskania komfortu psychicznego. Podejmując tego rodzaju wysiłek, porównujemy stare i nowe postawy oraz zyskujemy lepszą znajomość własnego światopoglądu i jego relatywności. Wszelkie przejawy „inności” stają się dla nich lustrami, które skłaniają do refleksji nad własnymi przekonaniem i zachowaniami, pobudzając do głębszego uświadamiania granic własnej kultury, które w innych warunkach często pozostałyby nieuświadomione.

Molinsky (2013) proponuje sześć wymiarów służących ocenie tzw. kodu kulturowego, reprezentującego podstawowe aspekty komunikacji w danej kulturze. Są to: (1) bezpośredniość, rozumiana jako mówienie rzeczy wprost, (2) entuzjazm, związany z poziomem emocjonalności i energii wkładanej w komunikację, (3) formalizm, określany głównie wymaganym poziomem szacunku okazywanego w danym kontekście sytuacyjnym, (4) asertywność, postrzegana jako eksponowanie własnej opinii i punktu widzenia, (5) promowanie siebie, rozumiane jako ukazywanie siebie w pozytywnym świetle, oraz (6) prywatność, związana z tym, w jakim stopniu ujawnianie kwestii osobistych jest uznawane za stosowne w danej kulturze. Dla danej sytuacji międzykulturowej można ocenić te sześć wymiarów, porównując ze sobą zakresy oczekiwanych zachowań we własnej i obcej kulturze, identyfikując w ten sposób potencjalne obszary konfliktowe. Molinsky zachęca do zestawienia tzw. strefy stosowności (*zone of appropriateness*) danej kultury z własną kulturową strefą komfortu. Oczywiście najbardziej korzystna sytuacja występuje wtedy, kiedy te dwa obszary w jakimś stopniu nakładają się na siebie, co oznacza, że w zasadzie adaptacja kulturowa nie jest potrzebna. Na ogół jednak, przynajmniej w przypadku niektórych z sześciu wymienionych aspektów, występują pewne luki.

Molinsky prezentuje również strategie radzenia sobie w tego typu sytuacjach oraz to, w jaki sposób można motywować się do wdrożenia zachowań adaptacyjnych, jak śledzić swoje postępy, jak znajdować wsparcie. Podsumowu-

jąc, według Molinskiego rozwijanie inteligencji kulturowej, czy jak sam to określa: tzw. globalnej zręczności (*global dexterity*), to coś, na co zdecydowanie największy wpływ ma sama osoba, która widzi taką potrzebę. To właśnie ona decyduje, na ile jest w stanie wyjść ze swojej strefy komfortu i zaadaptować się do nowych warunków, jednocześnie pozostając w zgodzie ze swoimi wartościami. Podejście Molinskiego zaliczyć można do nurtu, w którym podkreśla się nie tylko wagę wiedzy o obcych kulturach i gotowość do wchodzenia z nimi w interakcję, ale również pracę z samym sobą nad zrozumieniem i potencjalną zmianą postaw w zakresie sytuacji międzykulturowości.

8. Inteligencja, kompetencje i zdolności kulturowe organizacji

8.1. Pojęcie inteligencji kulturowej organizacji – różne podejścia

Problematyka inteligencji kulturowej na poziomie organizacji nie została do tej pory w pełni rozpoznana, gdyż tematyce tej poświęcono jak dotąd jedynie kilka opracowań (Ang, Inkpen, 2008; Chen, Liu, Portnoy, 2012; Moon, 2010; van Driel, Gabrenya, 2013; Yitmen, 2013; Lima i in., 2015). W związku z tym również w tym przypadku brakuje powszechnie uzgodnionych pojęć i w literaturze, obok inteligencji kulturowej jako pojęcia dominującego, pojawiają się także inne, takie jak: kompetencja/kompetencje lub zdolność/zdolności kulturowe. Podobnie jak inteligencję kulturową na poziomie jednostki organizacyjną inteligencję kulturową (czy inaczej – kompetencję/zdolność kulturową) definiuje się jako zdolność organizacji do skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu (Moon, 2010), która może pomóc firmie w dostosowaniu do różnych warunków kulturowych oraz w uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Uważa się, że przedsiębiorstwa o wyższym poziomie organizacyjnej inteligencji kulturowej będą lepiej radzić sobie z różnicami kulturowymi podczas spotkań międzykulturowych, zmniejszać i kontrolować konflikty spowodowane przez odmienne kulturowo tożsamości i role swoich członków, będą dążyć do zintegrowania swoich procesów, norm i działań z wymaganiami rynków zagranicznych i ostatecznie będą wykazywać lepsze wyniki międzynarodowe, takie jak sprzedaż produktów lepiej dostosowanych do wymogów danej kultury, wejście na bardziej różnorodne kulturowo rynki oraz budowanie lepszych relacji z zagranicznymi dystrybutorami (Griffith, Hu, Ryans, 2000; Shoham i in., 2008). Organizacje inteligentne kulturowo są bowiem bardzo wrażliwe na różnorodne wskazówki kulturowe, które prowadzą do udanego wprowadzenia produktów na nowy rynek i skutecznego zarządzania relacjami z partnerami eksportowymi (Griffith, Hu, Ryans, 2000; Yenyurt, Townsend, 2003). Ang i Inkpen (2008) z kolei uważają, że tylko inteligentne kulturowo firmy, tj. takie, które zainwestowały w rozwój niezbędnych zdolności (kompetencji) międzykulturowych, są w stanie skutecznie wykorzystać międzynarodowe przedsięwzięcia biznesowe, takie jak np. *offshoring*.

Pojęciem kompetencji kulturowych organizacji posługuje się Goode (2001). W publikacji dotyczącej wymiaru kulturowego organizacji służby zdrowia sformułował on uniwersalny zestaw wymagań dotyczących kompetencji kulturowych organizacji. To, co zwraca uwagę w jego ujęciu, to kompleksowość spojrzenia na całą organizację w kontekście międzykulturowości oraz procesowy charakter dostosowywania się do zmian. Zdaniem Goode'a (2001) kompetentna kulturowo organizacja:

- potrzebuje określonego zestawu wartości i zasad, wraz ze zdefiniowanymi zachowaniami, postawami, politykami i strukturami, które umożliwiają efektywną pracę w różnych kulturach,
- powinna cenić różnorodność, przeprowadzać samoocenę, zarządzać dynamiką różnic, zdobywać i instytucjonalizować wiedzę kulturową oraz dostosowywać się do różnorodności i kontekstów kulturowych społeczności, którym służy,
- musi uwzględnić wymienione kwestie we wszystkich aspektach kształtowania polityki, administracji i świadczenia usług oraz systematycznie angażować w cały ten proces swoich interesariuszy.

Z kolei Ang i Inkpen (2008) w kontekście organizacji posługują się pojęciem zdolności międzykulturowej (*intercultural capability*). Korzystają przy tym z konceptualizacji inteligencji kulturowej (CQ) na poziomie jednostki stworzonej przez Earleya i Ang (2003) oraz z zasobowej teorii firmy (RBV). Na tej podstawie proponują trzy wymiary międzykulturowych zdolności przedsiębiorstw: zarządczy, konkurencyjny i strukturalny. W ramach międzykulturowych zdolności zarządczych badacze opisują czteroczynnikowy model inteligencji kulturowej na poziomie indywidualnym (przedstawiony w poprzednim punkcie). Podkreślają również znaczenie inteligencji kulturowej zespołów kierownictwa najwyższego szczebla (*Top Management Team – TMT*).

Badacze uważają, że inteligencja kulturowa w wymiarze zarządczym nie może być wystarczająca, aby nazwać organizację inteligentną kulturowo, gdyż do tego potrzeba czegoś więcej niż tylko kulturowo inteligentnych menedżerów. Z punktu widzenia inteligencji kulturowej będą to konkurencyjne zasoby zawarte w procesach i procedurach (rutynach) organizacyjnych. W konkurencyjnym wymiarze inteligencji kulturowej na poziomie firmy Ang i Inkpen skupili się na tym, w jaki sposób inteligencja kulturowa przejawia się w różnych procesach i procedurach organizacji, takich jak m.in. dzielenie się czy aktywne poszukiwanie wiedzy w zakresie międzykulturowości, oraz na tym, jak za ich pomocą zapewnić przewagę konkurencyjną firmy na rynku międzynarodowym.

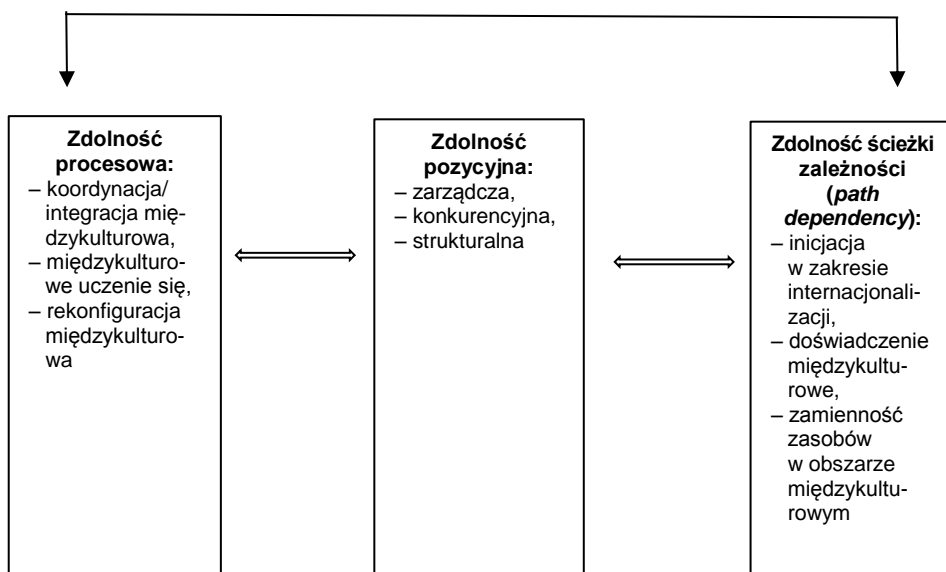
Wreszcie w strukturalnym wymiarze inteligencji kulturowej na poziomie przedsiębiorstwa Ang i Inkpen podkreślają znaczenie opracowania inteligentnych kulturowo norm strukturalnych. Normy te, zarówno formalne, jak i niefor-

malne, mają regulować komunikację w organizacji oraz pomiędzy organizacją a innymi podmiotami i uwzględniać potencjalny rozdźwięk, który może w tej komunikacji wystąpić ze względu na różnice kulturowe.

Jeszcze o krok dalej w eksplorowaniu inteligencji kulturowej na poziomie organizacji poszedł Moon (2010), który poszerzył model Ang i Inkpen (2008), opierając się na teorii zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*), zdefiniowanej przez Teece'a, Pisano i Shuen (1997). Koncepcja zdolności dynamicznych odwołuje się do specyficznych, rutynowych zachowań organizacyjnych, które pozwalają organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian (Penc-Pietrzak, 2015). Według Teece'a (2012) zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe. Adaptacja koncepcji zdolności dynamicznych do analizy inteligencji kulturowej organizacji opiera się na założeniu, że zdolność organizacji do reagowania w obszarze kulturowym (*organizational cultural responsiveness*) jest dynamicznym, ciągłym procesem (Cross i in., 1989). Nie jest to coś, co osiąga się raz na zawsze, gdyż zmieniają się zarówno struktury i komponenty samej organizacji, jak i potrzeby odbiorców.

W swoim modelu Moon pokazał, w jaki sposób poszczególne komponenty organizacyjnej inteligencji kulturowej (zdolności procesowe, pozycyjne i ścieżki zależności) wchodzą ze sobą w interakcję (rysunek 8.1). Istota inteligencji kulturowej organizacji jest osadzona w międzykulturowej integracji/koordynacji, międzykulturowym uczeniu się i międzykulturowych procesach rekonfiguracji organizacji. Jednakże na treść tych procesów w sposób istotny wpływają pozycje (zasoby wewnętrzne i zewnętrzne firmy w środowisku międzykulturowym) oraz ścieżka zależności (doświadczenia historyczne firmy). Z drugiej strony kulturowa zdolność procesowa wpływa na pozostałe dwa komponenty.

Moon wskazuje na doświadczenie międzykulturowe, rozumiane jako suma doświadczeń na rynkach zagranicznych, jako na krytyczny element zdolności ścieżki zależności. Pozwala on firmie rozpoznać różnice między rynkami zagranicznymi i reagować na specyfikę każdego lokalnego rynku za pomocą elastycznej strategii.



Rysunek 8.1. Model organizacyjnej inteligencji kulturowej według Moona

Źródło: Moon (2010).

W miarę jak firmy gromadzą międzynarodowe doświadczenie w kontekście międzykulturowym, skuteczniej zdobywają wiedzę o rynku lokalnym i jego kulturze oraz kształtują procedury i procesy dostosowane do danego kontekstu zagranicznego. Wykorzystanie procedur wynikających z wcześniejszego międzynarodowego doświadczenia firmy ułatwia proces tworzenia kultury adaptacyjnej i minimalizowania bezwładu organizacyjnego w otoczeniu międzykulturowym (Moon, 2010).

Również zdolność do przenoszenia i wykorzystywania zasobów w kontekście międzykulturowym (zamienność zasobów w obszarze międzykulturowym) jest niezwykle ważna dla firmy na rynku zagranicznym, ponieważ zapewnia wybór w zakresie tworzenia strategii oraz elastyczność w opracowywaniu rutyn i procesów w celu spełnienia wymagań wynikających z interakcji międzykulturowych. Firmy dysponujące dużymi zasobami na rynku krajowym niekoniecznie będą skutecznie funkcjonować w środowiskach międzykulturowych, chyba że podejmą ryzyko i będą gotowe eksperymentować z nowymi rozwiązaniami, wolnymi od przyjętych schematów rozwiązań w przeszłości. W związku z tym międzykulturowa zamienność zasobów jest ważnym elementem ścieżek, które przebyła firma, ponieważ zwiększa zdolność adaptacji istniejących strategii i praktyk do rynku zagranicznego oraz rozwija nowe możliwości w powiązaniu z istniejącymi zasobami.

8.2. Badanie i pomiar inteligencji kulturowej organizacji

Głównym powodem znikomej liczby badań nad inteligencją kulturową na poziomie organizacji jest trudność w pomiarze tego konstruktów. Podczas gdy zdaniem teoretyków i badaczy ujęcie CQ jako konstruktów na poziomie indywidualnym zostało już w literaturze ugruntowane, dziedzina ta wymaga dalszych badań empirycznych celem przełożenia tego konstruktów na poziom organizacyjny. Chociaż zasugerowano wiele narzędzi do pomiaru CQ, większość z nich nie została zaprojektowana do użytku w biznesie lub w miejscu pracy i prawie wszystkie z nich opierają się wyłącznie na samoocenie, co ogranicza ich użyteczność (Alon i in., 2016). Dla przykładu: Gabrenya i in. (2011) w przeglądzie 32 miar inteligencji kulturowej i kompetencji międzykulturowych w różnych dyscyplinach stwierdzili, że badania nad CQ są jeszcze w fazie początkowej i pojawia się wyraźna potrzeba stworzenia lepszych miar.

Ang i Inkpen (2008) zaproponowali wspomniany już koncepcyjny model inteligencji kulturowej w ujęciu organizacyjnym, jednakże jak dotąd podjęto tylko jedną próbę opracowania skali CQ dla organizacji w oparciu o te wymiary, a podmiotami badań byli pełnoetatowi pracownicy organizacji non-profit (Lima i in., 2015). Badanie to stanowi pierwszą znaną próbę opracowania skali do pomiaru CQ na poziomie organizacyjnym za pomocą środków innych niż agregacja danych indywidualnych uzyskanych w badaniu CQS (*Cultural Intelligence Scale*). Bazy do utworzenia 40-elementowej skali Likerta zawierającej stwierdzenia dotyczące CQ organizacji dostarczyło badanie ekspertów z wykorzystaniem metody delfickiej.

Badanie składało się z pięciu etapów. Pierwsze trzy miały postać klasycznych iteracji z rangowaniem poszczególnych elementów przez grupę dziewięciu ekspertów, które zakończyły się konsensusem w postaci wyboru 60 elementów do skali. W etapie czwartym dwójka ekspertów wypowiedziała się na temat przejrzystości, precyzji i spójności elementów wybranych do skali, co znalazło swój finał w postaci wyboru 40 docelowych elementów. Następnie, po badaniu pilotażowym, kolejna faza badania obejmowała wykorzystanie ankiety internetowej rozсланnej do respondentów wywodzących się z organizacji non-profit zarejestrowanych w Ameryce Północnej. Zwrotność ankiety wyniosła 230 odpowiedzi. Zdaniem badaczy skala ta daje organizacjom możliwość obiektywnej empirycznej oceny stopnia, w jakim są one zdolne do skutecznego funkcjonowania w kontekście różnorodności kulturowej, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ramach rynku.

Przykładowe stwierdzenia służące do pomiaru organizacyjnej CQ w badaniu Lima i in. (2015), dotyczące przede wszystkim organizacyjnego uczenia się w obszarze międzykulturowym oraz możliwości w zakresie rozwijania organizacyjnej inteligencji kulturowej, były następujące:

- organizacja angażuje się w międzykulturowe uczenie się poprzez konsekwentną analizę krytyczną swoich procesów i praktyk w celu uczenia się i adaptacji,
- organizacja posiada wiedzę o tym, jak rozwijać strategie dzielenia się wiedzą, które są efektywne w otoczeniu międzykulturowym,
- organizacja dysponuje odpowiednimi procesami ułatwiającymi uczenie się międzykulturowości,
- organizacja oferuje trening międzykulturowy dla swoich liderów,
- organizacja zachęca do świadomej refleksji nad interakcjami międzykulturowymi,
- organizacja potrafi wypracować kreatywny sposób reakcji na wyzwania kulturowe.

O zwróceniu uwagi na właśnie te stwierdzenia spośród całej 40 zdecydowało to, że wszystkie one skupiają się wokół tematu organizacyjnego uczenia się, strategii dzielenia się wiedzą i refleksji nad zagadnieniami międzykulturowości.

8.3. Rozwijanie kompetencji kulturowych organizacji – narzędzia i metody

Tak jak zmienia się sama organizacja, jej struktura, poszczególne części składowe, opisy stanowisk pracy i sami pracownicy, otoczenie społeczno-gospodarcze i oczekiwania klientów, tak też zmianie ulegają potrzeby organizacji w zakresie kompetencji kulturowych. W związku z tym zobowiązanie do rozwijania kompetencji kulturowych musi również obejmować zobowiązanie do utrzymania ich na określonym poziomie poprzez systematyczną weryfikację i podejmowanie odpowiednich czynności dostosowawczych (Cross i in., 1989; Goode, 2001). Warto przyjrzeć się bliżej, co to tak naprawdę oznacza.

Przede wszystkim w organizacji powinien funkcjonować jasno określony zestaw wartości i zasad dotyczący pracy w otoczeniu międzykulturowym, w ślad za którymi powinny iść określone zachowania, postawy, strategie i struktury, które umożliwią efektywną pracę w tym otoczeniu. Będzie to możliwe, jeśli organizacja zidentyfikuje sposoby na docenienie różnorodności, będzie potrafiła zarządzać dynamiką różnic i instytucjonalizować wiedzę kulturową. Tylko uwzględnienie wymienionych kwestii we wszystkich aspektach zarządzania organizacją pozwoli wydobyc potencjał z zespołów wielokulturowych czy dostosować się do różnorodności i kontekstów kulturowych odbiorców.

Jeśli chodzi o metody stosowane w organizacjach w celu budowania kompetencji kulturowych, na poziomie indywidualnych członków organizacji wybór jest bardzo duży, począwszy od tradycyjnych szkoleń, warsztatów i tre-

ningów interkulturowych, po coaching indywidualny czy mentoring. Dużo trudniej jest wyodrębnić takie metody rozwojowe, które byłyby nakierowane na budowanie kompetencji kulturowej czy CQ w organizacji jako całości. Kompetencje organizacyjne tworzy się m.in. na bazie połączonej wiedzy jednostek, warto skupić się więc na metodach rozwojowych nakierowanych na zespoły, jako pierwszym poziomie organizacyjnym, na którym wiedza jednostek może się łączyć.

W przypadku metod skierowanych do zespołu, w którym praca odbywa się w bezpośredniej interakcji z zespołem traktowanym jako określony system, takich metod pracy jest znacznie mniej. Co więcej, wymagają one niejednokrotnie od prowadzących połączenia kompetencji trenerskich, coachingowych i facylitacyjnych, co plasuje tego typu specjalistów od prowadzenia procesów rozwojowych w firmach w gronie najlepiej wykształconych i doświadczonych rozwojowców. Z tego powodu niejednokrotnie procesy takie prowadzi tzw. dwójka trenerska czy dwóch coachów, z których w danym czasie jeden jest bardziej zaangażowany w przebieg spotkania, a drugi obserwuje toczący się proces grupy. Wymiar międzykulturowy wprowadza dodatkowe utrudnienia i wymagania odnośnie do umiejętności prowadzenia tego typu procesów. Wystarczy tylko wspomnieć, że sam prowadzący potencjalnie wnosi pewien kulturowy bagaż, swoje własne spojrzenie, bowiem ani relacja szkoleniowa, ani coachingowa czy mentoringowa nie jest całkowicie neutralna kulturowo.

Tradycyjnie rozróżnia się dwa podejścia do nauczania o zróżnicowanym otoczeniu kulturowym: edukację wielokulturową i edukację międzykulturową. Edukacja wielokulturowa dostarcza informacji o odmiennych kulturach w celu zbudowania akceptacji, a przynajmniej tolerancji dla tych kultur. Edukacja międzykulturowa ma na celu wyjście poza bierne współistnienie, aby osiągnąć rozwijający się i zrównoważony sposób współegzystowania w społeczeństwach wielokulturowych poprzez tworzenie zrozumienia, szacunku i dialogu między różnymi grupami kulturowymi (UNESCO, 2007). Wydaje się, że aby osiągnąć cel, jakim jest rozwijanie kompetencji międzykulturowej czy CQ na poziomie organizacji, nie można poprzestać na podejściu wielokulturowym.

Zdaniem Weidemanna (2007) wiele składowych kompetencji międzykulturowych może być przedmiotem nauczania tylko w procesie kształcenia długoterminowego (tj. rozłożonego w czasie), przy założeniu, że ma ono charakter procesowy, a nie strukturalny. Procesualność implikuje „generowanie kulturowości” poprzez współpracę, ale odbywającą się – jak podkreśla Bolten (2006) – w sytuacji niestymulowanej, rzeczywistej. Zdaniem badacza w grupie monokulturowej nie zostanie osiągnięta międzykulturowość, konieczna jest więc obsada uczestników dwu- lub międzykulturowych. Z kolei w swoim badaniu Eisenberg

i in. (2013) stwierdzili, że szkolenia w formie międzykulturowych kursów zarządzania są skuteczne w zwiększaniu ogólnego CQ uczestników. Jednak ten efekt jest najczęściej obserwowany w ramach poznawczych i metapoznawczych aspektów CQ, z niewielkim lub żadnym wpływem na motywacyjne czy behawioralne CQ. Oznacza to, że najczęściej efektem zajęć szkoleniowych skoncentrowanych na zarządzaniu międzykulturowym jest przekazywanie wiedzy jawnej o wartościach, normach i praktykach w różnych kulturach, w tym znajomości systemów społecznych, ekonomicznych i prawnych w różnych kontekstach kulturowych. Zmiana percepcji i postaw prowadząca do zmiany zachowania i lepszego radzenia sobie w wymagających wielokulturowych warunkach wydaje się znacznie trudniejsza do uzyskania. Edukacja międzykulturowa może odgrywać realną rolę w rozwijaniu kompetencji międzykulturowych pod warunkiem, że jest skoncentrowana na praktycznym aspekcie wykształconej kompetencji, czyli na działaniu. Szkolenie międzykulturowe ukierunkowane jedynie na przekazywanie wiedzy – skupione na treści i tym samym sprowadzające kompetencje do poznania najważniejszych różnic kulturowych – nie daje możliwości nabycia w pełni kompetencji międzykulturowych.

Jedno z rozwiązań dotyczących treningu kompetencji międzykulturowych w zespole jako całości stanowi wprowadzenie do tego procesu koncepcji uczenia się poprzez działanie, czyli *Action Learning* (AL). Jest to empiryczna metoda uczenia się, w której uczestnicy uczą się poprzez działanie, a następnie poddają swoje działania refleksji zarówno zespołowo, jak i indywidualnie. Metoda ta ma zdolność rozwiązywania złożonych problemów oraz znacznego zwiększenia szybkości i jakości uczenia się indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego.

Action Learning rozwija się od połowy lat 70. XX w. w społeczności praktyków związanych z profesorem Revansem, który jest uznawany za jego założyciela (Pedler, Burgoyne, Brook, 2005). *Action Learning* koncentruje się wokół problemu, projektu, wyzwania lub zadania, którego rozwiązanie ma duże znaczenie dla jednostki, zespołu albo organizacji. Problem powinien być znaczący i pilny, a odpowiedzialność za jego rozwiązanie powinna należeć do jednostki lub zespołu. Dwa składniki wkomponowane w nazwę procesu, czyli działanie i uczenie się, wskazują na jego najważniejsze aspekty. Działanie w AL oznacza rozwiązywanie rzeczywistych problemów. Powinno to również zapewnić zarówno zespołowi, jak i poszczególnym jednostkom możliwość uczenia się, budowania wiedzy i rozwijania umiejętności indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych (Marquardt, 2000). Dlatego działanie w AL jest postrzegane jako podstawa lub ścieżka uczenia się (Raelin, 2008; Cho, Egan, 2009). Rozwiązanie danego problemu ma największą wagę tylko wtedy, gdy dokonuje się na podstawie doświadczenia (Marquardt, Waddill, 2004).

Action Learning opiera się na dwóch podstawowych zasadach. Pierwsza z nich to praca pytaniami, która zapewnia, że dyskusja zostaje skierowana na to, co nie jest znane lub zrozumiałe, a nie na to, co ludzie uważają za prawdę. Rozpoczynanie dyskusji od stwierdzeń i opinii zwykle wywołuje defensywność i debatę na temat tego, czyja pozycja jest „bardziej słuszna”. Z drugiej strony pytania zachęcają do dociekań, dzielenia się pomysłami i perspektywą oraz do dialogu (WIAL, 2014). Druga podstawowa zasada wyjaśnia rolę trenera. Trener lub coach zespołu *Action Learning* nie jest odpowiedzialny za kierowanie ani prowadzenie działań zespołu. Jedyna rola coacha przejawia się w ułatwianiu uczenia się czy to na poziomie indywidualnym, zespołowym czy organizacyjnym. Trener nie podaje ani nie sugeruje żadnych norm zespołowych poza dwiema podanymi już zasadami podstawowymi. Zazwyczaj w ramach danej sesji wyłania się określony „prezenter problemu”, czyli osoba przedstawiająca konkretne zagadnienie czy wyzwanie, z którym zespół będzie pracować. Oprócz pracy nad tym problemem uczestnicy wybierają określone kompetencje, które chcą rozwijać podczas danej sesji.

Pytania odgrywają główną rolę w *Action Learning*. Pytania otwarte zachęcają do myślenia twórczego, którego podstawą jest dywergencja, związana m.in. z generowaniem licznych pomysłów. Pomagają również uzyskać nowe spojrzenie na problem i kontekst, w którym ten problem funkcjonuje. Zadając pytanie, tworzy się czas i przestrzeń, umożliwiając uczestnikom refleksję i zyskanie nowych perspektyw.

Pierwszym etapem sesji AL jest ustalenie, na czym polega prawdziwy problem. W tradycyjnym podejściu do rozwiązywania problemów występuje tendencja do przechodzenia od razu do działania – objawy wydają się znajome i wydaje się, że z przeszłych doświadczeń wiadomo dokładnie, co należy zrobić. Dzięki *Action Learning* sprawdzany jest cały system w dążeniu do identyfikacji prawdziwej natury omawianego problemu i wszelkich elementów, które na ten problem oddziałują. *Action Learning* stwarza również okazję do samorozwoju, a jego cel to zachęcenie ludzi do podejmowania wyzwań związanych z własnymi ograniczeniami i przekonaniami. Dlatego krytyczny element *Action Learning* stanowi zaangażowanie członków zespołu wpierw w zdefiniowanie, a następnie w rozwijanie swoich kompetencji przywódczych czy komunikacyjnych. Aby to zrobić, na początku sesji zespołowej *Action Learning* coach zazwyczaj prosi każdego członka zespołu o zidentyfikowanie jednej kluczowej kompetencji behawioralnej, np. umiejętności przywódczej lub interpersonalnej, którą chce rozwijać (WIAL, 2014). Pytanie brzmi, czy te kompetencje mogą być również międzykulturowe i czy *Action Learning* może być z powodzeniem stosowany w zespołach składających się z przedstawicieli różnych kultur?

Jak już wspomniano (zob. Bolten, 2006), kompetencje kulturowe składają się również z takich części, które nie mają wyraźnie wyodrębnionej specyfiki międzykulturowej i są równie ważne w skutecznej komunikacji między uczestnikami wywodzącymi się z tej samej kultury, np. empatia, okazywanie szacunku czy otwartość emocjonalna. Stąd, jak opisano dalej w rozważaniach, podjęto próbę zastosowania takiego szerokiego rozumienia kompetencji międzykulturowych w procesie *Action Learning*.

Wydaje się, że AL byłby bardziej odpowiedni do rozwijania kompetencji międzykulturowych zorientowanych na proces, zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i intrapersonalnym, zgodnie z definicją Stiera (2006), i prawdopodobnie mniej odpowiedni dla kompetencji statycznych, zorientowanych na zasoby. Za takimi kompetencjami intrapersonalnymi, jak utrzymywanie otwartego, chłonnego umysłu oraz zapobieganie automatycznym i bezkrytycznym ocenom, przemawia istota procesu AL, czyli unikanie wypowiedzi i stwierdzeń na rzecz zadawania pytań. W przypadku kompetencji intrapersonalnych związek z AL jest jeszcze bardziej widoczny, jeśli chodzi o szansę na rozwój kompetencji komunikacyjnych, odnoszenie się do przedstawianych wątków i taki udział w dyskusji, który zapewnia balans wymiany myśli wszystkich zaangażowanych.

W ramach wymiarów CQ zaproponowanego przez Earleya i Ang proces AL wpisuje się szczególnie dobrze w odniesieniu do komponentu motywacyjnego i behawioralnego. Inteligencja motywacyjna, odwołująca się do umysłowej zdolności do kierowania uwagi i energii na poznawanie i funkcjonowanie w sytuacjach charakteryzujących się różnicami kulturowymi (Ang, van Dyne, red., 2015), rozwijana jest w sesjach AL poprzez interakcję z przedstawicielami innych kultur. Również pod koniec każdej sesji AL do osoby przedstawiającej problem kierowane jest pytanie brzmiące: „Jakie działania zamierzasz podjąć w wyniku tej sesji?”. Odnosi się to do behawioralnego wymiaru inteligencji kulturowej, czyli zdolności do przejawiania konkretnych zachowań. Prezenter problemu ma więc nie tylko szansę skonfrontować się z własnymi ograniczającymi przekonaniem, ewentualnie zmienić swoje nastawienie i sposób myślenia o czymś, ale także konfrontować się z własną chęcią do działania lub z jej brakiem.

Kolejną formą rozwijania kompetencji międzykulturowej, skierowaną do zespołu jako całości, jest coaching zespołu, czyli praca, która zapewnia jednocześnie wsparcie na dwóch poziomach: zadaniowym i relacyjnym. W tym podejściu zespół postrzega się jako jedność, pewien niepodzielony system, który dzięki wsparciu coachingowemu może szybciej się rozwijać i osiągać pożądane rezultaty. Zespół, pracując z coachami tu i teraz, zmagają się z rzeczywistymi wyzwaniami, przekazuje sobie trudne informacje zwrotne, wchodzi w autentyczny konflikt oraz ustala faktycznie obowiązujące normy.

Wielką zaletą coachingu zespołu w porównaniu z coachingiem indywidualnym jest to, że możliwa staje się praca na realnych problemach zespołu w trakcie sesji. Coaching zespołu nie ogranicza się do omawiania postępów i zdawania relacji z tego, co miało miejsce między sesjami, ale członkowie zespołu uczą się w bezpiecznych warunkach sesji coachingowej, jak rozmawiać o funkcjonowaniu zespołu: jak się komunikuje, jak wchodzi w konflikt, jakie ma wartości, silne i słabe strony, jak jest postrzegany na zewnątrz i co można z tym wszystkim zrobić, żeby poprawić efektywność jego funkcjonowania.

Wszystko, co zespół wypracuje podczas sesji, pozostaje jego własnością, pojawiają się więc zaangażowanie i motywacja do wykorzystania wypracowanych rozwiązań w praktyce. Nie ma konieczności odgrywania scenek ani wchodzenia w rolę, jak to często ma miejsce podczas szkoleń, bo tu i teraz – w trakcie sesji – rozwiązywane są konkretne problemy, ustalane rzeczywiste zasady funkcjonowania zespołu i określone cele. Jednocześnie poszczególni członkowie zespołu niejako „przy okazji” rozwijają własne, osobiste kompetencje i z reguły jest to możliwe znacznie szybciej w warunkach pracy zespołu wspomaganą coachingiem niż indywidualnie. Praca nad indywidualnymi umiejętnościami menedżerskimi członków zespołu odbywa się na podstawie zgłoszonych przez uczestników potrzeb rozwojowych. Szczególną rolę coaching zespołu może odegrać w rozwijaniu kompetencji międzykulturowych jego członków, w sytuacji gdy wywodzą się oni z różnych kultur.

Zespół wielokulturowy z jednej strony bowiem uważany jest za źródło wielkiego potencjału ze względu na swoją innowacyjność, kreatywność i bogactwo reprezentowanych w nim perspektyw. Z drugiej strony nie wystarczy po prostu zbudować zespół składający z reprezentantów różnych kultur i oczekiwać od niego ponadprzeciętnych wyników. Aby zespoły wielokulturowe mogły uwolnić swój pełny potencjał, niezwykle ważne jest udzielenie im takiego wsparcia, które pozwoli poszczególnym członkom zespołu efektywnie komunikować się, wchodzić ze sobą w relacje i pracować nad realizacją wspólnego celu.

Sugestie co do tego, jakie wyzwania mogą pojawić się w zespole wielokulturowym, można znaleźć zarówno w koncepcjach dotyczących zarządzania zespołem, takich jak chociażby model pięciu wzajemnie powiązanych ze sobą dysfunkcji utrudniających pracę zespołową autorstwa Lencioniego (2012), jak i w opracowaniach poświęconych różnicom kulturowym, rozwijającym i pogłębiającym znane teorie Halla, Hofstede czy badaczy związanych z projektem GLOBE – interesującym przykładem łączącym te podejścia jest koncepcja mapy kultury (*culture map*) Meyer (2014). Tabela 8.1 zawiera przykłady wyzwań, jakie mogą pojawić się w obszarze współpracy zespołowej.

Tabela 8.1. Przykładowe wyzwania stojące przed zespołami wielokulturowymi

Wyzwania zespołów wielokulturowych związane z:	Możliwe skrajne postawy i przekonania członków zespołu wobec kwestii dotyczących współpracy (w zależności od przynależności kulturowej)	
– budowaniem zaufania	– jeśli konsekwentnie i dobrze wykonujesz swoją pracę, jesteś w niej niezawodny i lubię z Tobą pracować – ufam Ci (zaufanie kognitywne)	– jeśli spędziłem z Tobą wystarczająco dużo czasu w sytuacjach bardziej prywatnych i zdążyłem Cię dobrze osobiście poznać, jeśli znam dobrze innych, którzy Ci zaufali – ufam Ci (zaufanie afektywne)
– wchodzeniem w konflikty	– warto wygłaszać odmienne opinie, bo z niezgody rodzi się dyskusja, a dyskusja prowadzi do lepszych wniosków, – wchodzenie w konflikt jest naturalnie wpisane w sposób komunikowania się (kultury konfrontacyjne)	– konfrontacja nie służy ani zespołowi, ani organizacji, z kolei otwarta konfrontacja jest całkowicie nie stosowna, gdyż godzi w harmonię grupy i negatywnie wpływa na relacje (kultury unikające konfrontacji)
– komunikacją wysokiego lub niskiego kontekstu	– jasna i jednoznaczna komunikacja oparta na bezpośrednim przekazie jest istotnym elementem porozumienia (kultury niskiego kontekstu)	– komunikacja ma na celu promowanie płynnych i harmonijnych relacji, ważny jest przekaz niewerbalny i kontekst wypowiedzi, – liczy się umiejętność czytania między wierszami i znajomość społecznych norm (kultury wysokiego kontekstu)
– udzielaniem informacji zwrotnej	– szczerzy i wyrażony wprost <i>feedback</i> , również krytyczny, jest cenną informacją, jest jak prezent ofiarowany osobie, która nie zdaje sobie sprawy z tego, jak jej zachowanie czy działanie jest odbierane	– bezpośredni negatywny <i>feedback</i> prowadzi do „utruty twarzy”, czyli społecznego szacunku danej osoby
– podejmowaniem decyzji	– podejmowanie decyzji jest poprzedzone dyskusją, której uczestnicy mają możliwość wyrażenia własnego zdania (kultury konsensualne)	– decyzje podejmowane są jednoosobowo i zazwyczaj pozostają w gestii przełożonego (kultury charakteryzujące się odgórnym podejmowaniem decyzji, <i>top down</i>)
– zarządzaniem ludźmi	– szefowie cenią sobie szczerść i nierzadko chcą być traktowani jako zwykli członkowie zespołu, z których / z którymi można się śmiać i żartować, również których decyzje można poddać krytyce (kultury egalitarne)	– uważa się, że dystans pomiędzy przełożonym a podwładnym powinien być duży, liczy się status i przestrzeganie struktur hierarchicznych (kultury hierarchiczne)
– planowaniem (stosunkiem do czasu)	– nacisk kładziony jest na terminowość i trzymanie się planów oraz dobrą organizację pracy, ceniona jest punktualność (kultury monochromiczne)	– do projektów podchodzi się elastycznie, dopuszczalne jest robienie wielu różnych rzeczy w tym samym czasie, terminowość nie jest tak istotna jak relacje międzyludzkie (kultury polichromiczne)

Dość łatwo jest zatem wyobrazić sobie problematyczność sytuacji, w której osoba reprezentująca kulturę wysokiego kontekstu, szczególnie ceniąca afektywny komponent zaufania, unikająca bezpośredniego wchodzenia w konflikt oraz reagująca wyjątkowo negatywnie na każdą próbę krytyki, będzie pracować we wspólnym projekcie z osobą nastawioną zadaniowo, bezpośrednią, co więcej: otwarcie i wprost wyrażającą odmienne poglądy.

Coaching zespołu pomaga współlniać te obszary, które na pierwszy rzut oka wydają się zupełnie różne, np. zidentyfikowanie wspólnych wartości jego członków, zdefiniowanie takich norm współpracy, które będą dla wszystkich akceptowalne, wskazanie podstawowych silnych i słabych stron zespołu. Dodatkowo modeluje komunikację, pomaga zrozumieć, co właściwie dzieje się pomiędzy członkami zespołu na poziomie relacji i dlaczego konkretne osoby zachowują się w określony sposób. Pozwala prowadzić rozmowy na trudne tematy w bezpiecznej atmosferze dedykowanego spotkania.

W przypadku coachingu zespołów wielokulturowych szczególnie ważne wydają się dwa zadania, jakie może spełnić ta forma rozwojowa. Pierwszy to stworzenie członkom zespołu przestrzeni do umówienia się na określone normy współpracy, które będą do przyjęcia przez zespół jako całość, przy uwzględnieniu i z poszanowaniem wzajemnych wartości. Drugim zadaniem jest pomoc w zrozumieniu określonych typów zachowań, niejednokrotnie mocno odbiegających od zachowań zrozumiałych i akceptowanych w danej kulturze, a niejasnych, a nawet nie do przyjęcia w innej. Należy przy tym pamiętać, że zrozumienie nie jest jednoznaczne z dostosowaniem się do odmiennych realiów. Warto tutaj pamiętać o wspomnianej już koncepcji Molinsky'ego (2013), która podkreśla wagę pracy z samym sobą w kontekście postawy wobec międzykulturowości.

Budowanie kompetencji międzykulturowej na poziomie organizacji to temat, który dopiero się rozwija. Przewaga opisanych metod, czyli podejścia *Action Learning* oraz coachingu zespołu międzykulturowego nad metodami tradycyjnymi, polega na przede wszystkim na tym, że w procesach tych kompetencje międzykulturowe są rozwijane poprzez współpracę – podejmowanie realnych działań i interakcję pomiędzy reprezentantami różnych kultur, natomiast uczenie się jest niejako efektem i następstwem tych procesów. Ponadto odchodzenie pojedynczych osób z zespołu nie prowadzi do utraty międzykulturowej kompetencji zespołowej.

Zakończenie

W niniejszej monografii przedstawiono poglądy badaczy biznesu międzynarodowego poszukujących odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola zasobów w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Szeroki przegląd literatury, w zdecydowanej większości literatury anglojęzycznej, obejmującej publikacje z wiodących czasopism naukowych w zakresie biznesu międzynarodowego i nauk o zarządzaniu, pozwolił na identyfikację tych zasobów, które są kluczowe w obu tych procesach. Za zasoby niematerialne niezbędne w procesie budowy przewagi konkurencyjnej poprzez umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa uznano wiedzę, relację i kulturę. Zasoby te są wynikiem działań samodzielnie prowadzonych przez przedsiębiorstwo z wykorzystaniem posiadanych zasobów materialnych, ludzkich i finansowych lub są dostępne dzięki uprzywilejowanym relacjom z innymi podmiotami. Mają one charakter indosynkretyczny, są trudne do imitacji i zastąpienia oraz zorganizowane. Mogą wyróżniać korzystnie przedsiębiorstwo poprzez zdolność tworzenia wartości dla klientów i przedsiębiorstwa, stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym.

W monografii przedstawiono ewolucję wykorzystania podejścia zasobowego w teorii procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego. Odwołano się przy tym szerzej do zasobów opartych na różnych typach wiedzy, znajdujących wyraz w kompetencjach, zdolnościach i zdolnościach dynamicznych, wykorzystywanych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Sięgnięto do bogatego dorobku badaczy relacji międzyorganizacyjnych na rynku międzynarodowym, przedstawiając związki społecznego kapitału strukturalnego, relacyjnego i kognitywnego z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa. W obszarze kultury skupiono uwagę na zasobach opartych na wiedzy społeczno-kulturowej, będących podstawą kompetencji międzykulturowych i inteligencji kulturowej. Przeprowadzone studia literaturowe wykazały bardzo ścisłe powiązanie między zasobową teorią przedsiębiorstwa i głównymi teoriami biznesu międzynarodowego, potwierdzając przyjęte w tej monografii założenie o zasobowych determinantach procesu internacjonalizacji i budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Zwrócono także uwagę na ograniczenia stosowania teorii zasobowej do wyjaśniania podstaw budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych. Dostrzeżono je głównie w pomijaniu kwestii rozproszonej geogra-

ficznie lokalizacji działań. Beamish i Chakravarty (2021) uważają, że z tego powodu podejście zasobowe powinno być stosowane raczej na poziomie samodzielnych jednostek biznesu, oddziałów produktowych lub filii przedsiębiorstw międzynarodowych, a nie do badania podstaw przewagi konkurencyjnej zdywersyfikowanych, międzynarodowych przedsiębiorstw jako całości.

Zdania tego nie podzielają autorzy, którzy poszukują bardziej uniwersalnej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego opartej na zdolnościach dynamicznych. Do tych autorów należą Vahlne i Johanson, którzy w roku 2013 uznali, że rozwój przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym wymaga posiadania zdolności dynamicznych, a kluczową zdolnością tego typu jest zdolność internacjonalizacyjna, którą zdefiniowali ją jako: „zdolność wchodzenia na różne rynki i ich rozwijania oraz podejmowania działalności w różnych lokalizacjach i w zróżnicowanych okolicznościach” (Vahlne, Johanson, 2013, s. 202-203).

Na zdolności dynamiczne wskazuje także Teece, który stara się odnowić teorię przedsiębiorstwa międzynarodowego poprzez wprowadzenie do niej kategorii zdolności dynamicznych w taki sposób, by uwzględniały one rozproszenie geograficzne rynków, zasobów i działań przedsiębiorstwa. Zdolności dynamiczne niezbędne do zbudowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym definiuje jako zdolności obejmujące: identyfikację i ocenę możliwości w kraju macierzystym i za granicą (*sensing*), mobilizację zasobów w skali globalnej tak, by wykorzystywać szanse i czerpać z nich wartość (*seizing*), oraz ciągle odnawianie (zasobów i procesów) (*transforming*) (Teece, 2014a, s. 18).

Do przedstawionego sposobu definiowania zdolności dynamicznych w kontekście biznesu międzynarodowego nawiązuje również Verbeke (2020). Uważa on, że zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa powinny być uzupełnione przez „stosunkowo abstrakcyjny, nadrzędny metaprocess, odpowiedzialny za to, jak przebiegają procesy podstawowe oraz w jaki sposób oddziałują na siebie i wzmacniają wzajemnie w celu wspierania pożądanych lub unikania niepożądanych rezultatów” (Verbeke, 2022, s. 574). Verbeke traktuje procesy podstawowe (tj. *sensing*, *seizing* i *transforming*) jako subzdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, uznając, że za ich integrację i koordynację odpowiadają zdolności dynamiczne wyższego rzędu, nazywane przez niego metaprocesem, za który odpowiada zarząd przedsiębiorstwa.

Jak wspomniano we Wstępie, Autorki proponują nazwanie tego metaprocesu zdolnością internacjonalizacyjną przedsiębiorstwa. Dynamiczna zdolność internacjonalizacyjna wymaga umiejętności angażowania i rozwijania różnego typu zasobów i przewag (specyficznych dla przedsiębiorstwa i krajów lokalizacji działań), umożliwiających wykorzystanie zidentyfikowanych możliwości i stworzonych szans rozwoju przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu, które

charakteryzuje się dziś bardzo wysokim stopniem zmienności, złożoności, niepewności i niejednoznaczności. Dynamiczna zdolność internacjonalizacyjna jest jednocześnie uwarunkowana zasobami i przewagami posiadanymi przez przedsiębiorstwa w kraju macierzystym i za granicą, jak i odpowiedzialna za wykorzystanie i transformację tych zasobów tak, by odpowiadały na wyzwania międzynarodowego otoczenia biznesowego.

Podsumowując, niniejsza monografia, podejmująca problematykę zasobowych uwarunkowań zdolności interancjonalizacyjnej przedsiębiorstwa, nie jest systematycznym ani wyczerpującym przeglądem literatury. Z pewnością nie ma też charakteru koncepcyjnego, pozwalającego zbudować model teoretyczny testowalny w badaniach empirycznych. Mimo to Autorki wyrażają nadzieję, że monografia ta stanie się użytecznym przeglądem dorobku badaczy biznesu międzynarodowego podejmujących wysiłek określenia roli i znaczenia koncepcji rozwiniętych w ramach zasobowej teorii firmy (*Resource-Based View* – RBV) i jej bardziej współczesnych rozwinięć – teorii zdolności dynamicznych (*Dynamic Capability Theory* – DCT) w kontekście specyficznych zagadnień biznesu międzynarodowego. Być może pozwoli ona mniej doświadczonym badaczom uniknąć pułapek koncepcyjnych i metodycznych, polegających na bezrefleksyjnym posługiwaniu się kategoriami czy miernikami niedostosowanymi do badania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw i źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym, zarówno tych małych i średnich, jak i dużych, o różnym stopniu umiędzynarodowienia. Mają także nadzieję, że zawarty w niej przekaz może zostać dobrze przyjęty przez praktyków biznesu międzynarodowego, poszukujących rekomendacji dotyczących kierunku rozwoju posiadanych i tworzonych zasobów z perspektywy budowy przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Literatura

- Allport A. (1979), *Word recognition in reading (tutorial paper)*, (w:) P.A. Kolers, M.E. Wrolstad, H. Bouma (red.), *Processing of Visible Language. Nato conference series*, t. 13, Springer, Boston, s. 227-257.
- Almodovar P., Rugman A.M. (2015), *Testing the revisited Uppsala model: Does insider-ship improve international performance?*, „International Marketing Review”, nr 32(6), s. 686-712.
- Alon I., Boulanger M., Meyers J., Taras V., *Development of a better way to measure cultural intelligence*, X-Culture, <https://x-culture.org/for-researchers/research-projects/development-of-a-better-way-to-measure-cultural-intelligence/> (dostęp: 4.12.2023).
- Alon I., Boulanger M., Meyers J., Taras V. (2016), *The development and validation of the business Cultural Intelligence Quotient*, „Cross Cultural & Strategic Management”, nr 23(1), s. 78-100.
- Ambos T.C., Ambos B. (2009), *The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations*, „Journal of International management”, t. 15, nr 1, s. 1-14.
- Ambrosini V., Bowman C. (2009), *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, „International Journal of Management Reviews”, t. 11, nr 1, s. 29-49.
- Amit R., Schoemaker P. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, t. 14, nr 1, s. 33-46.
- Anand B., Khanna T. (2000), *Do firms learn to create value? The case of alliances*, „Strategic Management Journal”, t. 21, s. 295-315.
- Andersson U., Forsgren M. (2000), *In search of Centre of Excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations*, „Management International Review”, t. 40, nr 4, s. 329-350.
- Ang S., Dyne L. van, Koh C., Ng K.Y., Templer K.J., Tay C., Chandrasekar N.A. (2007), *Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance*, „Management and Organization Review”, nr 3(3), s. 335-371.
- Ang S.M., Dyne L. van (red.) (2015), *Handbook of cultural intelligence. Theory, measurement, and applications*, Routledge, London – New York.
- Ang S., Inkpen A.C. (2008), *Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability*, „Decision Sciences”, nr 39(3), s. 337-358.
- Asmussen C., Chi T., Narula R. (2022), *Quasi-internalization, recombination advantages, and global value chains: Clarifying the role of ownership and control*, „Journal of International Business Studies”, t. 53, nr 8, s. 1747-1765.

- Autio E., Sapienza H.J., Almeida J.G. (2000), *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*, „Academy of Management Journal”, nr 43(5), s. 909-924.
- Aykol B., Leonidou L.C. (2018), *Exporter-importer business relationships: Past empirical research and future directions*, „International Business Review”, t. 27, nr 5, s. 1007-1021.
- Babińska D. (2018), *Znaczenie inteligencji kulturowej w międzynarodowych badaniach marketingowych*, „International Business and Global Economy”, nr 37(1), s. 363-373.
- Bai W., Johanson M., Oliveira L., Ratajczak-Mrozek M. (2021), *The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs*, „Journal of Business Research”, t. 129, s. 96-109.
- Bai W., Johanson M., Oliveira L., Ratajczak-Mrozek M., Francioni B. (2022), *Where business networks and institutions meet: Internationalization decision-making under uncertainty*, „Journal of International Management”, t. 28, nr 1, art. 100904.
- Barkema H., Schenkar O., Vermeulen F., Bell J. (1997), *Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures*, „Academy of Management Journal”, t. 40, nr 2, s. 426-442.
- Barner-Rasmussen W., Mäkelä K., Ehrnrooth M., Koveshnikov A. (2014), *Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC*, „Journal of International Business Studies”, t. 45, nr 7, s. 886-905.
- Barney J.B. (1986), *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, „Management Science”, nr 32(10), s. 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, nr 17(1), s. 99-120.
- Barney J.B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading.
- Barney J.B., Ketchen Jr D.J., Wright M. (2011), *The future of resource-based theory: Revitalization or decline?*, „Journal of Management”, nr 37(5), s. 1299-1315.
- Barney J.B., Mackey T.B. (2005), *Testing resource-based theory*, „Research Methodology in Strategy and Management”, nr 2, s. 1-13.
- Barney J.B., Wright M., Ketchen Jr D.J. (2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management”, nr 27(6), s. 625-641.
- Beamish P.W., Chakravarty D. (2021), *Using the resource-based view in multinational enterprise research*, „Journal of Management”, nr 47(7), s. 1861-1877.
- Bell J. (1995), *The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories*, „European Journal of Marketing”, nr 29(8), s. 60-75.
- Bello D.C., Chelariu C., Zhang L. (2003), *The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels*, „Journal of Business Research”, t. 56, nr 1, s. 1-16.
- Benito G.R.G., Petersen B., Welch L.S. (2019), *The global value chain and internalization theory*, „Journal of International Business Studies”, t. 50, nr 8, s. 1414-1423.
- Beugelsdijk S., Ambos B., Nell P.C. (2018), *Conceptualizing and measuring distance in international business research: Recurring questions and best practice guidelines*, „Journal of International Business Studies”, nr 49, s. 1113-1137.

- Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V.E., Spadafora E., Essen M. van (2018), *Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications*, „Journal of Management”, nr 44(1), s. 89-130.
- Bhardwaj B. (2022), *Short-term foreign trips correlates of the four factors model of cultural intelligence*, „Rajagiri Management Journal”, nr 16(3), s. 213-225.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons, New York.
- Blau P.M. (1968), *Social exchange*, „International Encyclopedia of the Social Sciences”, t. 7, nr 4, s. 452-457.
- Blomstermo A., Eriksson K., Sharma D.D. (2004), *Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 2, s. 239-258.
- Blonska A., Storey C., Rozemeijer F., Wetzels M., Ruyter K. de (2013), *Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital*, „Industrial Marketing Management”, t. 42, nr 8, s. 1295-1306.
- Bochner S. (red.) (1982), *Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction*, Pergamon Press, Sydney.
- Boddy D., Macbeth D., Wagner B. (2000), *Implementing collaboration between organizations: An empirical study of supply chain partnering*, „Journal of Management Studies”, November, s. 1003-1018.
- Bolten J. (2006), *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań.
- Boski P. (2010), *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bovet D., Martha J. (2000), *Value nets: Reinventing the rusty supply chain for competitive advantage*, „Strategy & Leadership”, t. 28, nr 4, s. 21-26.
- Brennan L., Garvey D. (2009), *The role of knowledge in internationalization*, „Research in International Business and Finance”, nr 23(2), s. 120-133.
- Brotto F., Huber J., Karwacka-Vögele K., Neuner G., Ruffino R., Teutsch R. (2014), *Kompetencje międzykulturowe dla wszystkich, Przygotowanie do życia w różnorodnym świecie*, Rada Europy, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Bruneel J., Yli-Renko H., Clarysse B. (2010), *Learning from experience and learning from others: How congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, nr 4(2), s. 164-182.
- Buckley P. (2014), *Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise*, „Multinational Business Review”, t. 22, nr 3, s. 227-245.
- Buckley P., Carter M.J. (2002), *Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises*, „Journal of International Management”, t. 8, nr 1, s. 29-48.
- Buckley P., Ghauri P. (2002), *Introduction*, (w:) P. Buckley, P. Ghauri (red.), *International mergers and acquisitions: A reader*, Thomson, London, s. 1-21.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London.

- Burt R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, (w:) N. Nohria, R.G. Eccles (red.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston, s. 38-40.
- Burt R.S. (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Cantwell J. (2009), *Location and the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies”, t. 40, nr 1, s. 35-41.
- Cantwell J. (2014), *Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE*, „Journal of International Business Studies”, nr 45(1), s. 1-7.
- Capello R., Faggian A. (2010), *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies”, t. 39, nr 1, s. 75-87.
- Carey S., Lawson B., Krause D.R. (2011), *Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer – Supplier relationships*, „Journal of Operations Management”, t. 29, nr 4, s. 277-288.
- Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A., Ramos E. (2009), *An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process*, „Journal of World Business”, nr 44(3), s. 311-322.
- Chen X.P., Liu D., Portnoy R. (2012), *A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms*, „Journal of Applied Psychology”, nr 97(1), s. 93-106.
- Chen Y.H., Lin T.P., Yen D.C. (2014), *How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust*, „Information and Management”, t. 51, nr 5, s. 568-578.
- Cho Y., Egan T.M. (2009), *Action learning research: A systematic review and conceptual framework*, „Human Resource Development Review”, nr 8(4), s. 431-462.
- Choi J., Contractor F.J. (2016), *Choosing an appropriate alliance governance mode: The role of institutional, cultural and geographical distance in international research & development (R&D) collaborations*, „Journal of International Business Studies”, t. 47, nr 2, s. 210-232.
- Christensen P.R., Jacobsen L. (1996), *The role of export in new business formation*, Paper presented at RENT X, Conference on Entrepreneurship and SMEs, Brussels, Belgium.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M. (2016), *The value of trust in inter-organizational relations*, „Economics and Business Review”, t. 16, nr 2, s. 127-143.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M. (2017), *Trust in effective international business cooperation – Mediating effect of work engagement*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, t. 5, nr 2, s. 27-50.
- Ciabuschi F., Holm U., Martín Martín O. (2014), *Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation*, „International Business Review”, t. 23, nr 5, s. 897-909.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, „Economica”, nr 4(16), s. 386-405.
- Cohen W., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, t. 35, s. 128-152.

- Coleman J.S. (1988), *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology”, t. 94, s. 95-120.
- Combs J.G., Ketchen Jr D.J. (1999), *Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*, „Strategic Management Journal”, nr 20(9), s. 867-888.
- Cook K.S., Emerson R.M. (1984), *Exchange networks and the analysis of complex organizations*, „Research in the Sociology of Organizations”, nr 3(4), s. 1-30.
- Coviello N.E. (2006), *The network dynamics of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, t. 37, nr 5, s. 713-731.
- Cross T.L., Bazron B.J., Dennis K.W., Isaacs M.R. (1989), *Towards a culturally competent system of care: A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed*, Georgetown University Child Development Center, Washington.
- Cultural Intelligence Center, <https://culturalq.com/> (dostęp: 4.12.2023).
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, New York.
- Czakov W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Czakov W. (2016), *Network strategies logic*, „Problemy Zarządzania – Management Issues”, t. 14, nr 4, s. 17-30.
- Czakov W., Klimas P. (2016), *Innovative networks in knowledge-intensive industries: How to make them work? An empirical investigation into the Polish Aviation Valley*, (w:) D. Jemielniak (red.), *The laws of the knowledge workplace: Changing roles and the meaning of work in knowledge-intensive environments*, Routledge, London, s. 133-158.
- Das T.K., Bing-Sheng T. (2000), *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management”, t. 26, nr 1, s. 31-62.
- Dasgupta P. (2009), *Trust and cooperation among economic agents*, „Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences”, t. 364, s. 3301-3309.
- Davenport T.H., Völpel S.C. (2001), *The rise of knowledge towards attention management*, „Journal of Knowledge Management”, nr 5(3), s. 212-222.
- De Leeuw T., Lokshin B., Duysters G. (2014), *Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity*, „Journal of Business Research”, t. 67, nr 9, s. 1839-1849.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science”, nr 35(12), s. 1504-1511.
- Dörrenbächer C., Gammelgaard J. (2011), *Subsidiary power in multinational corporations: The subtle role of micro-political bargaining power*, „Critical Perspectives on International Business”, t. 7, nr 1, s. 30-47.
- Driel M. van, Gabrenya Jr W.K. (2013), *Organizational cross-cultural competence: Approaches to measurement*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, nr 44(6), s. 874-899.
- Drucker P. (1999), *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

- Duliniec E. (2004), *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dunning J.H. (1980), *Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests*, „Journal of International Business Studies”, nr 11, s. 9-31.
- Dunning J.H. (1988), *The eclectic paradigm of international production: A resentment and some possible extension*, „Journal of International Business Studies”, nr 19(1), s. 1-31.
- Dunning J.H. (1998), *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?*, „Journal of International Business Studies”, nr 29(1), s. 45-66.
- Dunning J.H. (2000), *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, „International Business Review”, nr 9(2), s. 163-190.
- Dunning J.H., Lundan S.M. (2008), *Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise*, „Asia Pacific Journal of Management”, nr 25, s. 573-593.
- Dunning J.H., Lundan S.M. (2010), *The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises*, „Industrial and Corporate Change”, nr 19(4), s. 1225-1246.
- Dunning J.H., Rugman A.M. (1985), *The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment*, „The American Economic Review”, nr 75(2), s. 228-232.
- Duysters G., Heimeriks K.H., Lokshin B., Meijer E., Sabidussi A. (2012), *Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability*, „European Management Review”, t. 9, nr 3, s. 139-152.
- Dyer J.H., Chu W. (2000), *The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea*, „Journal of International Business Studies”, t. 31, s. 259-285.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review”, t. 23, nr 4, s. 660-679.
- Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018), *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, „Strategic Management Journal”, t. 39, nr 12, s. 3140-3162.
- Dyer J.H., Singh H., Kale P. (2008), *Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks*, „Managerial and Decision Economics”, t. 29, nr 2-3, s. 137-148.
- Earley P.C. (2002), *Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence*, „Research in Organizational Behavior”, nr 24, s. 271-299.
- Earley P.C., Ang S. (2003), *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto.
- Earley P.C., Mosakowski E. (2004), *Cultural intelligence*, „Harvard Business Review”, nr 82(10), s. 139-146.
- Eisenberg J., Lee H.J., Brück F., Brenner B., Claes M.T., Mironski J., Bell R. (2013), *Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence*, „Academy of Management Learning & Education”, nr 12(4), s. 603-621.

- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal”, nr 21(10-11), s. 1105-1121.
- Elia S., Larsen M.M., Piscitello L. (2019), *Entry mode deviation: A behavioral approach to internalization theory*, „Journal of International Business Studies”, t. 50, nr 8, s. 1359-1371.
- Eriksson K., Chetty S. (2003), *The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge*, „International Business Review”, nr 12(6), s. 673-695.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D.D. (1997), *Experiential knowledge and costs in the internationalization process*, „Journal of International Business Studies”, nr 28, s. 337-360.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D.D. (2000), *Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process*, „International Studies of Management & Organization”, nr 30(1), s. 26-44.
- Ersoy A. (2016), *Geographical embeddedness of large corporations in Turkey*, (w:) G. Micek (red.), *Understanding innovation in emerging economic spaces: Global and local actors, networks and embeddedness*, Routledge, London, s. 73-96.
- Ertug G., Cuypers I.R.P., Noorderhaven N.G., Bensaou B.M. (2013), *Trust between international joint venture partners: Effects of home countries*, „Journal of International Business Studies”, t. 44, nr 3, s. 263-282.
- Fakhreldin H. (2018), *Examining the effect of cultural intelligence on the internationalization of swiss small and medium enterprises*, „International Business Research”, t. 11, nr 6, s. 89-101.
- Fennes H., Hapgood K. (1997), *Intercultural learning in the classroom: Crossing borders*, Cassell Council of Europe Series, Cassel.
- Figueiredo P.N., Brito K. (2011), *The innovation performance of MNE subsidiaries and local embeddedness: Evidence from an emerging economy*, „Journal of Evolutionary Economics”, t. 21, nr 1, s. 141-165.
- Fletcher M., Harris S. (2012), *Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources*, „International Business Review”, nr 21(4), s. 631-647.
- Fonfara K. (red.) (2009), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Forsgren M. (2002), *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review*, „International Business Review”, nr 11(3), s. 257-277.
- Frasquet M., Dawson J., Calderón H., Fayos T. (2018), *Integrating embeddedness with dynamic capabilities in the internationalisation of fashion retailers*, „International Business Review”, t. 27, nr 4, s. 904-914.
- Freeman S., Hutchings K., Lazaris M., Zyngier S. (2010), *A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm*, „International Business Review”, nr 19(1), s. 70-84.
- Gabrenya W.K., Griffith R.L., Moukarzel R.G., Pomerance M.H. (2011), *Theoretical and practical advances in the assessment of cross-cultural competence*, Florida Institute of Technology, Florida.

- Gajek K. (2011), *Kompetencje międzykulturowe jako element współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 2(32), s. 205-220.
- Gammelgaard J., McDonald F., Stephan A., Tüselmann H., Dörrenbächer C. (2012), *The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance*, „International Business Review”, t. 21, nr 6, s. 1158-1172.
- Geersbro J., Ritter T. (2010), *External performance barriers in business networks: Uncertainty, ambiguity, and conflict*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, t. 25, nr 3, s. 196-201.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy”, t. 12, nr 1, s. 78-104.
- Ghoshal S., Bartlett C.A. (1990), *The multinational corporation as an interorganizational network*, „Academy of Management Review”, t. 15, nr 4, s. 603-625.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz J. (2005), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń.
- Goerzen A., Beamish P.W. (2005), *The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, t. 26, nr 4, s. 333-354.
- Gołębiowski T. (2013), *Positioning of foreign subsidiaries in multinational enterprise network: Does the local embeddedness matter?*, „Journal of Economics & Management”, t. 14, s. 35-49.
- Goode T.D. (2001), *Engaging communities to realize the vision of one hundred percent access and zero health disparities: A culturally competent approach*, National Center for Cultural Competence, Georgetown University Child Development Center, Washington.
- Gooderham P.N. (2007), *Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: A dynamic capabilities driven model*, „Knowledge Management Research & Practice”, t. 5, nr 1, s. 34-43.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B. (2004), *Konkurencja w branży a internacjonalizacja i globalizacja*, „Gospodarka Narodowa”, nr 196(11-12), s. 19-33.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 21-44.
- Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa”, nr 224(5-6), s. 91-109.
- Granovetter M. (1973), *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology”, nr 78(6), s. 1360-1380.
- Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American Journal of Sociology”, t. 91, nr 3, s. 481-510.
- Granovetter M. (1992), *Economic institutions as social constructions: A framework for analysis*, „Acta Sociologica”, t. 35, nr 1, s. 3-11.
- Grant R.M. (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, nr 17(S2), s. 109-122.

- Gratton L., Ghoshal S. (2005), *Beyond best practice*, „MIT Sloan Management Review”, Spring, t. 46, nr 3, s. 49-57.
- Griffith D.A., Hu M.Y., Ryans J.K. (2000), *Process standardization across intra- and inter-cultural relationships*, „Journal of International Business Studies”, nr 31, s. 303-324.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Gudykunst W.B. (2003), *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications.
- Gudykunst W., Kim Y. (2003), *Communicating with Strangers. An approach to intercultural communication*, McGraw-Hill, New York.
- Gulanowski D., Papadopoulos N., Plante L. (2018), *The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization*, „Review of International Business and Strategy”, nr 28(1), s. 35-60.
- Gulati R. (1995a), *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, „The Academy of Management Journal”, t. 38, nr 1, s. 85-112.
- Gulati R. (1995b), *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*, „Administrative Science Quarterly”, t. 40, nr 4, s. 619-652.
- Gulati R., Gargiulo M. (1999), *Where do interorganizational networks come from?*, „American Journal of Sociology”, t. 104, nr 5, s. 1439-1493.
- Gulati R., Lavie D., Singh H. (2009), *The nature of partnering experience and the gains from alliances*, „Strategic Management Journal”, t. 30, s. 1213-1233.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic networks*, „Strategic Management Journal”, t. 21, nr. 3, s. 203-215.
- Gulati R., Singh H. (1998), *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*, „Administrative Science Quarterly”, t. 43, s. 781-814.
- Gulati R., Sytch M. (2008), *Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust*, „Managerial and Decision Economics”, t. 29, s. 165-190.
- Hadley R.D., Wilson H.I. (2003), *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, „International Business Review”, nr 12(6), s. 697-717.
- Hagel J., Singer M. (1999), *Unbundling the corporation*, „Harvard Business Review”, t. 77, nr 2, s. 147-155.
- Hakansson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge, London – New York.
- Hall E.T. (1976), *Beyond culture*, Double Day Anchor Books, Garden City.
- Hart S.L. (1995), *A natural-resource-based view of the firm*, „Academy of Management Review”, nr 20(4), s. 986-1014.
- Harvey M.G., Richey R.G. (2001), *Global supply chain management: The selection of globally competent managers*, „Journal of International Management”, nr 7(2), s. 105-128.

- Harzing A.W. (2006), *Response styles in cross-national survey research: A 26-country study*, „International Journal of Cross Cultural Management”, nr 6(2), s. 243-266.
- Heidenreich M. (2012), *The social embeddedness of multinational companies: A literature review*, „Socio-Economic Review”, t. 10, nr 3, s. 549-579.
- Heimeriks K.H. (2010), *Confident or Competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios*, „Long Range Planning”, t. 43, nr 1, s. 57-84.
- Heimeriks K.H., Duysters G. (2007), *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*, „Journal of Management Studies”, t. 44, s. 25-49.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S.G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing.
- Helfat C.E., Winter S.G. (2011), *Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world*, „Strategic Management Journal”, nr 32(11), s. 1243-1250.
- Hennart J.F. (2009), *Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets*, „Journal of International Business Studies”, nr 40(9), s. 1432-1454.
- Hennart J.F. (2012), *Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise*, „Global Strategy Journal”, nr 2(3), s. 168-187.
- Hess M. (2004), *“Spatial” relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness*, „Progress in Human Geography”, t. 28, nr 2, s. 165-186.
- Hilmersson M., Johanson M. (2020), *Knowledge acquisition strategy, speed of capability development and speed of SME internationalisation*, „International Small Business Journal”, nr 38(6), s. 536-556.
- Hilmersson M., Johanson M., Papaioannou S., Lundberg H. (2022), *Business unpredictability, improvisation and business network commitment in small and medium-sized enterprise market entry*, „International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship”, t. 40, nr 8, s. 991-1018.
- Hoang H., Rothaermel F.T. (2005), *The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance*, „Academy of Management Journal”, t. 48, nr 2, s. 332-345.
- Hoetker G., Mellewigt T. (2009), *Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type*, „Strategic Management Journal”, t. 30, nr 10, s. 1025-1044.
- Hoffmann W.H., Neumann K., Speckbacher G. (2010), *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust*, „European Management Review”, t. 7, nr 2, s. 101-115.
- Hofstede G. (1994), *The business of international business is culture*, „International Business Review”, nr 3(1), s. 1-14.
- Hohenthal J., Johanson J., Johanson M. (2014), *Network knowledge and business-relationship value in the foreign market*, „International Business Review”, t. 23, nr 1, s. 4-19.

- Holmqvist M. (2004), *Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development*, „Organization Science”, t. 15, nr 1, s. 70-81.
- Huang Y., Wilkinson I.F. (2013), *The dynamics and evolution of trust in business relationships*, „Industrial Marketing Management”, t. 42, nr 3, s. 455-465.
- Huber G.P. (1991), *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, „Organization Science”, nr 2(1), s. 88-115.
- Hymer S.H. (1976), *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, The MIT Press, Cambridge.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social capital networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review”, t. 30, nr 1, s. 146-165.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2007), *Learning and strategic alliances*, „The Academy of Management Annals”, t. 1, nr 1, s. 479-511.
- Jackson T. (2002), *International HRM. A cross-cultural approach*, Sage Publications.
- Jaeger A.M. (1983), *The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation*, „Journal of International Business Studies”, nr 14, s. 91-114.
- Jarosiński M., Winch S. (2017), *Schematy myślenia barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw: wyniki badań*, „International Entrepreneurship Review”, nr 3(2), s. 9-22.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1985), *Marketing investments and market investments in industrial networks*, „International Journal of Research in Marketing”, t. 2, nr 3, s. 185-195.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1987), *Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach*, „International Studies of Management & Organization”, t. 17, nr 1, s. 34-48.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1988), *Internationalization in industrial systems – A network approach*, (w:) N. Hood, J.E. Vahlne (red.), *Strategies in global competition*, Croom Helm, London, s. 87-314.
- Johanson J., Mattsson L.G. (2015), *Internationalisation in industrial systems – A network approach*, (w:) M. Forsgren, U. Holm, J. Johanson (red.), *Knowledge, networks and power*, Palgrave Macmillan, London, s. 111-132.
- Johnson J.L., Sohi R.S. (2003), *The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning*, „Journal of Business Research”, t. 56, nr 9, s. 757-766.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies”, nr 8(1), s. 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990), *The mechanism of internationalisation*, „International Marketing Review”, nr 7(4), s. 11-24.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2003), *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 1(1), s. 83-101.

- Johanson J., Vahlne J.E. (2006), *Commitment and opportunity development in the internationalization process model*, „Management International Review”, t. 46, nr 2, s. 165-178.
- 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”, nr 40(9), s. 1411-1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*, „Journal of Management Studies”, nr 12(3), s. 305-322.
- Johnson K.L., Duxbury L. (2010), *The view from the field: A case study of the expatriate boundary-spanning role*, „Journal of World Business”, t. 45, nr 1, s. 29-40.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H. (2002), *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*, „Strategic Management Journal”, t. 23, nr 8, s. 747-767.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*, „Strategic Management Journal”, t. 21, nr 3, s. 217-237.
- Kano L. (2018), *Global value chain governance: A relational perspective*, „Journal of International Business Studies”, t. 49, nr 6, s. 684-705.
- Kano L., Verbeke A. (2019), *Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective*, „Global Strategy Journal”, t. 9, nr 1, s. 117-147.
- Kazlauskaitė R., Autio E., Gelbūda M., Šarapovas T. (2015), *The resource-based view and SME internationalisation: An emerging economy perspective*, „Resource”, nr 3(2), s. 53-64.
- Khavul S., Bruton G.D., Zheng C., Wood E. (2007), *Learning during and after internationalization by entrepreneurial firms from emerging economies*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings”, t. 2007, nr 1, s. 1-6.
- Kleiner A. (2013), *The Dynamic Capabilities of David Teece*, Strategy Business, 11 November, <https://www.strategy-business.com/article/00225> (dostęp: 4.12.2023).
- Klimas P. (2011), *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, s. 16-20.
- Klimas P. (2015), *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania”, t. 13, nr 1., s. 29-46.
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (2004), *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, „Journal of International Business Studies”, t. 35, nr 2, s. 124-141.
- Knoben J., Oerlemans L.A.G. (2006), *Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review*, „International Journal of Management Reviews”, t. 8, nr 2, s. 71-89.
- Knoben J., Oerlemans L.A.G., Rutten R.P.J.H. (2008), *The effects of spatial mobility on the performance of firms*, „Economic Geography”, t. 84, nr 2, s. 157-183.
- Kogut B., Zander U. (1993), *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, „Journal of International Business Studies”, t. 24, nr 4, s. 625-645.
- Kohtamäki M., Partanen J., Parida V., Wincent J. (2013), *Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities*, „Industrial Marketing Management”, t. 42, nr 8, s. 1374-1385.

- Kohtamäki M., Rabetino R., Möller K. (2018), *Alliance capabilities: A systematic review and future research directions*, „Industrial Marketing Management”, t. 68, s. 188-201.
- Kohtamäki M., Vesalainen J., Henneberg S., Naudé P., Ventresca M.J. (2012), *Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital*, „Industrial Marketing Management”, nr 41(8), s. 1298-1309.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kramer R.M., Lewicki R.J. (2010), *Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits*, „Academy of Management Annals”, t. 4, nr 1, s. 245-277.
- Krappmann L. (2000), *Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*, Klett-Cotta.
- Krugman P. (1991), *Increasing returns and economic geography*, „Journal of Political Economy”, nr 99(3), s. 483-499.
- Kwok F., Sharma P., Gaur S.S., Ueno A. (2019), *Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective*, „International Business Review”, t. 28, nr 5, art. 101481.
- Lages L.F., Silva G., Styles C., Lopes Pereira Z. (2009), *The NEP Scale: A measure of network export performance*, „International Business Review”, t. 18, nr 4, s. 344-356.
- Lane H.W., Maznevski M.L., Mendenhall M.E. (2004), *Globalization: Hercules meets Buddha*, (w:) H.W. Lane, M.L. Maznevski, M.E. Mendenhall, J. McNett (red.), *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity*, Blackwell Publishing, s. 1-25.
- Lane P.J., Lubatkin M. (1998), *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal”, t. 19, s. 461-477.
- Laurent A. (1986), *The cross-cultural puzzle of international human resource management*, „Human Resource Management”, nr 25(1), s. 91-102.
- Laursen K., Masciarelli F., Prencipe A. (2012), *Regions matters: How localized social capital affects innovation and external knowledge acquisition*, „Organization Science”, t. 23, nr 1, s. 177-193.
- Lavie D., Miller S.R. (2008), *Alliance portfolio internationalization and firm performance*, „Organization Science”, t. 19, nr 4, s. 497-668.
- Lee D.J., Jeong I., Lee H.T., Sung H.J. (2008), *Developing a model of reciprocity in the importer-exporter relationship: The relative efficacy of economic versus social factors*, „Industrial Marketing Management”, t. 37, nr 1, s. 9-22.
- Lee R.P., Chen Q., Kim D., Johnson J.L. (2008), *Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: Influences on and implications for new product outcomes*, „Journal of International Marketing”, t. 16, nr 2, s. 1-31.
- Lei D., Slocum J.W. (1991), *Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls*, „Organizational Dynamics”, t. 19, nr 3, s. 44-62.

- Lenart-Gansiniec R. (2016), *Relational capital and open innovation – In search of interdependencies*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, March, t. 220, s. 236-242.
- Lencioni P. (2012), *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa.
- Leonidou L.C., Samiee S., Aykol B., Taliás M.A. (2014), *Antecedents and outcomes of exporter–importer relationship quality: Synthesis, meta-analysis, and directions for further research*, „Journal of International Marketing”, t. 22, s. 21-46.
- Leung K., Bhagat R.S., Buchan N.R., Erez M., Gibson C.B. (2005), *Culture and international business: Recent advances and their implications for future research*, „Journal of International Business Studies”, nr 36, s. 357-378.
- Levin D.Z., Cross R. (2004), *The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer*, „Management Science”, t. 50, nr 11, s. 1477-1490.
- Levitt B., March J.G. (1988), *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology”, t. 14, s. 319-340.
- Li L., Qian G., Qian Z. (2013), *Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?*, „Journal of Business Research”, t. 66, nr 4, s. 489-498.
- Lima J.E., West G.B., Winston B.E., Wood J.A. (2015), *Measuring organizational cultural intelligence: The development and validation of a scale*, „International Journal of Cross Cultural Management”, nr 16(1), s. 9-31.
- Ling-Yee L., Ogunmokun G.O. (2001), *The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: An empirical analysis*, „International Business Review”, t. 10, nr 4, s. 399-420.
- Liu Y., Li Y., Tao L., Wang Y. (2008), *Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China*, „Industrial Marketing Management”, t. 37, nr 4, s. 432-446.
- Loufrani-Fedida S., Hauch V., Elidrissi D. (2019), *The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach*, „International Business Review”, t. 28, nr 2, s. 222-237.
- Lundvall B., Johnson B. (1994), *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies”, t. 1, nr 2, s. 23-42.
- Luo Y. (2000), *Dynamic capabilities in international expansion*, „Journal of World Business”, nr 35(4), s. 355-378.
- Madhok A. (1995), *Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model*, „Scandinavian Journal of Management”, t. 11, nr 1, s. 57-74.
- Madhok A., Tallman S.B. (1998), *Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships*, „Organization Science”, t. 9, nr 3, s. 326-339.
- Magala S.J. (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Mahajan V. (2016), *How Unilever reaches rural consumers in emerging markets*, Harvard Business Review, 14 December, <https://hbr.org/2016/12/how-unilever-reaches-rural-consumers-in-emerging-markets> (dostęp: 4.12.2023).

- Majkgård A., Sharma D.D. (1998), *Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, nr 4(3), s. 1-41.
- Majkiewicz A. (2016), *Czy można nauczyć kompetencji interkulturowej?*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika”, t. 25, nr 1, s. 113-125.
- Mäkelä K. (2007), *Knowledge sharing through expatriate relationships: A social capital perspective*, „International Studies of Management & Organization”, t. 37, nr 3, s. 108-125.
- Malca O., Peña-Vinces J., Acedo F.J. (2020), *Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: Insights from an emerging economy*, „Small Business Economics”, t. 55, nr 3, s. 831-851.
- March J.G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science”, nr 2(1), s. 71-87.
- Marquardt M.J. (2000), *Action learning and leadership*, „The Learning Organization”, nr 7(5), s. 233-241.
- Marquardt M.J., Waddill D. (2004), *The power of learning in action learning: A conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning*, „Action Learning: Research and Practice”, nr 1(2), s. 185-202.
- Matysiak L., Rugman A.M., Bausch A. (2018), *Dynamic capabilities of multinational enterprises: The dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!*, „Management International Review”, nr 58, s. 225-250.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, t. 20, nr 3, s. 709-734.
- McDougall P.P. (1989), *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*, „Journal of Business Venturing”, t. 4, nr 6, s. 387-400.
- Mejri K., Umemoto K. (2010), *Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 8, s. 156-167.
- Meschi P.X., Wassmer U. (2013), *The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: Evidence from European firms' investments in emerging economies*, „International Business Review”, t. 22, nr 4, s. 713-724.
- Meyer E. (2014), *The culture map*, Public Affairs, New York.
- Miocevic D. (2016), *The antecedents of relational capital in key exporter–importer relationships: An institutional perspective*, „International Marketing Review”, t. 33, nr 2, s. 196-218.
- Molinsky A. (2013), *Global dexterity: How to adapt your behavior across cultures without losing yourself in the proces*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Monteiro A.P., Soares A.M., Rua O.L. (2017), *Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities*, „Baltic Journal of Management”, t. 12, nr 3, s. 329-347.

- Moon H.C., Rugman A.M., Verbeke A. (1995), *The generalized double diamond approach to international competitiveness*, (w:) A.M. Rugman, J. van den Broec, A. Verbeke (red.), *Beyond the Diamond*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, s. 97-114.
- Moon T. (2010), *Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective*, „Group & Organization Management”, nr 35(4), s. 456-493.
- Moran P. (2005), *Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance*, „Strategic Management Journal”, t. 26, nr 12, s. 1129-1151.
- Morgan N.A., Vorhies D.W., Schlegelmilch B.B. (2006), *Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability*, „Industrial Marketing Management”, t. 35, nr 5, s. 621-633.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „The Academy of Management Review”, t. 23, nr 2, s. 242-266.
- Narula R. (2017), *Emerging market MNEs as meta-integrators: The importance of internal networks*, „International Journal of Technology Management”, t. 74, nr 1-4, s. 214-220.
- Narula R., Asmussen G.C., Chi T., Kundu S.K. (2019), *Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century*, „Journal of International Business Studies”, t. 50, s. 1231-1252.
- Narula R., Santangelo G.D. (2012), *Location and collocation advantages in international innovation*, „Multinational Business Review”, t. 20, nr 1, s. 6-25.
- Narula R., Verbeke A. (2015), *Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business*, „Journal of World Business”, nr 50(4), s. 612-622.
- Navarro-García A., Sánchez-Franco M.J., Rey-Moreno M. (2016), *Relational governance mechanisms in export activities: Their determinants and consequences*, „Journal of Business Research”, t. 69, nr 11, s. 4750-4756.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge.
- Neuner G. (2003), *Socio-cultural interim worlds in foreign language teaching and learning*, (w:) M. Byram (red.), *Intercultural Competence*, Directorate of School, Out-of-School and Higher Education, Council of Europe, Strasbourg, s. 15-62.
- Nielsen B.B., Asmussen C.G., Weatherall C.D. (2017), *The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges*, „Journal of World Business”, t. 52, nr 1, s. 62-82.
- Nieto M., Quevedo P. (2005), *Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort*, „Technovation”, t. 25, nr 10, s. 1141-1157.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal”, t. 40, nr 2, s. 308-338.

- Nordman E.R., Melén S. (2008), *The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business*, „Journal of World Business”, nr 43(2), s. 171-185.
- North D.C. (1991), *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives”, t. 5, nr 1, s. 97-112.
- Obadia C., Bello D.C. (2019), *How to select an export mode without bias*, „Business Horizons”, t. 62, nr 2, s. 171-183.
- Obadia C., Vida I., Pla-Barber J. (2017), *Differential effects of bilateral norms on SMEs' export relationships: A dynamic perspective*, „Journal of International Marketing”, t. 25, nr 3, s. 21-41.
- Oehmichen J., Puck J. (2016), *Embeddedness, ownership mode and dynamics, and the performance of MNE subsidiaries*, „Journal of International Management”, t. 22, nr 1, s. 17-28.
- Oerlemans L.A.G., Knobens J., Pretorius M.W. (2013), *Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management*, „Technovation”, t. 33, nr 6-7, s. 234-246.
- Oliver C. (1997), *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views*, „Strategic Management Journal”, nr 18(9), s. 697-713.
- Oparaocha G.O. (2015), *SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective*, „International Business Review”, t. 24, nr 5, s. 861-873.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, t. 25, nr 1, s. 45-64.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005), *The internationalization of entrepreneurship*, „Journal of International Business Studies”, t. 36, nr 1, s. 2-8.
- Padula G. (2008), *Enhancing the innovation performance of firms by balancing cohesiveness and bridging ties*, „Long Range Planning”, t. 41, nr 4, s. 395-419.
- Pagano A. (2009), *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review*, „Industrial Marketing Management”, t. 38, nr 8, s. 903-913.
- Parkhe A. (1998), *Building trust in international alliances*, „Journal of World Business”, t. 33, nr 4, s. 417-437.
- Partanen J., Möller K., Westerlund M., Rajala R., Rajala A. (2008), *Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs*, „Industrial Marketing Management”, t. 37, nr 5, s. 513-522.
- Pauget B., Wald A. (2013), *Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network*, „International Journal of Project Management”, t. 31, nr 2, s. 200-211.
- Pedler M., Burgoyne J., Brook C. (2005), *What has action learning learned to become?*, „Action Learning: Research and Practice”, nr 2(1), s. 49-68.
- Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229, s. 143-156.
- Peng M.W. (2001), *The resource-based view and international business*, „Journal of Management”, nr 27(6), s. 803-829.

- Peng M.W., Luo Y. (2000), *Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link*, „Academy of Management Journal”, t. 43, nr 3, s. 486-501.
- Peng M.W., Wang D.Y.L., Jiang Y. (2008), *An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies*, „Journal of International Business Studies”, t. 39, nr 5, s. 920-936.
- Penrose E. (1959), *The theory of growth of the firm*, Wiley, New York.
- Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Perrone V., Zaheer A., McEvily B. (2003), *Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners*, „Organization Science”, t. 14, nr 4, s. 422-439.
- Peteraf M.A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: A resource based-view*, „Strategic Management Journal”, nr 14(3), s. 79-191.
- Petersen B., Pedersen T., Sharma T. (2001), *The role of knowledge in firm's internationalization process: Wherefrom and whereto*, LINK Working Paper, Copenhagen Business School.
- Pham T.S.H., Monkhouse L., Barnes B.R. (2017), *The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms*, „International Marketing Review”, t. 34, nr 5, s. 606-628.
- Phelps C., Heidl R., Wadhwa A. (2012), *Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda*, „Journal of Management”, t. 38, nr 4, s. 1115-1166.
- Pitelis C.N., Teece D.J. (2018), *The new MNE: 'Orchestration' theory as envelope of 'internalisation' theory*, „Management International Review”, nr 58, s. 523-539.
- Piowarczyk A. (2016), *Istota i znaczenie inteligencji kulturowej w kontekście kształcenia uniwersyteckiego*, „E-mentor”, nr 63(1), s. 4-13.
- Piowarczyk A. (2020), *Kompetencje komunikacji międzykulturowej. Rozwój kompetencji przyszłych ekonomistów i menedżerów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Plum E. (2009), *Cultural intelligence. The art of leading cultural complexity*, Middlesex University Press.
- Polidoro F., Ahuja G., Mitchell W. (2017), *When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution*, „Academy of Management”, t. 54, nr 1, s. 203-223.
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal”, t. 23, nr 8, s. 707-725.
- Poprawski M. (2008), *Kompetencje międzykulturowe w zarządzaniu*, „Kulturoznawca w Świecie Gospodarki”, nr 1(55), s. 133-148.
- Porter M.E. (1985), *Competition in global industries*, Harvard Business Press School, Boston.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, „Harvard Business Review”, March–April, s. 73-93.
- Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C.C., Ho Park S. (2002), *National and organizational culture differences and international joint venture performance*, „Journal of International Business Studies”, nr 33, s. 243-265.

- Prashantham S. (2005), *Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 3, s. 37-52.
- Prechtl E., Davidson-Lund A. (2007), *Intercultural competence and assessment perspectives from the INCA project*, (w:) H. Kotthoff, H. Spencer (red.), *Handbook of intercultural communication*, Mouton de Gruyter, Berlin, s. 467-490.
- Prime N., Obadia C., Vida I. (2009), *Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach*, „International Business Review”, t. 18, nr 2, s. 184-198.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Raelin J.A. (2008), *Work-based learning: Bridging knowledge and action in the workplace*, John Wiley & Sons.
- Ratajczak-Mrozek M. (2017), *Network embeddedness: Examining the effect on business performance and internationalization*, Palgrave Macmillan.
- Rennie M.W. (1993), *Global competitiveness: Born global*, „McKinsey Quarterly”, nr 4, s. 45-52.
- Ritter T., Gemünden H.G. (2003), *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents*, „Journal of Business Research”, nr 56(9), s. 745-755.
- Ruben B.D. (1977), *Guidelines for cross-cultural communication effectiveness*, „Group & Organization Studies”, nr 2(4), s. 470-479.
- Rugman A.M. (1981), *Inside the Multinationals: The economics of internal markets*, Columbia Press, New York.
- Rugman A.M. (1982), *Inside the Multinationals*, New Theories of the Multinational Enterprise, London.
- Rugman A.M., Verbeke A. (2001), *Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises*, „Strategic Management Journal”, nr 22(3), s. 237-250.
- Rugman A.M., Verbeke A. (2003), *Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives*, „Journal of International Business Studies”, nr 34, s. 125-137.
- Rugman A.M., Verbeke A. (2004), *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*, „Journal of International Business Studies”, nr 35, s. 3-18.
- Rugman A.M., Verbeke A., Nguyen Q.T. (2011), *Fifty years of international business theory and beyond*, „Management International Review”, nr 51(6), s. 755-786.
- Sampson R.C. (2005), *Experience effects and collaborative returns in R&D alliances*, „Strategic Management Journal”, t. 26, s. 987-1086.
- Schilke O. (2014), *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, „Strategic Management Journal”, t. 35, nr 2, s. 179-203.
- Schilke O., Goerzen A. (2010), *Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement*, „Journal of Management”, t. 36, nr 5, s. 1192-1219.
- Scott W.R. (2008), *Institutions and organizations: Ideas and interests*, Sage, Thousand Oaks.

- Sepulveda F., Gabriellsson M. (2013), *Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals*, „Industrial Marketing Management”, t. 42, nr 5, s. 792-804.
- Sharma D.D., Blomstermo A. (2003), *The internationalization process of born globals: A network view*, „International Business Review”, nr 12(6), s. 739-753.
- Shi W., Sun S.L., Peng M.W. (2012), *Sub-national institutional contingencies, network positions, and IJV partner selection*, „Journal of Management Studies”, t. 49, nr 7, s. 1221-1245.
- Shoham A., Makovec-Brenčič M., Virant V., Ruvio A.A. (2008), *International standardization of channel management and its behavioral and performance outcomes*, „Journal of International Marketing”, t. 16, nr 2, s. 120-151.
- Sirmon D.G., Lane P.J. (2004), *A model of cultural differences and international alliance performance*, „Journal of International Business Studies”, nr 35, s. 306-319.
- Smagalla D. (2004), *Supply-chain culture clash: Differences in emphasis and approach make global supply-chain management even more of a challenge*, „MIT Sloan Management Review”, nr 46(1), s. 6-7.
- Smirnova M., Naudé P., Henneberg S.C., Mouzas S., Kouchtch S.P. (2011), *The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms*, „Industrial Marketing Management”, t. 40, nr 1, s. 44-53.
- Srivastava S., Singh S., Dhir S. (2020), *Culture and international business research: A review and research agenda*, „International Business Review”, t. 29, nr 4, art. 101709.
- Stańczyk-Hugiet E., Strychalski M. (2013), *Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Research Papers of Wrocław University of Economics”, t. 310, s. 123-131.
- Steers R.M., Sanchez-Runde C.J., Nardon L. (2010), *Management across cultures: Challenges and strategies*, Cambridge University Press.
- Stier J. (2003), *Internationalisation, ethnic diversity and the acquisition of intercultural competencies*, „Intercultural Education”, nr 14(1), s. 77-91.
- Stier J. (2006), *Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence*, „Journal of Intercultural Communication”, nr 6(1), s. 1-06.
- Strange R., Humphrey J. (2018), *What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory*, „Journal of International Business Studies”, t. 50, nr 8, s. 1401-1413.
- Styles C., Ambler T. (2000), *The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK*, „Australian Journal of Management”, t. 25, nr 3, s. 261-281.
- Sui S., Baum M. (2014), *Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market*, „Journal of International Business Studies”, t. 45, nr 7, s. 821-841.
- Sulimowska-Formowicz M. (2018a), *Is foreign partnering experience of a company valuable for developing its relational competence?*, „International Business and Global Economy”, t. 37, s. 446-457.

- Sulimowska-Formowicz M. (2018b), *Kompetencja relacyjna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa we współpracy międzyorganizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Swaminathan V., Moorman C. (2009), *Marketing alliances, firm networks, and firm value creation*, „Journal of Marketing”, t. 73, nr 5, s. 52-69.
- Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, t. 17, s. 27-43.
- Szulanski G., Cappetta R., Jensen R.J. (2004), *When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity*, „Organization Science”, t. 15, nr 5, s. 600-613.
- Szymura-Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa.
- Teece D.J. (2002), *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*, Oxford University Press.
- Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, nr 28(13), s. 1319-1350.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies”, nr 49(8), s. 1395-1401.
- Teece D.J. (2014a), *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies”, nr 45(1), s. 8-37.
- Teece D.J. (2014b), *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*, „Academy of Management Perspectives”, nr 28(4), s. 328-352.
- Teece D.J., Pisano G. (1994), *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, „Industrial and Corporate Change”, t. 3, nr 3, s. 537-556.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, t. 18, nr 7, s. 509-533.
- Terjesen S., Patel P.C., Covin J.G. (2011), *Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures*, „Journal of Operations Management”, t. 29, nr 1-2, s. 105-115.
- Theodosiou M., Leonidou L.C. (2003), *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research*, „International Business Review”, nr 12(2), s. 141-171.
- Thomas D.C., Elron E., Stahl G., Ekelund B.Z., Ravlin E.C., Cerdin J., Poelmans S., Brislin R., Pekerti A., Aycan Z., Maznevski M., Au K., Lazarova M.B. (2008), *Cultural intelligence: Domain and assessment*, „International Journal of Cross Cultural Management”, t. 8, nr 2, s. 123-143.
- Thomas D.C., Inkson K. (2004), *Cultural Intelligence. People skills for global business*, Barrett-Koehler Publishers.
- Triandis H. (1994), *Culture and social behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Tseng S.-M. (2014), *The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance*, „International Journal of Production Economics”, t. 154, s. 39-47.

- Tversky A., Kahneman D. (1974), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, „Science”, t. 185, nr 4157, s. 1124-1131.
- Uлага W., Eggert A. (2006), *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status*, „Journal of Marketing”, t. 70, s. 119-136.
- UNESCO (2007), *UNESCO Guidelines on Intercultural Education*, Paris.
- Urzelai B., Puig F. (2019), *Developing international social capital: The role of communities of practice and clustering*, „International Business Review”, t. 28, nr 2, s. 209-221.
- Uzzi B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, t. 42, nr 1, s. 35-67.
- Vahlne J.E. (2020), *Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution*, „Global Strategy Journal”, nr 10(2), s. 239-250.
- Vahlne J.E., Bhatti W.A. (2019), *Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise*, „Management International Review”, t. 59, s. 203-228.
- Vahlne J.E., Johanson J. (2013), *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – From internalization to coordination of networks*, „International Marketing Review”, nr 30(3), s. 189-210.
- Vahlne J.E., Johanson J. (2017), *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*, „Journal of International Business Studies”, nr 48, s. 1087-1102.
- Vahlne J.E., Johanson J. (2020), *The Uppsala model: Networks and micro-foundations*, „Journal of International Business Studies”, nr 51, s. 4-10.
- Vahlne J.E., Johanson J. (2021), *Coping with complexity by making trust an important dimension in governance and coordination*, „International Business Review”, t. 30, nr 2, art. 101798.
- Vahlne J.E., Schweizer R. (2022), *Human behavior and judgment: A critical nano-foundation for the Uppsala model and international business studies*, „Journal of International Business Studies”, t. 53, nr 7, s. 1549-1555.
- Vasudeva G., Anand J. (2011), *Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios*, „Academy of Management”, t. 54, nr 3, s. 611-623.
- Verbeke A. (2009), *International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success*, Cambridge University Press, Leiden.
- Verbeke A. (2013), *International Business Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Verbeke A. (2020), *The JIBS 2019 Decade Award: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies”, nr 51, s. 1-3.
- Verbeke A. (2022), *Three simple guidelines to make the dynamic capabilities paradigm actionable in international business research*, „Journal of International Business Studies”, nr 53(4), s. 573-582.
- Verbeke A., Ciravegna L. (2018), *International entrepreneurship research versus international business research: A false dichotomy?*, „Journal of International Business Studies”, nr 49, s. 387-394.

- Wach K. (2014), *The role of knowledge in the internationalisation process: An empirical investigation among Polish businesses*, International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives, Fachhochschule Joanneum, Graz.
- Wach K. (2021), *The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms*, „International Entrepreneurship Review”, nr 7(2), s. 7-19.
- Wang L., Zhang C., Jiang F. (2019), *Matching governance mechanisms with transaction-specific investment types and supplier roles: An empirical study of cross-border outsourcing relationships*, „International Business Review”, t. 28, nr 2, s. 316-327.
- Wassmer U., Dussauge P. (2011), *Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies*, „European Management Review”, t. 8, nr 1, s. 47-64.
- Weerawardena J., Mort G.S., Liesch P.W., Knight G. (2007), *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*, „Journal of World Business”, nr 42(3), s. 294-306.
- Weidemann D. (2007), *Akkulturation und Interkulturelles Lernen*, (w:) J. Straub, A. Weidemann, D. Weidemann (red.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Springer-Verlag, Stuttgart–Weimar, s. 488-497.
- Wernerfelt B. (1984), *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, nr 5(2), s. 171-180.
- WIAL (2014), *Foundations of Action Learning Participants Guide*, The World Institute for Action Learning.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1979), *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*, „The Journal of Law and Economics”, nr 22(2), s. 233-261.
- Williamson O.E. (1981), *The economics of organization: The transaction cost approach*, „The American Journal of Sociology”, nr 87(3), s. 548-577.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E., Winter S.G. (red.) (1993), *The nature of the firm: Origins, evolution, and development*, Oxford University Press.
- Winter S.G. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal”, nr 24(10), s. 991-995.
- Wuyts S., Dutta S. (2014), *Benefiting from alliance portfolio diversity: The role of past internal knowledge creation strategy*, „Journal of Management”, t. 40, nr 6, s. 1653-1674.
- Yeniyurt S., Townsend J.D. (2003), *Does culture explain acceptance of new products in a country? An empirical investigation*, „International Marketing Review”, nr 20(4), s. 377-396.
- Yip G.S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Yitmen I. (2013), *Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry*, „Project Management Journal”, nr 44(4), s. 5-25.

- Young-Ybarra C., Wiersema M. (1999), *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*, „Organization Science”, t. 10, nr 4, s. 439-459.
- Zaheer A., Bell G.G. (2005), *Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance*, „Strategic Management Journal”, t. 26, nr 9, s. 809-825.
- Zaheer A., Kamal D.F. (2011), *Creating trust in piranha-infested waters: The confluence of buyer, supplier and host country contexts*, „Journal of International Business Studies”, t. 42, s. 48-55.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organization Science”, t. 9, nr 2, s. 141-159.
- Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension*, „Academy of Management Review”, t. 27, nr 2, s. 185-203.
- Zahra S.A., Petricevic O., Luo Y. (2022), *Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business*, „Journal of International Business Studies”, nr 53(4), s. 583-600.
- Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*, „Organization Science”, t. 6, nr 1, s. 76-92.
- Zhao H., Hsu C.C. (2007), *Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry*, „Management International Review”, t. 47, nr 6, s. 815-844.
- Zhou L., Barnes B.R., Lu Y. (2010), *Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, t. 41, nr 5, s. 882-905.
- Zhou L., Wu W.P., Luo X. (2007), *Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks*, „Journal of International Business Studies”, t. 38, nr 4, s. 673-690.
- Zollo M., Bettinazzi E.L., Neumann K., Snoeren P. (2016), *Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model*, „Global Strategy Journal”, t. 6, nr 3, s. 225-244.
- Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science”, t. 13, nr 3, s. 339-351.
- Zukin S., DiMaggio P. (1990), *Introduction*, (w:) P. DiMaggio, S. Zukin (red.), *Structures of capital: The social organization of economic life*, Cambridge University Press, New York.

Spis rysunków

1.1. Przesłanki lokalizacyjne MNE, wyniki funkcjonowania a kluczowa domena RBV	20
1.2. Poziomy analizy, obszary badawcze i ich domeny teoretyczne	22
3.1. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa Uppsala 1977	38
3.2. Sieciowy model internacjonalizacji przedsiębiorstwa Uppsala 2009	39
3.3. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego Uppsala 2013	43
3.4. Model ewolucji przedsiębiorstwa międzynarodowego Uppsala 2017	44
8.1. Model organizacyjnej inteligencji kulturowej według Moona	114

Spis tabel

2.1. Wyniki badań bezpośrednich na temat czynników wpływających na wiedzę w procesie internacjonalizacji.....	27
2.2. Podstawowe założenia w modelu wpływu wiedzy na proces internacjonalizacji	32
2.3. Źródła pozyskiwania nowej wiedzy – propozycja modelu Fletchera i Harris	33
7.1. Budowa kompetencji międzykulturowych – przykładowe podejścia	100
7.2. Budowa kompetencji międzykulturowych według Stiera	103
7.3. Wybrane elementy kwestionariusza do pomiaru inteligencji kulturowej (CQS) oraz kwestionariusza stworzonego przez Earleya i Mosakowski	105
8.1. Przykładowe wyzwania stojące przed zespołami wielokulturowymi	122

Informacje o Autorkach

Maja Szymura-Tyc – profesor nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zainteresowania naukowe Autorki obejmują procesy tworzenia wartości w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Perspektywa wartości łączy wcześniejsze badania w obszarze marketingu z analizą związków między internacjonalizacją, innowacyjnością i usieciowieniem przedsiębiorstw. Jest autorką ok. 130 publikacji w języku polskim i angielskim z zakresu marketingu, zarządzania i biznesu międzynarodowego.

Monika Sulimowska-Formowicz – doktor habilitowana nauk o zarządzaniu, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, zatrudniona w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego Wydziału Zarządzania UEKat. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych dotyczących problematyki budowania przewagi konkurencyjnej, zarządzania współpracą międzyorganizacyjną, kapitału relacyjnego oraz roli zaufania w sukcesie przedsiębiorstw. Pasje naukowe łączy z działalnością szkoleniową i dydaktyczną, specjalizując się w tematyce zarządzania strategicznego i funkcjonowania przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym.

Danuta Babińska – doktor nauk ekonomicznych, trener międzykulturowa i coach zespołów. Wieloletnia wykładowczyni Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, obecnie prowadzi firmę szkoleniowo-coachingową TeamUp. Publikacje Autorki skupiają się wokół tematyki rozwijania inteligencji kulturowej w organizacji, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz innowacyjnych metod kształcenia osób dorosłych.

Problematyka zasobowych uwarunkowań internacjonalizacji jest podejmowana bardzo często w artykułach naukowych, szczególnie w czasopismach zagranicznych, znacznie rzadziej zaś w Polsce, tym bardziej w formie monografii. Wewnętrzne uwarunkowania zasobowe internacjonalizacji w polskiej literaturze omawia się najczęściej w dość pobieżny sposób, jako zasoby finansowe, ludzkie, posiadane marki itd. Zdecydowanie brakuje w dyskursie bardziej pogłębionego, a zarazem kompleksowego ujęcia tych uwarunkowań, z odwołaniem się do teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w jej klasycznym i współczesnym wymiarze w kontekście rozwoju zasobowej teorii firmy. Niniejsza monografia ma szansę wypełnić tę lukę i ukierunkować przyszłe badania empiryczne ku poszukiwaniu możliwości rozwoju zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa wspierających umiędzynarodowienie jego działalności i zdobycie silnej pozycji na rynku międzynarodowym.

ISBN 978-83-7875-872-3
e-ISBN 978-83-7875-873-0



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach