

Małgorzata Dąbrowska

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna

Bielsko-Biała

KULTUROWE UWARUNKOWANIA KOMUNIKACJI POMIĘDZY CENTRALĄ A FILIAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH WIELONARODOWYCH I GLOBALNYCH

Wstęp

Tempo przemian w ekonomii, powodujące gwałtowny wzrost liczby wielkich korporacji, skłania do analizy relacji pomiędzy kulturą organizacji, jej szczególną formą, jaką jest kultura korporacyjna a kulturą narodową krajów, w których otwierane są kolejne oddziały wielonarodowych firm. Artykuł przywołuje obszerną literaturę dotyczącą relacji pomiędzy stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstw, stylami zarządzania a uwarunkowaniami kulturowymi. Te ostatnie decydują o przyjętym typie współpracy pomiędzy korporacją a filiami oraz o sposobie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Artykuł poświęcony jest mechanizmom koordynacji oraz korzyściom, jakie wynikają z wielokulturowości w firmach globalnych.

Globalizacja a wielokulturowość

Globalizacja stanowi ciągle postępujący proces ekonomiczny, polityczny, społeczny i kulturowy, którego nie można zahamować. Dominującą rolę w integracji rynków i w rozwoju wymiany na poziomie światowym odgrywają transnarodowe¹ i wielonarodowe korporacje. W 2014 roku było ich ponad 80 000, a liczba filii w różnych częściach świata wynosiła 840 000. Zatrudniały one 75 000 000 pracowników, wolumen transakcji przez nie przeprowadzonych to dwie trzecie światowego handlu². Tytułem porównania w 1990 roku na świecie działało 35 000 korporacji ze 150 000 filii³.

Transnarodowe korporacje wspomagają proces cyrkulacji kapitału, transfer wiedzy menedżerskiej i technologicznej, stymulują przepływ ludzi, usług i towarów. To one są liderami światowej ekonomii i wywierają wpływ, nie tylko na decyzje gospodarcze, ale i polityczne (nawet jeśli oficjalnie ich pozycja jest neutralna). Na sto największych gospodarek na świecie 51 to

¹ W wypadku przedsiębiorstw transnarodowych w przeciwieństwie do wielonarodowych nie ma jednej podanej siedziby, czy miejsca, które można jako określić jako „centrale”.

² Wikipedia, hasło: “multinationale”.

³ *World Investment Report 1992. Transnational corporations as Engines of Growth. An Executive summary*, dostępny w <http://unctad.org/en/Docs/wir92ove.en.pdf>, s. 1 [dostęp: 10 czerwca 2015]

korporacje o zasięgu globalnym, a tylko 49 to organizmy państwowe⁴.

Temat różnic międzykulturowych, mających istotny wpływ na style zarządzania w korporacji podjął Geert Hofstede⁵. Co charakterystyczne, autor wziął za obiekt badań IBM, a więc firmę, której pracownicy wydawali się z pozoru jednolici pod względem wykształcenia, przynależności do klasy społecznej, podejścia do kariery.

Przy bliższym spojrzeniu ta spójna grupa z pozoru się rozpada. Okazało się, że lokalne tradycje, systemy wartości kulturowych, przyzwyczajenia odgrywały dominującą rolę kształtującą zachowania organizacyjne. Holenderski uczony wprowadził systematyzację swoich obserwacji – po przeprowadzeniu badań ankietowych określił następujące wymiary kultur narodowych – dystans władzy (równoznaczny z dystansem hierarchicznym), kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności, orientacja długo-, krótkoterminowa⁶. Rozwinięciem teorii Hofstede są prace Fonsa

⁴ Sarah Anderson and John Cavanagh *Top 200: The Rise of Global Corporate Power*, *Corporate Watch* 2000, <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/221/47211.html>, dane z 2000 roku, ibidem [dostęp: 4 czerwca 2015]

⁵ G. Hofstede *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*,. Przeł. M. Durska, Warszawa 2000. ,

⁶ To ostatnie pojęcie pojawiło się w późniejszych pracach, chociaż już na wstępnym etapie badań Hofstede posługiwał się terminem, który był z nim tożsamy – był to „dynamizm konfucjański”.

Trompenaarsa⁷, który na potrzeby określenia kultur narodowych stworzył szereg binarnych opozycji – uniwersalizm lub partykularyzm, indywidualizm lub kolektywizm, obiektywizm lub subiektywizm, status przypisywany lub status uzyskany. Wprowadził także nowe narzędzia analizy: sposób podejścia do czasu, pragnienie zdominowania natury, wysokość poziomu zaangażowania. Wiele kategorii pokrywa się z tymi, stworzonymi przez Hofstedeego. Ze wspomnianych teorii wyciągnięto szereg istotnych wniosków, stosowanych potem w praktyce przez przedsiębiorstwa wielokulturowe. Na bazie tych dokonań inni uczeni wprowadzali własne klasyfikacje – jak chociażby: zaufanie, podejście do hierarchii, indywidualizm⁸. Ewolucja przywiązania do określonych wartości w poszczególnych krajach jest na bieżąco monitorowana przez zespół opracowujący World Values Survey⁹.

Lektura wspomnianych prac nauczyła menedżerów dużej ostrożności w ocenie zachowań pracowników. Pewne zjawiska mogły być postrzegane negatywnie, podczas gdy były one uzasadnione odniesieniem do systemu wartości. Zrozumiano, w jaki sposób należy diagnozować i rozwiązywać problemy,

⁷ Najbardziej znaną książką Trompenaarsa jest opracowanie napisane wspólnie z Charlesem Hampdenem-Turnerem *Siedem kultur kapitalizmu – USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia* (wydanie polskie Wolters Kluwer SA, 2012).

⁸ K. R. Ahernan, D. Daminel, C. Fracassi *Lost in Translation? The Effect of Cultural Values on Mergers Around the World*, "Journal of Financial Economics", 2015, 117, s. 165–189.

⁹ *World values survey* gromadzi dane na temat przywiązania poszczególnych narodów do określonych wartości, dostępny w World Wide Web: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp> [dostęp: 4 czerwca 2015]

przewycięzać bariery w komunikacji zarówno w relacji zarządzający – pracownik, jak i pracownik – menedżer i pracownicy tego samego szczebla pomiędzy sobą, gdy należą oni do różnych kultur.

Jednym z najistotniejszych, finalnych wniosków było stwierdzenie faktu, iż podręczniki zarządzania tak cenione przez środowisko menedżerów są napisane tak naprawdę na potrzeby kultury, w ramach której powstały. „Wiele aspektów teorii organizacyjnych stworzonych w jednej kulturze może być nieadekwatnych w innych kulturach”¹⁰. Różnice pojawiły się już na wstępnym etapie naukowej refleksji na temat organizacji pracy – Henri Fayol i Frederick Winslow Taylor to dwie różne koncepcje uwarunkowane narodowymi tradycjami i systemami wartości. Dla Fayola przekonanego o nieomyślności kierownictwa i konieczności stosowania komunikacji wertykalnej doświadczenia Taylora i wypracowana przez niego koncepcja zarządzania i organizacji pracy, widziana z poziomu załogi, mogłyby się wydawać nielogiczne¹¹. Podobny dystans psychologiczny dzieli niejednokrotnie spółki matki i ich filie rozlokowane w odległych częściach świata.

¹⁰ H. Triandis, *Dimensions of cultural variations as parameters of organizational theories*, *International Studies of Management and Organization*, 1983, 12(4), s. 139–169.

¹¹ Nie bez znaczenia dla opracowania ich koncepcji była specyfika branży, w której działali – przedsiębiorstwo górnicze, którym zarządzał Fayol było bardziej otwarte na poliwalencję przy realizacji zadań niż wysoce specjalistyczna branża metalurgiczna w której Taylor wprowadził nową organizację pracy opartą na klarownym podziale zadań.

W literaturze na temat zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym pojawia się przekonanie o konieczności uwzględniania zjawiska odrębności. W firmach, które funkcjonują poza krajem swego pochodzenia poszukiwanie kompromisu pomiędzy różnymi *etosami* pracy i metodami organizacyjnymi wydaje się wpisane w praktykę ich codziennego funkcjonowania. Z drugiej strony zaś obecny jest zachwyt nad silną, jasno ukonstytuowaną kulturą korporacyjną, której najlepszymi przykładami są sieci barów szybkiej obsługi, w których racjonalizacja osiąga zenit; to wręcz idealne połączenie biurokracji i naukowego zarządzania. Cztery wyznaczniki macdonaldyzacji – kalkulacyjność, efektywność, przewidywalność, możliwość manipulacji stały się podstawą działania licznych organizacji, także tych z sektora publicznego. W dobie powszechnej standaryzacji i dominacji kultury masowej dochodzi do macdonaldyzacji¹² wielu sfer życia, co w znacznej mierze jest efektem postępującej globalizacji.

Kluczowym pojęciem w dalszych rozważaniach będzie kultura organizacyjna w ujęciu Edgara Scheina, definiowana jako:

model hipotez o fundamentalnym znaczeniu, stworzony, odkryty, rozwinięty przez daną grupę podczas nauki rozwiązywania problemów związanych z adaptacją do środowiska i integracją wewnętrzną, model

¹² Autorem tego pojęcia jest Georges Ritzer, który w 1983 roku napisał esej noszący tytuł *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, refleksje posłużyły mu potem za materiał do książki pod tym samym tytułem, wydanej w 1992 roku (G. Ritzer, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*. przeł. L. Stawowy, Warszawa, 1997).

dostatecznie zweryfikowany, by być uznanym za obowiązujący, a tym samym, aby mógł być przekazany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia, odczuwania wspomnianych problemów¹³.

Składają się nań artefakty, wartości, ukryte przesłanki (*artifacts, values, assumptions*). Schein wskazuje także, iż kultura organizacyjna nie jest dana raz na zawsze, gdyż musi ewoluować, dostosowując się do zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, przekształcając swoją strukturę. To podejście bliskie antropologicznemu rozumieniu Clifforda Geertza¹⁴, który definiuje kulturę jako świat znaczeń albo system znaczeń społecznych.

Wraz z ekspansją międzynarodową proces internacjonalizacji postępuje coraz dalej – w obecnej dobie podlega mu coraz więcej małych i średnich przedsiębiorstw. Nie można mówić o globalnym modelu rozwoju przedsiębiorstw wielonarodowych w kontekście organizacyjnym. Wielość wzorców zarówno teoretycznych, jak i tych stosowanych w praktyce potwierdza, że współpraca pomiędzy spółką – matką a filiami, a także pomiędzy samą firmą a interesariuszami wymaga niestandardowych umiejętności – rozumienia, zdolności do negocjacji i wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych partnerów handlowych.

¹³ E. H. Schein, *Organisation culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, 358, [za :] R. Calori et T. Atamer, *L'action stratégique*. Paris 1986, s.205.

¹⁴ Clifford James Geertz *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Kraków, 2005.

Fazy internacjonalizacji przedsiębiorstw

U źródła decyzji o nowej lokalizacji firmy stoi często argument zwolnień podatkowych i inne ułatwienia oferowane przez administrację, czy podmioty współpracujące, korzystne ceny sprzedaży, dostęp do tanich zasobów, możliwość podjęcia aktywności gospodarczej w kraju o polityce protekcyjnej tylko poprzez inwestycję bezpośrednią itd.

Wejście na nowe rynki wiąże się na ogół z wysokimi barierami wejścia i wyjścia oraz szeregiem korzyści i strat. Do największych zagrożeń należy zaliczyć możliwość zmiany systemu politycznego, ekonomicznego, prawnego, które mogą sprawić, iż produkcja stanie się nieopłacalna lub niemożliwa ze względów formalnych. Szereg decyzji podejmowanych w TNK (transnarodowych korporacjach) wynika z orientacji międzynarodowej kadry kierowniczej, relacji pomiędzy krajem pochodzenia a krajami obcymi, ze stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, oczekiwań względem profilu inwestycji zagranicznej (dominującą motywacją może być sprzedaż na nowym rynku albo produkcja z przeznaczeniem na rynek lokalny lub rynki międzynarodowe). Koncern może nawiązać współpracę kapitałową lub bezkapitałową z obcymi firmami, tworzyć sojusze strategiczne z podmiotami działającymi zagranicą, założyć joint-venture z partnerami lokalnymi, dokonać fuzji, realizować alianse strategiczne, nabyć udziały w spółce, z którą współpracował,

wykupić inną firmę (*brownfield investment*), założyć całkowicie nowe przedsiębiorstwo (*greenfield investment*)¹⁵. Wchodzenie na zagraniczne rynki ma często charakter sekwencyjny i etapowy¹⁶, a stopień zaangażowania kapitałowego i stopniowe tworzenie niezależnych, własnych struktur jest podyktowane rosnącym doświadczeniem, wiedzą na temat kontekstu ekonomicznego, satysfakcjonującymi wynikami finansowymi oraz dobrymi perspektywami na przyszłość.

W modelu uppsalskim stworzonym przez Jana Johanssona i Jan-Erika Vahle¹⁷ pojawiają się cztery stadia internacjonalizacji przedsiębiorstwa (pierwszy z nich to działalność firmy na rynku krajowym). Aktywność na rynkach zagranicznych jest podzielona na następujące etapy – wewnętrzna internacjonalizacja (*inward stage*) – import (własny, przez pośrednika) surowców, półproduktów następnie przetwarzanych. Zewnętrzna internacjonalizacja (*outward stage*) odwołuje się do takich form jak eksport, sprzedaż licencji, umowy kooperacyjne, otwarcie filii produkcyjnej oraz punktów sprzedaży. Najwyższy etap – kooperacja to stan, który pozwala na powstanie powiązań kooperacyjnych obejmujących produkcję, handel, a także badania rozwojowe angażując tym samym wszystkich uczestników sieci

¹⁵ Formami współpracy są także pasywne formy takie jak np. eksport, udzielanie licencji, organizowanie dostaw dla eksportujących firm.

¹⁶ M. Czinkota, W. Johnston *Segmenting U.S. Firms for Export Development*. "Journal of Business Review", 1981, nr 4, s. 353–365.

¹⁷ J. Johanson J.-E. Vahlne *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, "Journal of International Business Studies", 1977, nr 8, s. 23–32.

produkcyjnej. Aktywność na polu inwestycji zagranicznych sprawia, iż do łańcucha wymiany włączane są nowe podmioty. Powstaje międzynarodowa sieć powiązań (organizacja sieciowa, struktura sieciowa) połączona wspólnymi celami instrumentalnymi, która ma doprowadzić do zwiększenia zasięgu oddziaływania, penetracji rynku i integracji¹⁸. Poszczególne filie tego samego przedsiębiorstwa współpracują, ale też prowadzą współzawodnictwo, aby uzyskać lepszą pozycję konkurencyjną wobec pozostałych filii i centrali. Inne podmioty gospodarcze stanowiące konkurencję tworzą własne sieci, stąd budowanie aliansów wewnątrz grupy staje się koniecznością.

W wypadku wielkich korporacji szereg transakcji odbywa się pomiędzy poszczególnymi oddziałami (1/3 obrotów wielkich spółek zostaje wygenerowana poprzez transakcje wewnątrz grupy). Operowanie cenami transferowymi często zatrzymuje się na granicy legalności; to jedno z ważniejszych źródeł dochodu firm mających szereg filii za granicą.

Podział aktywności gospodarczej pomiędzy funkcję produkcyjną a sprzedaż, wysokość zaangażowania kapitałowego (nominalna wartość i procentowy udział w przedsiębiorstwie)¹⁹, a także szereg innych czynników determinują charakter związków

¹⁸ J.Johanson, & L.-G. Mattsson, L-G. *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] N. Hood, J-E. Vahlne, (red.), *Strategies in Global Competition*, London, 1988.

¹⁹ Posiadanie większości udziałów nie zawsze jest równoznaczne z podejmowaniem decyzji, np. partner lokalny w *joint-venture* może zaferować regulację konfliktów z administracją publiczną albo dostęp do sieci dystrybucji, co może spowodować, iż będzie on pełnił funkcję kierowniczą.

handlowych. David A. Heenan i Howard Perlmutter²⁰ wyróżnili cztery typy relacji orientacji przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – etnocentryczną, policentryczną, geocentryczną, regiocentryczną.

W orientacji etnocentrycznej rynek kraju pochodzenia zajmuje punkt odniesienia dla strategii. Sprzedaż zagranicą wynika przede wszystkim z wykorzystania chwilowych możliwości, stąd przekonanie o tym, że obowiązujące w kraju metody pracy, style zarządzania powinny być przeniesione na obcy grunt. Nie ma tendencji do ich modyfikacji do warunków lokalnych. Kadra menedżerska pochodzi z centrali i nie dysponuje pogłębioną wiedzą na temat ekonomii i kultury kraju, w którym prowadzi działalność. Taką strategię stosują chętnie dawne kraje kolonialne; w firmach zarządzanych przez menedżerów o wspomnianym nastawieniu nierzadko dochodzi do nadużywania władzy, słownej agresji, aktów arogancji. Można zaobserwować niechęć do stosowania adaptacji produktów, do potrzeb konsumentów innych krajów.

Orientację policentryczną znamionuje otwarcie na nowe rynki pod względem ekonomicznym, kulturowym i organizacyjnym. Cele strategiczne ustalane są w efekcie pogłębionej analizy rynkowej. Lokalne wartości i lokalne potrzeby zostają wzięte pod uwagę w procesie planowania. Ich efektem jest

²⁰ H. V. Perlmutter., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, "Columbia Journal of World Business", 1969 nr 1, s. 9–18.

m.in. adaptacja produktu, tak, aby zaspokoić potrzeby zagranicznych klientów. Kadra zarządzająca to nie tylko specjaliści z kraju pochodzenia, ale także miejscowi menedżerowie i inżynierowie. Filia ma stosunkowo dużą samodzielność w zakresie podejmowania decyzji, ale jest poddana kontroli finansowej centrali, która nadzoruje całość transakcji na poziomie korporacji.

Orientacja geocentryczna opiera się na przekonaniu, iż nastąpiła daleko idąca standaryzacja potrzeb i oczekiwań klientów, co powoduje stosowanie jednolitego marketingu mix. Można wysunąć zarzut, iż przenoszenie tej koncepcji na wszystkie produkty nie jest zasadne. Sprawdza się ona tylko w wybranych branżach (np. informatyka). Konsekwencją stosowania tej strategii jest redukcja kosztów jednostkowych oraz wzrost obrotów. Spółka-matka odgrywa rolę dominującą na poziomie planowania, decyzyjnym i kontroli jest jednak skłonna wchodzić w aliance z różnymi podmiotami po to, aby zwiększyć penetrację rynków narodowych. Wykształcono mechanizmy koordynujące pozwalające na sprawne przekazywanie wiedzy od centrali do filii (wertykalne) i pomiędzy filiami (horyzontalne), co jest szczególnie istotne w dobie ciągłych zmian technologicznych, organizacyjnych, innowacji. Obsada stanowisk jest dokonywana w funkcji kompetencji, zasadniczo osoby z kraju pochodzenia firmy ani nie mają preferencji w zatrudnieniu, ani ich pensje nie odbiegają od tych, które otrzymują inni pracownicy.

W 1979 roku Permuter i Heenan dodali nową kategorię – regiocentryczną²¹ wyznaczając jej miejsce pomiędzy orientacją policentryczną i geocentryczną. To rozumowanie w kategoriach tradycyjnych regionów geograficznych sprzyja lepszemu koncentracji na potrzebach klientów pochodzących z tego samego obszaru. Można stwierdzić stosunkowo dużą samodzielność filii; centrala interweniuje na poziomie regionu, nie filii, informacja przebiega od centrali regionu do poszczególnych oddziałów, wspólnie wypracowuje się strategię w skali obszaru, który jest obsługiwany przez grupę współpracujących firm..

Model EPRG Permuttera i Heenana pokrywa się w dużej mierze z zaobserwowaną ewolucją związku pomiędzy spółką matką a spółkami córkami – od relacji niesformalizowanych, poprzez wprowadzenie specjalistycznych komórek centralizujących obsługę filii na poziomie regionalnym po przemyślaną organizację struktury na poziomie globalnym.

Wpływ różnic kulturowych na zarządzanie w przedsiębiorstwach wielonarodowych

Przeprowadzone badania potwierdziły, iż wspólne wartości, wzorce zachowań, bliskie tradycje sprzyjają otwartej postawie w negocjacjach, a następnie we współpracy pomiędzy partnerami

²¹ [D. A. Heenan, H. V. Perlmutter](#) *Multinational Organization Development*, Massachusetts, 1979.

biznesowymi. Kenneth Ahern, Daniele Daminelli, Cesare Fracassi²² powołują się na prace Luigi Guiso, Paoli Sapienzy i Luigi Zingalesa²³, Byong-Hyoun Hwanga²⁴, Laury Botazzi, Marca Da Rin i Thomasa Hellmana²⁵, by wykazać, że wysokość inwestycji bezpośrednich zagranicą, inwestycje kapitałowe oraz wielkość przepływów finansowych pomiędzy spółkami są wprost proporcjonalne do stopnia bliskości kulturowej. Wspomniany element wpływa także pozytywnie na warunki finansowe szeregu transakcji, jak chociażby poziom stóp procentowych²⁶. A jednak, różnice kulturowe mogą odegrać pozytywny wpływ wtedy, gdy w wyniku fuzji mają zostać wprowadzone nowatorskie

²² K. R. Ahern, D. Daminelli, C. Fracassi *Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world*, "Journal of Financial Economics" 2015 (117), s. 165–189,; www.elsevier.com/locate/jfec, [dostęp: 12 czerwca 2015]

²³ L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales *Cultural biases in economic exchange*. "Quarterly Journal of Economics" 2004, 124 (3) , 1095 – 1031, tekst wydany przez National Bureau of Economic Research,; <http://www.nber.org/papers/w11005.pdf>, [dostęp: 12 czerwca 2015], Ahern et al. *Lost in translation?* op. cit.

Tekst Guiso et al. wydany przez National Bureau of Economic Research,; <http://www.nber.org/papers/w11005.pdf> [dostęp: 14 czerwca 2015]

²⁴ Byong-Hyoun Hwang *Country-specific sentiment and security prices*. Journal of Financial Economics, 2011, 100 (2), 382–401,, [w:]: Ahern et al...

²⁵L. Bottazzi, M. Da Rin, T. Hellmann,, *The importance of trust for investment: evidence from venture capital*, 2010, Universita Bocconi Working Paper, [w:] Ahern et al..., dostępny w World Wide Web http://strategy.sauder.ubc.ca/hellmann/pdfs/working_papers/Bottazzi-DaRin-Hellmann-Trust-Jul12.pdf [dostęp: 10 czerwca 2015]

²⁶ Mariassunta Giannetti, Yishay Yafeh, *Do cultural differences between contracting parties matter? Evidence from syndicated bank loans*. *Management Science* 2012 (58), 365–383, <http://bschool.huji.ac.il/upload/staff/yishai/Mng%20Science.pdf> [dostęp: 15 czerwca 2015], [w:] Ahern...

rozwiązania²⁷. Fakt, iż załoga jest wielonarodowa może być argumentem przemawiającym za różnorodnością i powodować otwarcie na wymianę. Istnieje zagrożenie, że zderzenie dwóch kultur może wywołać nieufność i konflikty, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo zagraniczne zmienia właściciela w efekcie fuzji lub przejęcia.

Wyznawane wartości kulturowe wynikające z kultury narodowej mają o wiele głębsze podkłady, niż sama kultura korporacyjna, która sprowadza się do praktyk operacyjnych²⁸. Niezwykle istotne jest nadanie tym ostatnim wartości, która byłaby uznawana, podzielana przez pracowników i nie tylko ich integrowała, ale także tworzyła podstawy do spójnych modeli działania. Standardy i procedury powinny być akceptowane bez zastrzeżeń i stosowane w codziennej pracy.

Matt Alvesson twierdzi, iż definiując kulturę korporacyjną, zatrzymujemy się na wysokim poziomie ogólnikowości, powtarzając slogany o doskonałości technicznej, otwartym podejściu do klienta, porozumieniu w pracy zespołowej „kultura odwołuje się do złożonego, niedostępnego, mglistego, holistycznym zjawiskiem i gdy mówi się zbyt wiele o kulturze korporacyjnej redukuje się ją do zbioru propagowanych

²⁷ S. Page *Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies.*, Princeton, NJ, 2007

²⁸ Y. Weber, Y., O. Shenkar, O., Adi Raveh,,. *National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study*, "Management Science" , 1996, 42 (8), 1215–1227, [w:] Ahern..

nieokreślonych wartości, które nie różnią się tak bardzo pomiędzy organizacjami”²⁹.

Misja, a także wizja, w jaki sposób ją zrealizować powinny jasno wynikać z filozofii firmy i mieć oparcie w rzeczywistości. Nie można mówić o kulturze korporacyjnej w firmach, w których tolerowane są oszustwa, a ukryte klauzule w umowach, przekazywanie mylnych informacji są powszechną praktyką. W roku 2013 JP Morgan zapłacił najwyższą karę w historii korporacji w Stanach Zjednoczonych – 13 mld dolarów, za spowodowanie krachu w kredytach hipotecznych, w styczniu roku 2014 zapadł kolejny wyrok za niedoinformowanie klientów o niebezpieczeństwach związanych z piramidą Madoffa. Praca w oddziale zagranicznym wielu firm, zwłaszcza tych z sektora bankowego i finansowego może wywoływać dyskomfort u pracowników, których kultura narodowa każe rozumować w kategoriach dobra wspólnego i gdzie dominuje przywiązanie do uczciwości.

Wymiany między centralą z filiami zagranicą powinny odbywać się z poszanowaniem kultur narodowych; dobrze jeśli te przepływy są w jakiś sposób kontrolowane (odrzućcie nieetycznych firm czy nieetycznych praktyk biznesowych). W TNK przyswajanie obcego kulturowo systemu wartości odbywa

²⁹ M.Alvesson, *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd., 2002, s http://www.sagepub.com/upm-data/51263_Alvesson_Understanding_Org_Culture.pdf [dostęp: 18 czerwca 2015], s. 15.

się wielotorowo – rozpoczyna się od produktu, technologii wytwarzania, wzornictwa, jakości, marki jako spójnego systemu cech i wartości, a kończy na poziomie międzyludzkim. Nie można zapominać o efekcie kraju pochodzenia oraz o tym, że poprzez postrzeganie wyrobu czy usługi można kształtować potrzeby, mody, *life style* i oddziaływać w ten sposób na kulturę innego kraju. Bezpośredni kontakt personalny z kadłą kierowniczą z kraju pochodzenia produktu także może stanowić inspirację do przenoszenia wzorców, postaw, zachowań.

Dobrej jakości personalne kontakty pomiędzy pracownikami z odmiennych kręgów kulturowych, z różnych filii, odbywające się na poziomie wertykalnym jak i horyzontalnym ułatwiają przyswojenie nie tylko obowiązujących w przedsiębiorstwie procesów technologicznych, standardów, procedur, ale pozwalają zniwelować różnice międzykulturowe i ułatwiają porozumienie. W wielu wypadkach pracownicy z innych krajów są przygotowani teoretycznie, a nie praktycznie do podjęcia obowiązków w firmie. Dużą rolę integracyjną odgrywają także szkolenia, staże. Dział personalny wpływa na organizację na wielu poziomach, decydując o zatrudnieniu w niej właściwych ludzi, o ścieżce kariery, o doborze pracowników do poszczególnych zespołów, o formach krzewienia kultury korporacyjnej metodami bezpośrednimi i pośrednimi. Zasady podawane jako powszechnie obowiązujące muszą być realizowane

nie tylko przez szeregowych pracowników, ale także przez kadre menedżerską.

Kwestią niezwykle istotną jest określenie zasad nadzoru nad przedsiębiorstwem działającym w skali globalnej. W opinii wielu mechanizmy kontroli są równoznaczne z mechanizmami koordynacji³⁰. Wysoki stopień interakcji i koordynacji, jaki zachodzi pomiędzy firmami, które dokonują fuzji ułatwia osiągnięcie efektu synergii³¹.

Według Jona Martineza i Carlosa Jarillo można wyróżnić trzy typy mechanizmów koordynacji, których podstawą jest przeprowadzenie wewnętrznego audytu:

- Pierwszy z nich analizuje podział na sekcje i strukturę formalną przedsiębiorstwa (obejmuje m.in. pracę oddziałów międzynarodowych i relacje pomiędzy centralą a filiami). Proces przebiega dwutorowo – kontroli wyników towarzyszy nie mniej poważne badanie behawioralne lokalnej kadry i specjalistów wysłanych z kraju przez centralę.
- Drugi typ mechanizmów skupia się na metodach centralizacji decyzji oraz na klasycznej biurokratycznej kontroli, obejmującej raportowanie, standaryzację, przestrzeganie procedur.

³⁰ J. I. Martinez, J. C. Jarillo *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, "Journal of International Business Studies", 1989, vol. 20, No. 3, pp. 489–514.

³¹ R. Larsson, R., & S. Finkelstein, *Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: A case study of synergy realization*, "Organization Science", 1999, 10(1), s. 1–26.

- Trzecia grupa zagadnień, które są poddawane ocenie w perspektywie integracji, opiera się niemal całkowicie o analizę aspektów społecznych, dotąd uważanych za mało istotne. W krąg zainteresowań wchodzi stopień socjalizacji pracowników, mechanizmy integracyjne, zachęty dla zatrudnionych, ścieżka kariery i wreszcie komunikacja lateralna pomiędzy pracownikami na analogicznych stanowiskach, nieformalne sposoby porozumiewania się³².

Rewolucji w zakresie przekazywania informacji dokonały w ostatnich latach *social media*. Niektóre przedsiębiorstwa stworzyły także wewnętrzne serwisy społecznościowe z których coraz częściej i chętniej korzystają pracownicy. Stymulowanie komunikacji lateralnej pozwala krążyć informacji szybciej i swobodniej (wykorzystuje się kanały formalne i nieformalne), bez konieczności odwoływania się do zwierzchników. Wiedza na temat firmy, produktów, metod organizacji pracy rozpowszechniana w ten sposób może posłużyć do opracowania nowych rozwiązań, poprawy wyników finansowych, podnoszenia integracji wewnątrz zespołu.

³² J. Martinez, J. Carlos Jarillo *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations* "Journal of International Business Studies", 1989, vol. 20, No. 3, s. 489–514.

Zakończenie

Strategie korporacji względem filii rozlokowanych w krajach odmiennych kulturowo, sposób zarządzania, sprawowania kontroli nad nimi wiążą się bezpośrednio ze sposobem wejścia na nowe rynki i ze stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zdaniem Michela Delapierre i Charles-Albert Micheleta we współczesnych TNK odrzucona zostaje hierarchia i dominacja centrali. Tendencja do tworzenia przedsiębiorstw sieciowych jest coraz bardziej powszechna, dochodzi do łączenia, przenikania się sieci.

Dominacja kapitałowa, która zapewniała wcześniej siłę przetargową została odsunięta na dalszy plan wobec przekonania o potrzebie tworzenia aliansów strategicznych, ponadnarodowych porozumień. Nawet w ramach tej samej TNK zasada sieciowania jest coraz bardziej popularna – filie zyskują autonomię, bazując w coraz większym stopniu na własnej narodowej odrębności³³. Dominuje komunikacja horyzontalna, która wiąże się z możliwością wspólnego podejmowania decyzji i zaufaniem.

Spoiwem łączącym dla korporacji powinna być jasno określona misja przedsiębiorstwa podzielana przez wszystkich pracowników. Tylko wtedy może nastąpić właściwa komunikacja, jej warunkiem jest skuteczna polityka informacyjna i podzielany

³³ M. Delapierre, Ch.-A. Michalet *Vers un changement des structures des multinationales : le principe d'internalisation en question*, "Revue d'économie industrielle", 1989, tom. 47, 1-szy kwartał, s. 27–43.

przez wszystkich system wartości. W konsekwencji dochodzi do prawdziwej interakcji, która pozwala na uzyskanie synergii pomiędzy kulturą korporacyjną a kulturami narodowymi. Kay Hammerich i Richard D. Lewis posuwają się do twierdzenia, że „kultura narodowa poprzez swój wpływ na kulturę korporacyjną ma silny, aczkolwiek często niewidoczny wpływ na sukces globalnych przedsiębiorstw”³⁴.

BIBLIOGRAFIA

Ahern K. R., Daminelli D., C. Fracassi C. *Lost in translation? The effect of cultural values on mergers around the world*, “Journal of Financial Economics”, 2015 (117), s. 165–189, www.elsevier.com/locate/jfec, [dostęp: 12 czerwca 2015]

Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd., 2002, http://www.sagepub.com/upm-data/51263_Alvesson_Understanding_Org_Culture.pdf [dostęp: 18 czerwca 2015], s. 15

Bottazzi L., M. Da Rin, T. Hellmann., *The importance of trust for investment: evidence from venture capital.*, 2010, Università Bocconi Working Paper, [w:] Ahern et al.,

³⁴ Kay Hammerich, Richard D. Lewis *Fish can't see water: How National culture can make or break your corporate strategy*, Wiley, 2013, s. 1

http://strategy.sauder.ubc.ca/hellmann/pdfs/working_papers/Bottazzi-DaRin-Hellmann-Trust-Jul12.pdf [dostęp: 10 czerwca 2015]

Czinkota M., Wesley J. ., *Johnston Segmenting U.S. Firms for Export Development*, *Journal of Business Review*, 1981, nr 4, s. 353–365

Delapierre M., Michalet Ch.-A *Vers un changement des structures des multinationales: le principe d'internalisation en question*, *Revue d'économie industrielle*, 1989, tom. 47, 1-szy kwartał, s. 27–43.

Geertz C.J. *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*, Kraków, 2005

Giannetti M, Yafeh Y, *Do cultural differences between contracting parties matter? Evidence from syndicated bank loans*. *Management Science* 2012 (58), 365–383, dostępny w World Wide Web <http://bschool.huji.ac.il/.upload/staff/yishai/Mng%20Science.pdf> [dostęp: 15 czerwca 2015]

Guiso L., Sapienza P., Zingales L. *Cultural biases in economic exchange*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, dostępny w World Wide Web: <http://www.nber.org/papers/w11005.pdf> [dostęp: 15 czerwca 2015]

Hammerich K., Lewis R. D. *Fish can't see water: How National culture can make or break your corporate strategy*, Chichester, West Sussex, 2013

[Heenan](#) A.D., [Howard](#) V. [Perlmutter](#) H. V. *Multinational Organization Development*, Massachusetts, 1979

Geert Hofstede *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, tłum. Małgorzata Durska*, wyd. I 2000 (wyd. II zm. 2007), , Warszawa , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Hwang, B.-H. *Country-specific sentiment and security prices*. "Journal of Financial Economics", 2011, 100 (2), 382–401

Johanson J. & Mattsson, L-G. *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, Strategies in Global Competition* In Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds), London, 1988.

Johanson J., Vahlne J-E, *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, *Journal of International Business Studies*, 1977, nr 8, s. 23–32, dostępny w World Wide Web, <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2006/847/pdf/2004.pdf>, [dostęp: 15 czerwca 2015]

Larsson R., Finkelstein S., *Integrating strategic, organizational, and human resource perspective on mergers and acquisitions: A case study of synergy realization*, "Organization Science", 1999, 10(1), s. 1–26.

Martinez J I., Jarillo J.C. *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, "Journal of International Business Studies", 1989, vol. 20, No. 3, pp. 489–514

Page S.. *Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, NJ, 2007

Perlmutter H.V. *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, "Columbia Journal of World Business", 1969 nr 1, s. 9–18

Schein E.H., *Organisation culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985

Weber Y., Shenkar, O., Raveh A., *National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study*, "Management Science", 1996, 42 (8), 1215–1227

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony problematyce wzrostu transnarodowych korporacji w kontekście globalizacji. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw zagranicznych pozostaje często w opozycji do systemu wartości powszechnego wśród pracowników danego kraju. Stopień internacjonalizacji firm jest powiązany z wysokością zaangażowania kapitałowego, formą prawną filii lub spółek, z poziomem autonomii poszczególnych oddziałów. Metody komunikacji pomiędzy centralą a filiami, narodowe uwarunkowania wpływające na sposób zarządzania wymagają analizy w celu wykorzystania potencjału tkwiącego w zasobach materialnych i ludzkich. Można zaobserwować znamiennej ewolucję – w chwili obecnej struktura sieci zastępuje dawne związki oparte na hierarchii w relacjach pomiędzy centralą a filiami.

Słowa kluczowe: transnarodowe korporacje, internacjonalizacja, globalizacja, spółki zagraniczne, zarządzanie międzykulturowe, kultura organizacyjna, różnice narodowe

Summary

The article is devoted to the problem of growth of transnational corporations in the context of globalization. As the

cited literature points out the corporate culture is frequently in opposition with system of values shared by workers in subsidiaries in foreign countries. The phase of internationalization is linked to the investment degree, to the relative autonomy of offshoots. The article deals with the subject of organizational culture in multinational context, with the dissimilarities in management explained by national conditioning as well as it defines the relations between the central and the subsidiaries. The goal is to determine the model of communication where the the differences will be considered as an asset helping the development of entire enterprise in global dimension and where the performant network will replace the ancient hierarchy.

Keywords: transnational corporations, globalization, national differences in management, intercultural management, organizational culture