

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek do koncepcji badawczej

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 28-32
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zofia Patora-Wysocka

Wprowadzenie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest pojęciem złożonym. Jej wyjaśnianie wymaga podejścia wielowymiarowego, metodyki integrującej praktyczne elementy stosowanej koncepcji biznesowej. Studia literaturowe wskazują, że problemy badawcze rozwijane na gruncie internacjonalizacji przedsiębiorstw mają wiele płaszczyzn interpretacyjnych. Celem artykułu jest zaproponowanie koncepcji badawczej, która stanowiłaby o kompleksowym rozpoznaniu zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Wokół czterech perspektyw badawczych

Sandra Seno-Alday systematyzuje pięćdziesięcioletni dorobek subdyscypliny wokół czterech fundamentalnych, jej zdaniem, pytań badawczych stanowiących o tożsamości naukowej nurtów. Kontekst poznawczy internacjonalizacji przedsiębiorstw jest rozwijany z perspektywy: ● próby określenia specyfiki umiędzynaradawiania ● wyjaśnienia sposobu, w jaki przebiega ekspansja za granicą ● ujawnienia interakcji na poziomie wszystkich aktorów internacjonalizacji ● rozpoznania wpływu podejmowania działalności za granicą na przedsiębiorstwo¹⁾.

W ramach problemu określenia specyfiki internacjonalizujących się przedsiębiorstw S. Seno-Alday odwołuje się do prac Hymera (1976) i Dunninga (1980)²⁾, którzy lansowali raczej statyczne podejście do zjawiska bezpośrednich inwestycji zagranicznych. S. Seno-Alday charakteryzuje w tym sensie nurt określeniami: „unikalna wiązka wiedzy i zasobów”, „przewaga konkurencyjna” i kojarzy go ze szkołą zasobową³⁾. Sądzę, że zakres tego nurtu można odnieść do dorobku teorii przewagi monopolistycznej, teorii internacjonalizacji Buckleya i Cassona, paradygmatu OLI, a więc do teorii nadających szczególne znaczenie indywidualnemu przedsiębiorstwu.

Zbliżając pytanie o specyfikę internacjonalizujących się przedsiębiorstw do zarządzania, S. Seno-Alday wyróżnia nurty wyjaśniające internacjonalizację przez pryzmat struktury organizacyjnej. Może ona obejmować: ● fuzje i przejęcia zmieniające formalną strukturę organizacyjną ● alianse tworzące nowe podmioty (*joint-venture*; w tym konsorcja) ● mniejszościowe alianse kapitałowe ● umowy o współpracy

(licencyjne, franchisingowe, umowy o stowarzyszeniach)⁴⁾ ● tworzenie sieci i relacji zgodnie z weickowską logiką organizacji adhezyjnej lub mocno zależnej (*loosely versus tightly coupling*). Związki relacyjne mogą mieć w tym sensie charakter kooperacyjny, informacyjny, lojalnościowy, w końcu własnościowy i formalny. Są pewnego rodzaju zasobem, istotnym z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej oraz realizacji wizji umiędzynaradawiania struktury elastycznej.

Zakres poznawczy zagadnień wyrastających wokół specyfiki internacjonalizujących się przedsiębiorstw jest dość szeroki. Dopuszcza zróżnicowane sposoby postrzegania internacjonalizacji, przez co zmienia zakres przedmiotu badań i uprawnia jego ewoluowanie. Wciąż jednak reprezentuje statyczne podejście do rzeczywistości empirycznej, traktując ją w kategoriach opisowych (tj. badania danej formy internacjonalizacji, jej specyfiki). Dotychczasowy dorobek nurtu rozwijał się jako inspiracja podejściem zasobowym, koncepcją sieci, organizacji wirtualnych i relacji. Dyskurs naukowy ułożył go na skrzyżowaniu analizy struktury organizacyjnej, determinantów, motywów i narzędzi umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. W ten sposób pytania wyrosłe na gruncie ekonomii przejęły aparat ontologiczny zarządzania, przenosząc w centrum zainteresowań badawczych przedsiębiorstwo.

Wszelkie próby rozpoznania sposobu ekspansji zagranicznej S. Seno-Alday łączy z pojęciem procesu. Sądzę, że proces jest w tym sensie wyrazem praktycznej koncepcji biznesowej; ma odniesienie do konkretnych działań menedżerów. Jego istotnymi komponentami są dynamika oraz swoista wielowymiarowość czynników kształtujących strategię internacjonalizacji. Lansowane tu wątki badawcze dotyczą rozmaitych kategorii strategicznych: wyboru lokalizacji, form wejścia, ścieżek internacjonalizacji, decyzji inwestycyjnych i dywestyjnych. Dopuszczają one analizę na poziomie przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, regionu, kraju, w końcu w sensie globalnym, np. wykorzystują dane na temat zagregowanych wartości informujących o handlu, przepływie kapitału zagranicznego *etc.*⁵⁾.

Trzeci wątek badawczy podejmuje problematykę interakcji, relacji (np. kooperacyjnych) oraz zależności między uczestnikami procesu. Sądzę, że analiza internacjonalizacji czerpie w tym znaczeniu z dorobku socjologii organizacji, mocno podkreślając społeczny

charakter nauk o zarządzaniu. S. Seno-Alday wprowadza do tej kategorii podtematy badawcze, wyłonione na podstawie logiki modelu przyczynowo-skutkowego i kategoryzacji zmiennych na zależne i niezależne. Wydaje się, że argumentacja S. Seno-Alday oparta jest na założeniu, że manipulacja sprawczością poszczególnych czynników internacjonalizacji, a także samej internacjonalizacji, ujawnia różne aspekty rzeczywistości empirycznej.

Odwołując się do przykładu, w którym internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest zmienną niezależną, uzyskamy, zgodnie z tą klasyfikacją, odpowiedź na pytanie, jak internacjonalizujące się przedsiębiorstwa wpływają na rynek kraju goszczącego – funkcjonujące tam firmy, kulturę biznesu, uprawianą politykę, absorpcję technologii *etc.* Odwrócenie stosunku niezależności zmiennych winno w tym sensie ujawnić, jak kształtują się pod wpływem zewnętrznych czynników otoczenia funkcjonalnie rozumiane obszary internacjonalizującego się przedsiębiorstwa. Otrzymujemy w ten sposób dwie płaszczyzny interpretacyjne tego samego problemu. Są one podporządkowane klasycznej wizji organizacji, zgodnej z logiką funkcjonalizmu, zakładającej jednolitość struktury oraz ścisły podział na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Tymczasem wydaje się, że problematyka relacji (np. kooperacyjnych, koopetycyjnych) w internacjonalizacji wymaga uzupełnienia o metodykę holistycznie traktującą przedsiębiorstwo i otoczenie.

Sądzę, że uzasadnioną logicznie metodą byłoby w tym sensie podejście sieciowe. Trafny przykład takiej analizy można zbudować, opierając się na tzw. modelu wanny (*bathhtub*) Jamesa Colemana⁶⁾. Koncepcja Colemana, sparafrazowana przez M. Kilduffa i W. Tsai, wyjaśnia strukturę makro- i mikropowiązania organizacji z otoczeniem, dostarczając obraz pewnego rodzaju hybrydy zbudowanej wokół relacji. Model ten opisuje proces przeniesienia działań jednostki (przedsiębiorcy, menedżera wyższego szczebla) na poziom instytucjonalny oraz sposób, w jaki większe struktury zewnętrzne wpływają na tę jednostkę (rysunek 1).

M. Kilduff i W. Tsai posłużyli się w tym kontekście przykładem: społeczna sieć powiązań (których częścią jest menedżer) oddziałuje na nowo nawiązywane relacje (rysunek 1, a). Ich kształt z kolei determinuje rodzaj działań, jakie podejmuje menedżer (rysunek 1, b). W ten sposób działania jednostki mogą wpływać na grupę menedżerów oraz np. na sposób dystrybucji zasobów w ramach sieci (rysunek 1, c)⁷⁾. Warto zauważyć, że model ten nie przecenia roli sprawczej menedżera i nie przedstawia nam koncepcji organizacji, w której najważniejszym punktem analizy winna być indywidualna jednostka. Uważam, że jest to model, który można odnieść do struktury otwartej, elastycznej i umiędzynarodowionej; do organizacji, która wskutek budowania wielokierunkowych relacji realizuje cele i współtworzy swoją rzeczywistość.



Rys. 1. Model J. Colemana

Źródło: J.S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990, s. 8, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks and Organizations*, Sage, London 2003, s. 23.

J. Peng lansuje pogląd, że fundamentalnym problemem badawczym, desygnującym przedmiotowe granice metadyscypliny internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest próba rozpoznania rzeczywistej wartości ekspansji zagranicznej w działalności przedsiębiorstwa⁸⁾. Na poziomie firmy można ją mierzyć wskaźnikami wartości sprzedaży, obrotu, zysku, udziału w rynku, poziomu ryzyka *etc.*⁹⁾. Na poziomie regionalnym lub globalnym interpretacja dopuszcza operowanie agregatami danych. S. Seno-Alday inspirowane jest w tym sensie wątkiem przyczynowości i określa internacjonalizację przedsiębiorstwa jako zmienną zależną, którą kształtują czynniki trzecie. W ten oto sposób znajduje pewien konsens metodyczny, który pozwala autorce znaleźć mocny trzon subdyscypliny i połączyć tematykę czterech pytań badawczych. Przedsiębiorstwo i ilościowo mierzalna strona jego działalności często będą bowiem wątkami analiz empirycznych. Tego rodzaju refleksja metodologiczna jest znaczącym nabytkiem podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa; nie wiadomo jednak, czy nie rodzi ryzyka pewnej stałej nieoznaczoności przedmiotu badań, jakim jest internacjonalizacja przedsiębiorstw. Otóż, o ile zbiór zmiennych niezależnych pozostanie bowiem kategorią otwartą, o tyle trudniej będzie wyznaczyć definicyjne granice internacjonalizacji.

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w kierunku wielowątkowej koncepcji badawczej

Wydaje się, że porządek „czterech pytań” przyjęty przez S. Seno-Alday może być mocnym punktem wyjścia do wyprowadzenia zarysu koncepcji kompleksowo traktującej badanie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Sądzę, że istnieje potrzeba przeprowadzenia tego typu badań w polskich przedsiębiorstwach. Tym bardziej że zaawansowane formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wciąż postrzegane są głównie w kategoriach perspektywicznych. Wizja ugruntowanych doświadczeń oraz próba poszukiwania w tym sensie regularności są pewnego rodzaju abstraktem, nieoderwanym jednak całkowicie od rzeczywistości. Uważam, że można bowiem znaleźć takie przedsiębiorstwa, które są mocno zaangażowane na rynkach zagranicznych

i które znalazły tam względnie trwałe grunto do dalszego rozwoju ekspansji. Poruszona problematyka pociąga za sobą potrzebę usystematyzowania obszaru i wyprowadzenia celu badawczego. Tak więc wartość badań podejmujących temat zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw podlegać będzie realizacji celów eksploracyjnych oraz pragmatycznych (dla przedsiębiorców).

Poznawczy charakter badań otwierać będzie kwestie form organizacyjnych oraz odpowiadających im sposobów zarządzania. Z kolei kontekst użyteczności dla praktyki winien być budowany na podstawie faktu, że polskie firmy nie adaptują zaawansowanych form internacjonalizacji na szeroką skalę. Analiza przypadków silnie umiędzynarodowionych, lecz polskich, może więc stanowić realną inspirację dla pozostałych przedsiębiorstw, mając charakter użytecznych wskazówek na temat praktycznego działania.

Budując porządek zagadnień badawczych na podstawie retrospektywnego przeglądu dorobku subdyscypliny według S. Seno-Alday, uzyskujemy relatywnie spójne podejście do badania zaawansowanych form internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. O ile poznawczy obszar problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw podejmuje wątki: ● zasobowej oraz organizacyjnej specyfiki przedsiębiorstw ● sposobu, w jaki firmy podejmują ekspansję ● interakcji wewnątrz i międzyorganizacyjnych ● efektów podejmowania internacjonalizacji w działalności przedsiębiorstw, to można przyjąć, że:

■ koniecznym składnikiem rozpoznania specyfiki organizacyjnej i zasobowej internacjonalizacji przedsiębiorstw jest perspektywa komparatywna. Porównanie polskich przedsiębiorstw działających na różnych rynkach zagranicznych może ujawnić wiele form organizacyjnych, a także ułatwić usystematyzowanie odpowiadających im kluczowych zasobów. Umiędzynarodowioną organizację można w tym sensie wyjaśniać przez pryzmat ugruntowanej na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci koncepcji organizacji sieciowej. Zapowiedzi nurtu należy szukać już w pracach A. Marshalla, które dostarczają opisu dystryktów przemysłowych, zlokalizowanych wokół komun małych, technologicznie zaawansowanych przedsiębiorstw, związanych profilem działalności – dosyć specyficznym, a jednak komplementarnym. Siła oddziaływania tych drobnych wytwórców była niejednokrotnie większa niż wielkich przedsiębiorstw.

Wartość poznawczą koncepcji dystryktu utrwalił model elastycznej specjalizacji wyprowadzony w latach 80. ub. w. przez Brusco, Piore i Sabel¹⁰⁾. Best¹¹⁾ wzmocnił nurt elementami dynamicznej wizji przedsiębiorstwa, które zmienia i tworzy granice dystryktu. Von Hippel¹²⁾ nadał sens sieci opisanej przez pryzmat wiedzy, kumulowanej i absorbowanej przez aktywnych graczy, zdolnych do radykalnej redefinicji rzeczywistości sieciowej. Sądzę, że od lat 90. ub. w. wizja organizacji sieciowej systematycznie zmienia rzeczywistość empiryczną, nadając szczególny sens pojęciom decentralizacji, indywidualizmowi, kooperacji, relacji. Wyraźnym tego przejawem jest pojęcie korporacji zindywidualizowanej wysunięte w 1998 r. przez Ghoshala i Bartletta¹³⁾. Model zakłada, że pracownicy koncepcyjni wypierają pracowników fizycznych. Jednocześnie korporacje nie zawsze mogą zapewnić stałe warunki zatrudnienia. Wtedy istotne

stają się relacje. „Umowy moralne” są ważniejsze niż te regulowane prawnie. Również organizacja autopojetycznie zamknięta¹⁴⁾, kształtowana przez język¹⁵⁾, organizacja uwikłana w kontekst¹⁶⁾ – wszystkie te podejścia łączy, jak sądzę, różnie parafrazowane pojęcie relacji.

Internacjonalizacja struktury przedsiębiorstwa uprawnia także koncepcje kwestionujące podstawowe założenia szkoły ewolucyjnej (np. model Uppsala). Mowa tu o organizacjach globalnych od urodzenia (*born globals*)¹⁷⁾, których strukturę kształtuje skokowy proces internacjonalizacji, innowacje oraz często zaawansowanie technologiczne oferowanych produktów i usług.

Bardzo ciekawym nabytkiem nurtu jest model A. Aspelunda i O. Moena przełamujący konwencjonalne wyjaśnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw i lansujący tezę o fundamentalnym znaczeniu w procesie internacjonalizacji: ● początkowej wizji menedżera na temat globalnego zasięgu firmy ● kilku pierwszych lat działalności, jako okresu kryształizacji wizji ● okresu, w którym założono firmę ● osobistego doświadczenia menedżera¹⁸⁾. Tak więc specyfikę organizacji umiędzynarodowionej definiuje również menedżer. Jego wiedzę i umiejętności można rozpatrywać jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Możliwe jest jednak także uwikłanie menedżera w kontekst relacji społecznych i podjęcie próby połączenia podejścia indywidualistycznego ze strukturalizmem. Krytycy podejścia sieciowego wysuwają bowiem termin imperatywu antykategorycznego, który w niemal dogmatyczny sposób „(...) odrzuca wszelkie próby wyjaśniania zachowań ludzkich lub procesów społecznych w sensie przymiotów aktorów zarówno indywidualnych, jak i kolektywnych”¹⁹⁾. Z drugiej strony, w perspektywie indywidualistycznej (np. analiza cech przywódczych menedżera) również zazwyczaj nie uwzględnia się podejścia sieciowego²⁰⁾.

Wydaje się, że badanie specyfiki internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza rozpoznanie roli menedżera/ów w ramach jednego przedsiębiorstwa, inwestującego w minimum dwóch odległych kulturowo lub geograficznie krajach, mogłoby stanowić trafną próbę epistemicznego mariażu indywidualizmu z podejściem sieciowym.

■ Logicznym korelatem umiędzynarodawiania struktury organizacji jest sposób, w jaki ten proces przebiega. Sądzę, że w przypadku badania sposobu internacjonalizacji przedsiębiorstw w różnych krajach, szczególnie w ramach wielokierunkowej internacjonalizacji jednego przedsiębiorstwa, użyteczna może okazać się analiza mechanizmów koordynacji. Według G. Marcha i H.A. Simona „(...) problem koordynacji polega na ustanowieniu systemu sygnalizacyjnego dla działań (warunkowych) zależnych wzajemnie od siebie”²¹⁾. Natomiast zgodnie z lansowanym obecnie nurtem autopojetycznym, organizacja jest wręcz „(...) siecią zasad koordynacji (relacji, interakcjami, procesami) różnicowanymi przez ich strukturę”²²⁾. Rozciągając te spostrzeżenia na proces internacjonalizacji (w ramach którego organizacji podlega „(...) rosnąca liczba rozproszonych, jednak współzależnych czynności”²³⁾), okazuje się, że rozpoznanie mechanizmów koordynacji leży u podstaw zrozumienia umiędzynarodawiania przedsiębiorstw.

J. Martinez i J. Jarillo, analizując prace m.in. Marcha i Simona (1958), Lawrence’a i Lorsch (1967),

Pugha (1968), Childa (1972), Galbraitha (1973), Oughi i Maguirea (1975) czy Mintzberga (1979) wyprowadzili dwustopniową klasyfikację mechanizmów koordynacji. Pierwsza grupa mechanizmów obejmuje koordynację strukturalną i formalną, druga, to nieformalne (miękkie) narzędzia koordynacji. Mechanizmy strukturalne obejmują centralizację, decentralizację, hierarchię, autorytet formalny, podział zadań w ramach działów, komórek. Ich zakres uzupełniają formalne i standaryzowane mechanizmy koordynacji, stanowiące o przyjęciu pewnych norm i procedur, na podstawie pisemnie sporządzonych i wewnętrznie zatwierdzonych dokumentów organizacji.

Planowanie obejmuje sporządzanie budżetów, harmonogramów, jasno precyzowanych celów. Kontrola *output* (danych końcowych) oraz kontrola behawioralna zakładają sporządzanie raportów oraz nadzór bezpośredni²⁴. Miękkie narzędzia koordynacji są budowane na gruncie czynników kulturowych, językowych, relacji bezpośrednich i sieci społecznych²⁵. Zarządzanie oparte na doraźnych, merytorycznie tworzonych zespołach przypomina założenia nurtu procesowego. Z kolei działanie w ramach relacji wyraźnie nawiązuje do organizacji wirtualnej. Planowanie kariery, obejmujące niekiedy czasową pracę w zagranicznych jednostkach firmy, uprawnia natomiast interpretację przez pryzmat czerpania ze wzorców kulturowych i budowania wewnętrznej specyfiki organizacji. Tym samym nawiązuje do wspomnianej już koncepcji korporacji zindywidualizowanej Ghoshala i Bartletta.

Klasyfikacja mechanizmów koordynacyjnych jest koncepcją dwubiegunową. Sądzę jednak, że na gruncie praktyki zarządzania nie można jej zredukować do dwóch modeli koordynacji. Uważam, że pomiędzy tymi dwiema przeciwległymi perspektywami poznawczymi leżą rozmaite, praktycznie stosowane kompilacje wzorów koordynacji. W ten sposób wyłania się sens przeprowadzenia badań polskich przedsiębiorstw, podejmujących internacjonalizację na różnych rynkach zagranicznych. Analiza taka mogłaby stanowić próbę prezentacji różnych punktów widzenia na kwestię metodyki zarządzania w warunkach internacjonalizacji.

Szczególnie ciekawe byłoby w tym sensie badanie przedsiębiorstwa umiędzynarodowionego w co najmniej dwóch krajach, innych niż kraj pochodzenia jednostki macierzystej. Zakres tego typu obserwacji krzyżuje się z zakresem wyznaczonym przez badania przepływu wiedzy oraz oddziaływania specyfiki kulturowej w praktyce zarządzania, w tym podejścia do pracownika, klienta, produktu, a nawet reklamy²⁶.

Metodyczny porządek badania interakcji międzyorganizacyjnych w ramach internacjonalizacji przedsiębiorstw można zbudować na podstawie koncepcji *matchingu* (połączeń) lansowanej przez Ghauriego, Holstiusa (1996) i Rogersa (2005)²⁷. „(...) *Matching* pozwala zrozumieć, jak stymulować rozwój stosunków biznesowych poprzez nawiązywanie i rozwijanie relacji, które są na różnych innych poziomach – poza najbliższym zasięgiem firmy²⁸. *Matching* odnosi się do takich działań przedsiębiorstw i organizacji rządowych, wskutek których odnoszą one obopólne korzyści. Przedsiębiorstwa mogą np. starać się nawiązać relacje z organizacjami rządowymi, aby uzyskać dostęp do rynku na preferencyjnych warunkach²⁹.”

K. Leelapanyalert desygnuje *matching* wokół kryterium zasięgu: ● *matching* na poziomie globalnym odnosi się do organizacji międzynarodowych i nie obejmuje bezpośrednich relacji przedsiębiorstwa z instytucją ● *matching* w skali makro dotyczy relacji przedsiębiorstwa z organizacjami rządowymi ● *micromatching* można rozumieć jako parafrazę *networkingu* Johansona i Mattsona, stanowiącą o rozpoznaniu procesu produkcji. *Matching* ma tutaj wyraźny charakter wielokierunkowych zależności między współdziałającymi przedsiębiorstwami³⁰.

■ Efekty podejmowania internacjonalizacji przedsiębiorstw można mierzyć w ramach głównych obszarów oceny bieżącej kondycji finansowej firmy, np. roczny poziom przychodów, roczny poziom zysków, rentowność aktywów.

Podsumowanie

Sądzę, że badaniem internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw należałoby objąć firmy mocno umiędzynarodowione, mające za granicą własne oddziały produkcyjne lub handlowe (sieci handlowe), spółki *joint-venture*. Najprawdopodobniej winny być to przedsiębiorstwa średnie lub duże. Uważam, że eksploracyjny charakter obserwacji można w tym sensie pogłębić, prezentując przedsiębiorstwo/a podejmujące internacjonalizację w minimum dwóch krajach. Merytoryczny kontekst problemu wskazuje na analizę przypadku (*case study*) jako wiodącą metodę badań. W sytuacji dotarcia do większej liczby przedsiębiorstw (zwłaszcza inwestujących w tym samym kraju) nie można także wykluczyć analizy wielowymiarowej.

dr Zofia Patora-Wysocka
Katedra Zarządzania
Społecznej Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

¹ S. SENO-ALDAY, *International Business Thought: A 50-year Footprint*, „Journal of International Management” 2010, vol. 16, issue 1, s. 20.

² Zob. S. HYMER, *The International Operations of National Firms*, MIT Press, Cambridge, MA 1976; J.H. DUNNING, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, „Journal of International Business Studies” 1980, vol. 11, no. 1, s. 9–31, za: S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 20.

³ *Ibidem*.

⁴ M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 238–240.

⁵ S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 21.

⁶ J.S. COLEMAN, *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks and Organizations*, Sage, London 2003, s. 23.

⁷ *Ibidem*, s. 23.

⁸ J. PENG, *Identifying the Big Question in International Business Research*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, s. 99–108.

⁹ S. SENO-ALDAY, *International Business...*, op. cit., s. 22.

¹⁰ S. BRUSCO, *The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration*, „Cambridge Journal of Economics” 1982, vol. 6, s. 167–184, za: A. LIPPARINI, M. SOBERO, *Co-ordinating Multi Firm Innovative Processes: Entrepreneur as Catalyst in Small-Firm Networks*, in: M. EBERS (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford, 1999, s. 202–203.

¹¹ M. BEST, *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990.

- ¹²⁾ E. VON HIPPEL, *Cooperation between Rivals: Informal Know-how Trading*, „Research Policy” 1987, vol. 16, s. 291–302, za: A. LIPPARINI, M. SOBERO, *Co-ordinating ...*, *op. cit.*, s. 202.
- ¹³⁾ Zob. S. GHOSHAL, C.A. BARTLETT, *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, Heineemann, London 1998.
- ¹⁴⁾ Zob. M. ZELENY, *Knowledge and Self-Production Processes in Social Systems*, in: F. PARRA-LUNA (ed.), *Systems Sciences and Cybernetics, Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS)*, UNESCO, Eolss Publishers, Oxford 2003; H.R. MATURANA, F.J. VARELA, *The Tree of Knowledge*, Shambhala, Boston, MA 1992.
- ¹⁵⁾ Zob. G. VON KROGH, J. ROSS, *Conversation Management*, „European Management Journal” 1995, vol. 13, no. 4, s. 390–394.
- ¹⁶⁾ Zob. A. KAKABADSE, N. KAKABADSE, *Essence of Leadership*, International Thomson Business Press, London 1999.
- ¹⁷⁾ Zob. M.W. RENNIE, *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, no. 4, s. 45–52.
- ¹⁸⁾ A. ASPELUND, O. MOEN, *A Generation Perspective on Small Firm Internationalization*, in: C.N. AXINN, P. MATTHYSSENS (eds.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, JAI, Elsevier, Oxford 2001, s. 197–206.
- ¹⁹⁾ M. EMIRBAYER, J. GOODWIN, *Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency*, „American Journal of Sociology” 1994, vol. 99, no. 6, s. 1414, za: M. KILDUFF, W. TSAI, *Social Networks...*, *op. cit.* s. 68.
- ²⁰⁾ *Ibidem*, s. 85.
- ²¹⁾ J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 55.
- ²²⁾ M. ZELENY, *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore 2005, s. 197.
- ²³⁾ J. MARTINEZ, J. JARILLO, *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies” 1989, vol. 20, no. 3, s. 490. Zmodyfikowana klasyfikacja Martineza i Jarillo została wykorzystana również w pracy: A.W. HARZING, N. NOORDERHAVEN, *Headquarters-Subsidiary Relationships and the Country of Origin Effect*, in: M.P. FELDMAN, G.D. SANTANGELO (eds.), *New Perspectives in International Business Research*, Emerald Group Publishing, Bingley 2008, s. 13–40.
- ²⁴⁾ J. MARTINEZ, J. JARILLO, *The Evolution...*, *op. cit.*, s. 491–492.
- ²⁵⁾ *Ibidem*.
- ²⁶⁾ A.K. GUPTA, V. GOVINDARAJAN, *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 4, s. 473–496. Zredukowany wskaźnik wiedzy według Gupty i Govindarajana został wykorzystany w badaniach A.W. Harzinga i N. Noorderhavena, *Headquarters...*, *op. cit.*, s. 13–40.
- ²⁷⁾ K. LEELAPANYALERT, *Factors Influencing the Internationalization Process of UK Firms in Asia*, in: R. SINKOVICS, P. GHOURI (eds.), *New Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing, Bingley 2009, s. 40.
- ²⁸⁾ K. HOLSTIUS, P. GHOURI, *The Role of Matching in the Foreign Market Entry Process in the Baltic States*, „European Journal of Marketing” 1996, vol. 30, no. 2, s. 75–88, za: K. LEELAPANYALERT, *Factors...*, *op. cit.*, s. 40.
- ²⁹⁾ H.P. ROGERS *et al.*, *The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2005, vol. 15, no. 1, s. 53–74, za: K. LEELAPANYALERT, *Factors...*, *op. cit.*, s. 40.
- ³⁰⁾ *Ibidem*, s. 42.

Summary

The article presents a research concept of a problem of internationalization of Polish enterprises. This study should be extended to strongly internationalized companies which have their own production or trade branches (chains) abroad, joint-venture businesses; they should probably be medium-sized or large companies. As indicated by the review of all output of the subdiscipline, research problems developed on the basis of the internationalization of enterprises have multiple levels of interpretation. This article aims to propose a research concept which would provide a comprehensive diagnosis of advanced forms of internationalization of Polish enterprises.