

**Monika Golonka**

# **UWARUNKOWANIA KULTUROWE A POWIĄZANIA MIĘDZYFIRMOWE W SEKTORACH GLOBALNYCH. PERSPEKTYWA EMPIRYCZNA<sup>1</sup>**

## **Wstęp**

W ostatnich latach w literaturze z zakresu zarządzania badacze koncentrują się na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami, aliansach, liczby i jakości powiązań, sieciach aliansów, a także na dynamice zmian w branżach. Jednak literatura z obszaru zarządzania strategicznego traktuje wciąż w niewielkim stopniu o wpływie różnic kulturowych na strategię aliansów, tworzenie sieci aliansów, czy też efektywność firm w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu globalnym.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie strategii budowania portfolio partnerów w sektorach globalnych a także wskazanie wpływu czynników kulturowych na sukces lub porażkę firmy w skali globalnej. Jednym z celów jest także zainicjowanie dyskusji na temat czynników instytucjonalnych i ich roli w globalnej strategii firmy.

W pierwszej części artykułu zaprezentowany został przegląd aktualnej literatury z obszaru zarządzania strategicznego, w szczególności budowania powiązań [aliansów] z partnerami, a także czynników instytucjonalnych, w szczególności różnic kulturowych. Następnie w oparciu o opracowany model badawczy i propozycję badawczą zdefiniowana została hipoteza do weryfikacji statystycznej. Została one przetestowana na próbie badawczej stanowiącej portfolio aliansów najbardziej znaczących firm globalnych z sektora teleinformatycznego [ICT- Information and Communication Technologies].

W oparciu o rezultaty badań ilościowych wyspecyfikowane zostały wnioski, a także konsekwencje dla teorii oraz praktyki zarządzania. Finalnie zaprezentowane zostały proponowane kierunki dalszych badań.

## **1. Przegląd literatury**

### **1.1. Globalna strategia**

---

<sup>1</sup>Praca naukowa finansowana ze środków naukę w latach 2010-2011 jako projekt badawczy

Podstawowe problemy, które są przedmiotem dyskusji od samego początku w dziedzinie zarządzania strategicznego są to: przyczyny różnic pomiędzy firmami, różnice między strategiami firm, determinanty zakresu działania, oraz - uwarunkowania sukcesu lub porażki firm.

Wg niektórych badaczy, m.in. Ghemwat [1991], Spulber [2007] czy Peng [2008, 2009] tym, co stanowi o różnicy jest zmieniające się otoczenie. Jednym z najważniejszych czynników są procesy postępującej coraz szybciej globalizacji. Pojęcie "globalnej strategii" odnosi się do strategii stworzonej w skali globalnej, z uwzględnieniem możliwości oferowanych przez procesy globalizacji, jak i globalnej konkurencji.

Funkcjonowanie organizacji w skali globalnej odzwierciedlone jest w literaturze w dwóch głównych tradycjach badawczych: szkole zasobowej oraz pozycyjnej. Dlatego też zainteresowania badaczy koncentrują się na źródłach innowacji [np. Hamel, Prahalad, 1989, s. 63-76; Schumpeter, 1934; Smith, Grimm, Gannon, 1992], kooperacji [m.in. Contractor, Lorange, 1988; Dyer, Singh, 1998, s. 660-679; Hamel, Doz, Prahalad, 1989, s. 133-139] oraz kooperacji- współpracy z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami [prace takich badaczy jak Bailey, 1997, s. 907-924; Branderburger, Nalebuff, 1999; Doh, 2000, s. 551-571].

## **1.2. Alianse – powiązania pomiędzy firmami**

Obecnie, głównie w sektorach globalnych, tworzenie aliansów z potencjalnymi rywalami jest coraz częściej wybieraną drogą do zabezpieczenia pozycji konkurencyjnej firmy. Istnieje wiele badań i opracowań związanych z budową globalnej przewagi konkurencyjnej za pomocą aliansów. Nawiązywanie takich relacji pomiędzy firmami może przyjmować różne formy, ponieważ obecnie sformułowanie „alians” jest bardzo obszerne.

Alianse, czyli powiązania międzyfirmowe, są drogą do pozyskania lub rozwoju wiedzy [Kogut, 1988, s. 319-332; Hamel, Prahalad, 1989, s. 63-76]. Firmy nawiązują alianse aby móc zdobyć zewnętrzne zasoby, dzielić ryzyko i koszty, uzupełnić umiejętności [Kogut, 1988, s. 319-332; Hagg, Johanson, 1983]. Bywają też odpowiedzią na zapotrzebowanie klientów – dostarczania kompleksowych rozwiązań wymagających wielu źródeł kompetencji i zasobów [Richardson, 1972; Porter, Fuller, 1986, s. 315-343]. Zgodnie z teorią zasobową alianse mogą być alternatywą dla tradycyjnego pozyskania zasobów na zasadach rynkowych [Barney, 1986, s. 1512-1514; Dierickx, Cool, 1989, s. 1504-1511].

W wyniku wielu przeprowadzonych prac badawczych z tego obszaru wynika, że alianse mają istotny wpływ na efektywność rynkową firmy, a zatem i na budowanie przez nią przewagi konkurencyjnej [np. Powell, Koput, Smiss-Doerr, Owen-Smith, 1999, s. 116-145; Lavie, 2006, s. 638-658; Farina, 2008; Golonka 2011].

Okazuje się, że nie tylko ilość ale i jakość powiązań ma znaczenie [Gulati, 2007]. Jakość powiązań jest w literaturze najczęściej kojarzona z siłą powiązań. Siła powiązań, wg Granovettera [1973, s. 1360-1380] związana jest z kombinacją czasu, zaangażowania, intensywności współpracy. Rowley i in. [2000, s. 369-386] łączą siłę powiązań z częstotliwością interakcji pomiędzy partnerami.

Rodzaje strategii tworzenia aliansów są związane z siłą powiązań [March, 1991, s. 71-87; Dusauge, 2000, 2004; Dittrich, 2002]. Rozróżnić można dwa rodzaje strategii aliansów – strategia eksploracyjna oparta na powiązaniach słabych oraz strategia eksploatacyjna, oparta na powiązaniach silnych.

Im większa niepewność w otoczeniu towarzyszy działaniu firmy, tym większa istnieje konieczność tworzenia innowacji zapewniających firmie przetrwanie [Koźmiński, 2004]. Istnieje zatem większe prawdopodobieństwo, że w takim otoczeniu wybierana będzie strategia eksploracji, z natury służąca do eksperymentowania, badania nowych rynków, szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Zgodnie z Kozą i Levinem [1998] strategia eksploracyjna taka nie jest związana z inwestycjami kapitałowymi. Powiązania słabe mogą przyjmować formę umów licencyjnych, marketingowych, dystrybucyjnych.

Strategia eksploatacyjna wymaga głębszego zrozumienia otoczenia, w którym nawiązywane są relacje, wymagają one także specjalistycznej wiedzy. Strategia taka bazuje na powiązaniach silnych [Krackhard, 1992, s. 216-239], kapitale społecznym [Bordieu, 1986, s. 241-258; Portes, 1998, s. 1-24], wysokim stopniu powiązania z siecią. Celem takiej strategii jest wzmocnienie istniejących powiązań a także budowa nowego, bezpośredniego partnerstwa ze świadomie wybranymi „dobrze wyposażonymi” w zasoby aliantami. Charakteryzuje się ona wieloma umowami z jednym partnerem, dłuższym czasem trwania współpracy, częstą kooperacją. W takim typie współpracy firmy uczą się nawzajem swoich organizacji, transferują wiedzę, budują wzajemne zaufanie, stają się bardziej zależni od partnera [Larson, 1992, s. 76-104; Uzzi, 1996, s. 674-698; Kogut, 1988, s. 319-332].

Niektórzy badacze wskazują, iż w otoczeniu o dużym stopniu niepewności gdzie firmy obawiają się inwestować w niepewne przyszłe kierunki rozwoju, decydują się częściej na strategię eksploracji, szukając i testując nowe możliwości [Lant, Millken, Batra, 1992, s. 585-608; Rowley, Behrens, Krackhardt, 2000, s. 369-386; Golonka, 2011]. Taka strategia jest też w takich warunkach efektywniejsza [Lavie, 2006, s. 638-658; Golonka, 2011]. Jednak warto pamiętać, że niektóre wyniki wcześniejszych badań [np. Dittrich, 2002] wskazują na konieczność budowy pewnej równowagi pomiędzy tymi dwoma rodzajami aliansów w portfolio.

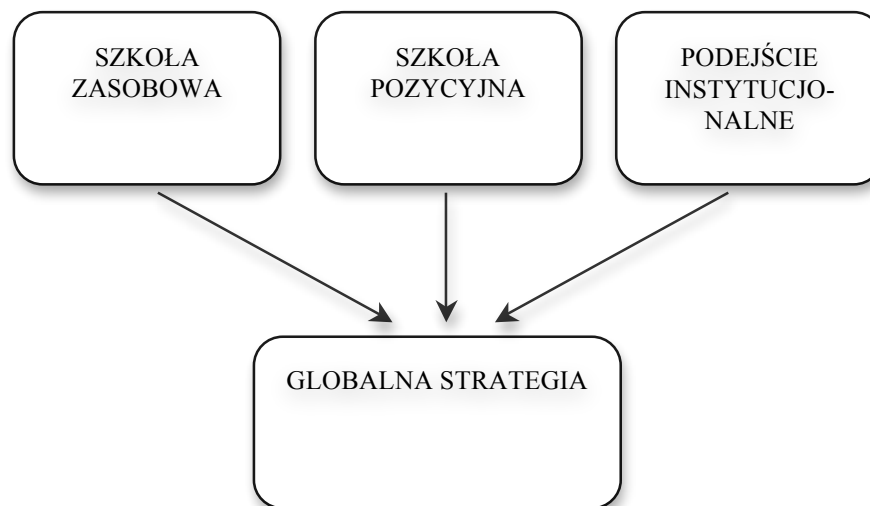
### **1.3. Podejście instytucjonalne – kultura**

Istotnym faktem jest to, że obie główne tradycje badawcze [zarówno szkoła zasobowa jak i pozycyjna] od początku swojego istnienia związane są z rozwiniętymi gospodarkami, głównie gospodarką USA.

Od niedawna jednak także mniej zaawansowane gospodarki, głównie azjatyckie, zaczęły odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu globalnych strategii. Efektem tego jest powstanie nowego nurtu w zarządzaniu strategicznym, jakim jest podejście instytucjonalne. Podejście to wywodzi się z ekonomii instytucjonalnej i socjologii. Zdaniem Penga [2002, s. 251-267 i później], Northa [1990], Williamsona [2000, s. 95-613] podejście to ma uzupełniające znaczenie w globalnym zarządzaniu strategicznym. Zdaniem wielu współczesnych badaczy [m.in. Dierickxhers i in, 2008, s. 189-217; Gao, Murray, Kotabe, Lu, 2009, s. 1-20; Meyer, Estrin, Bhaumik, Peng, 2009, s. 61-80; Yamakawa, Peng, Deeds, 2008, s. 59-82] badania nad strategicznymi wyborami organizacji w skali globalnej było by niewystarczające bez podejścia instytucjonalnego.

Koncepcja podejścia instytucjonalnego w zarządzaniu strategicznym została zaproponowana przez Penga [2002, s. 251-267]. Powodem było zwrócenie uwagi na takie aspekty instytucjonalizmu, które związane są z decyzjami strategicznymi menedżerów w globalnym otoczeniu. Badacz zauważa, że sukces lub porażka firmy w skali globalnej zależy częściowo od czynników insyytucjonalnych [Peng, 2002, s. 251-267 i później].

**Rysunek 1. Ramy teoretyczne funkcjonowania firm w skali globalnej.**



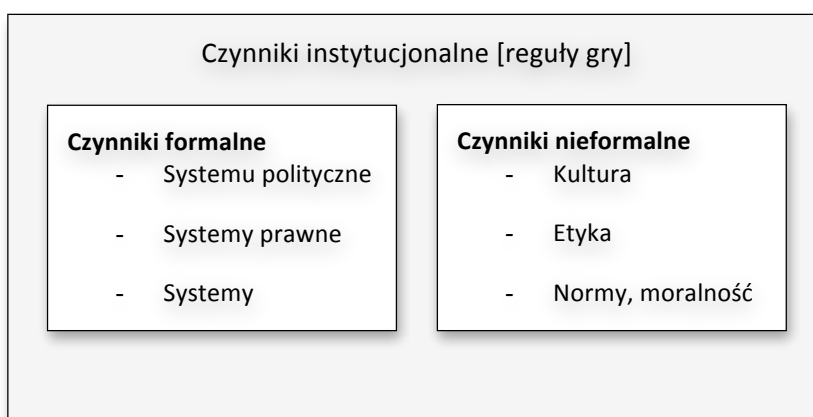
Źródło: opracowanie własne na podstawie Hao Ma, 2004, s. 907-924; Peng, 2009.

Wg Penga [2009] a także Northa [1990] i Scotta [1997, s. 1-20] wymiary insyytucji mające znaczenie w zarządzaniu strategicznym, czyli tzw. „reguły gry“, dzielą się na dwa główne elementy:

- *czynniki formalne* [np. prawo, regulacje, zasady], które wspierane są przez filary regulacyjne – nakazowe.
- *czynniki nieformalne* [np. normy, kultura a także etyka].

W wyniku badań Penga [2009] okazało się, że menedżerowie dokonują wyborów strategicznych w sposób racjonalny w określonych formalnych i nieformalnych warunkach związanych ze strukturami instytucjonalnymi. Co więcej, w momencie, gdy warunki formalne są niezbyt jasne i czytelne, czynniki nieformalne mają większą rolę, pełniąc rolę przewodnika dla menedżerów. Kultura, to wg Hofstede[1997] "Kolektywne ‘zaprogramowanie’ umysłów które odróżnia członków jednej grupy kategorii ludzi od innej" [Hofstede, 1997, s.5]. Poszczególne regiony świata zostały scharakteryzowane wg wspomnianych czynników przez badaczy, w wyniku czego powstało kilka podejść związanych z klasyfikacją kultur.

## Rysunek 2. Czynniki instytucjonalne



Źródło: Peng, 2002, s. 251-267; 2003, s. 275-296; 2009.

Podział kultur ze względu na wymiary kultury zaproponowany przez Hofstede[1997, 2005] jest najbardziej wpływową klasyfikacją w literaturze [Peng, 2009]. Istnieje 5 głównych wymiarów kultury: Dystans władzy, Kolektywizm i indywidualizm, Kobiecość i męskość, Unikanie niepewności oraz Długo- i krótkoterminowa orientacja [Hofstede, 1991, 2001].

Hofstede [2005] podkreśla, iż organizacja wywodząca się z określonej kultury [czyli kultury narodowej] ma skłonność do wyboru określonego modelu działania. Podobnego zdania – w zakresie struktury organizacji, jest Krokosz- Krynke [1998]. Wcześniej Williamson [1985] zaproponował podział typów organizacji ze względu na kulturę, z jakiej się wywodzą, dzieląc je na: hierarchie i rynki oraz biurokracje i klany. Jednak podział zaproponowany przez Hofstede jest klasyfikacją najbardziej wpływową w literaturze [Peng, 2009].

Hofstede swoją klasyfikację oparł o dwa wymiary kultury: dystans władzy i unikanie niepewności. Wymiary te posłużyły do stworzenia 4 głównych typów organizacji: targowiska, rodziny,

dobrze naoliwionej maszyny oraz piramidy (model PDI-UAI; Power Distance Indicator, Uncertainty Avoidance Indicator).

Model „targowisko” odpowiada takim krajom jak m.in. USA, Wielka Brytania, niektóre kraje skandynawskie, Australia, Kanada. Model „rodzina” charakterystyczny jest dla krajów azjatyckich takich jak Chiny [w tym Hong Kong], Indie, Malezja. „dobrze naoliwiona maszyna” to organizacja pracy odpowiadająca np. Niemcom, Szwajcarii, a także Finlandii. Z kolei „piramida” odpowiada większości krajów południowoamerykańskich, afrykańskich, ale także niektórych południowo i centro-europejskich [Hiszpanii, Włoch, Polski] oraz azjatyckich, w tym Japonii.

Hofstede odnosi się do modelu organizacji Mintzberga [1983], przypisując odpowiednim kulturom modele organizacji zaproponowane uprzednio przez tego kanadyjskiego uczonego. Targowisku odpowiada tutaj adhokracja, wzajemne dostosowanie, załoga pomocnicza. Rodzinie – struktura prosta, nadzor bezpośredni, wierzchołek strategiczny. Dobrze naoliwionej maszynie – biurokracja profesjonalna, standaryzacja kwalifikacji, trzon operacyjny. Piramidzie z kolei – pełna biurokracja, standaryzacja przebiegu pracy, technostruktura.

Implikacje określenia wymiarów kultury dla praktyki biznesu są znaczące. Wg Binga [2004], globalne firmy powinny nieustannie monitorować wpływ kultur na ich globalne działania i projekty. Wg badań KPMG, 83% fuzji i przejęć kończy się porażką w osiągnięciu korzyści dla udziałowców, a ponad połowa w rzeczywistości obniża wartość firmy [Gitelson, Bing, Laroche, 2001]. Różnice kulturowe są wskazywane jako częsta bariera w efektywnym wdrożeniu połączenia firm. Zdaniem Binga [2004] zdefiniowanie wymiarów kultury powinno służyć redukcji problemów kulturowych poprzez ich lepsze poznanie i zrozumienie. Także w aliansach służyć one mogą w wykorzystaniu różnic i podobieństw pomiędzy partnerami w celu osiągnięcia lepszych rezultatów partnerstwa. Zdaniem badacza w strategii firmy należy uwzględnić wpływ kultury na prawo, finanse, marketing, identyfikację marki i powiązane obszary biznesowe.

## **2. Hipoteza badawcza**

Zjawiska związane z realizacją globalnej strategii można zaobserwować w sektorze teleinformatycznym- ICT (Information and Communication Technologies). ICT jest jednym z sektorów najszybciej się rozwijających [Fine, 1998], w których zachodzą dynamiczne zmiany. Rozwój technologiczny, idąca w ślad za nim konwergencja produktów i usług prowadzi do tego, iż w sektorze tym można zaobserwować ogromną liczbę aliansów, połączeń, fuzji, przejęć, partnerstwa strategicznego a także sieci aliansów [Varun, Khawaja, 2003].

Jest to przykład niewątpliwie niepewnego otoczenia, w którym firmy są zmuszone do szybkiego pozyskiwania niezbędnych zasobów i komplementarnych umiejętności w celu zaspokojenia coraz większych i bardziej złożonych potrzeb klientów [Golonka, 2009]. W takim otoczeniu strategia

tworzenia aliansów - eksploracyjna - jest strategią dominującą a także pozytywnie wpływa na efektywność rynkową firm [Lant, Millken i Batra, 1992, s. 585-608; Golonka, 2011].

Mimo, że niektórzy badacze są zdania, że procesy globalizacyjne czy rozwój technologii oraz zmiany w uprzemysłowieniu mogą mieć wpływ na zmiany pewnych wartości w różnych kulturach [Inglehart and Baker, 2000, s. 19-51; Nieves, Mujtaba, PelletCavico, 2006], zdaniem Hofstede[2009], zmiany kultur wymagają długiej perspektywy czasowej albo też ekstremalnie dramatycznych zdarzeń zewnętrznych. Wiele różnic, zdaniem badacza, nazwanych pod koniec 20stego wieku istniało już w latach 1900, 1800 czy nawet 1700 i wcześniej, nie ma zatem powodu, aby do r. 2100 i później nie miały one znaczenia.

Wg Hofstede[2005], istnieje wiele dowodów na istnienie zależności pomiędzy pozycją kraju w modelu PDI-UAI [wymiary dystansu władzy i unikania niepewności] a preferowanym modelem organizacyjnym oraz sposobem rozwiązywania problemów w firmach. Wobec tego może także istnieć zależność pomiędzy realizowaną strategią powiązań z innymi firmami a krajem pochodzenia- czyli wymiarami kultury narodowej, o której tutaj mowa.

Propozycja badawcza sformułowana w wyniku powyższych analiz jest więc następująca:

Wymiary kultury [model organizacji związany z kulturą narodową] ma wpływ na strategię aliansów realizowaną przez firmy w globalnym sektorze teleinformatycznym.

Hipoteza badawcza zatem przyjmuje postać:

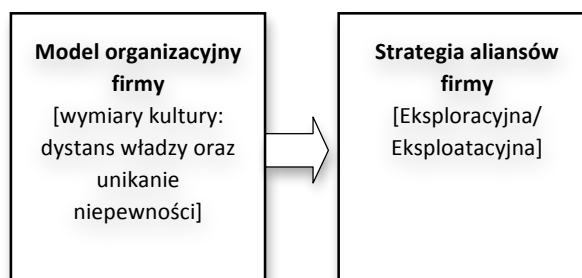
*Istnieje zależność pomiędzy modelem organizacji wg kraju pochodzenia firmy a udziałem w jej portfolio powiązań typu słabego.*

### 3. Metodologia badań

#### 3.1. Model teoretyczny

Model teoretyczny do badań zaprezentowany został na rysunku 3.

**Rysunek 3. Model teoretyczny do badań**



Źródło: Opracowanie własne.

### **3.2. Dane do badań**

Próba badawcza zawierała 30 najbardziej znaczących firm z globalnego sektora teleinformatycznego [ICT], oferujących w swoim portfolio produkty i usługi [rozwiązania] dla operatorów telekomunikacyjnych. Wyłonione firmy posiadały raporty finansowe za co najmniej 5 ostatnich lat w bazie Infinancials. Centrale firm znajdowały się w USA, Europie, Canadzie oraz Azji [Chiny, Indie]. Firmy te nazwane zostały na potrzeby badań Firmami Głównymi.

Dane zgromadzone na potrzeby niniejszych badań obejmowały portfolia aliansów Firm Głównych, zgromadzone w oparciu o bazę SDC Platinum. Baza ta zawiera dane o aliansach firm od roku 1985.

Za Anand i Khana [2000, s. 295-315] oraz Lavie[2006, s. 638-658], skompilowane zostały rekordy zawierające powiązania każdej z Firm Głównych. Następnie dane zostały uzupełnione i zweryfikowane na podstawie najświeższych możliwych informacji umieszczonych na stronach korporacyjnych firm oraz w prasie branżowej.

Po stworzeniu bazy powiązań oraz usunięciu danych dotyczących zakończonych aliansów, ostateczna próbka zawierała 10 247 powiązań w tym 7 258 unikalnych partnerów należących do portfeli wszystkich Firm Głównych.

Dla każdej firmy partnerskiej zostały zakodowane dodatkowe informacje, takie jak: nazwa firmy, kraj pochodzenia, sektor pochodzenia [na podstawie czterocyfrowego kodu SIC], a także typ aliansu.

### **3.3. Operacjonalizacja zmiennych**

Ponieważ, jak już zostało wspomniane wcześniej, alianse mogą przybierać wiele form, za Nohira[1991] powiązania zostały podzielone na dwie kategorie – silne oraz słabe. Silne powiązania są to: umowy kapitałowe, joint ventures, alianse produkcyjne, alianse badawczo-rozwojowe, a także wielokrotne umowy z tym samym partnerem. Powiązania słabe to: umowy marketingowe, umowy licencyjne, dystrybucyjne, usługowe – mniej kosztowne w zarządzaniu i koordynacji niż powiązania typu silnego.

Dla każdej z Firm Głównych określony został model organizacyjny, w oparciu o model PDI-UAI wraz ze wskaźnikami [Hofstede, 2011] oraz kraj pochodzenia firmy. W wyniku tego zostały wyłonione następujące modele firm:

- piramida [duży dystans władzy, silne unikanie niepewności],
- targowisko [mały dystans władzy, słabe unikanie niepewności],
- rodzina [duży dystans władzy, słabe unikanie niepewności],



- dobrze naoliwiona maszyna [mały dystans władzy, silne unikanie niepewności].

### **3.4. Kontrola zmiennych**

Po analizie wyników finansowych Firm Głównych za lata 2000-2009, okazało się, że najnowszym a zarazem ostatnim nie dotkniętym skutkami kryzysu gospodarczego rokiem był rok 2007. Rok ten został więc przyjęty do dalszych analiz.

Firmy przyjęte do badań są firmami oferującymi rozwiązania dla operatorów telekomunikacyjnych. Takie firmy zostały wybrane w celu uniknięcia wahań międzysektorowych.

Biorąc pod uwagę fakt, iż decyzje o zawieraniu aliansów należą do decyzji strategicznych, są one podejmowane w większości przypadków w centralach firm międzynarodowych. Podczas określania modelu przyjmowanego przez organizację, został zatem wzięty pod uwagę kraj pochodzenia Firm Głównych.

### **3.5. Weryfikacja hipotezy badawczej**

Hipoteza badawcza została przetestowana za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Istotność statystyczna została określona za pomocą testu t- Studenta.

W celu weryfikacji różnic pomiędzy udziałami powiązań słabych i silnych w poszczególnych modelach organizacji [ze względu na niewielkie próby odpowiadające poszczególnym modelom] zastosowany został test nieparametryczny – U Manna-Whitneya.

Do analiz wykorzystano program do komputerowej analizy statystycznej Statistica firmy Statsoft, wersja programu 8.0.

## **4. Rezultaty badań**

Analiza korelacji modeli firm z udziałem powiązań słabych w portfoliach aliansów Firm Głównych wykazała istotną korelację pomiędzy tymi zmiennymi [0,41, przy  $p=,02$  gdzie  $N=30$ ]. Parametr mieści się w przyjętym przedziale istotności statystycznej [0,05]. Wynik analizy daje podstawy do przyjęcia hipotezy badawczej, zatem zostaje ona uznana za prawdziwą.

W celu dokładnego wyjaśnienia różnic pomiędzy udziałem słabych i silnych powiązań w każdym z prezentowanych modeli firm, wykonana została analiza testem mediany dla dwóch populacji. Do analizy tej został wybrany test nieparametryczny ze względu na niewielkie próby odpowiadające poszczególnym modelom organizacji.

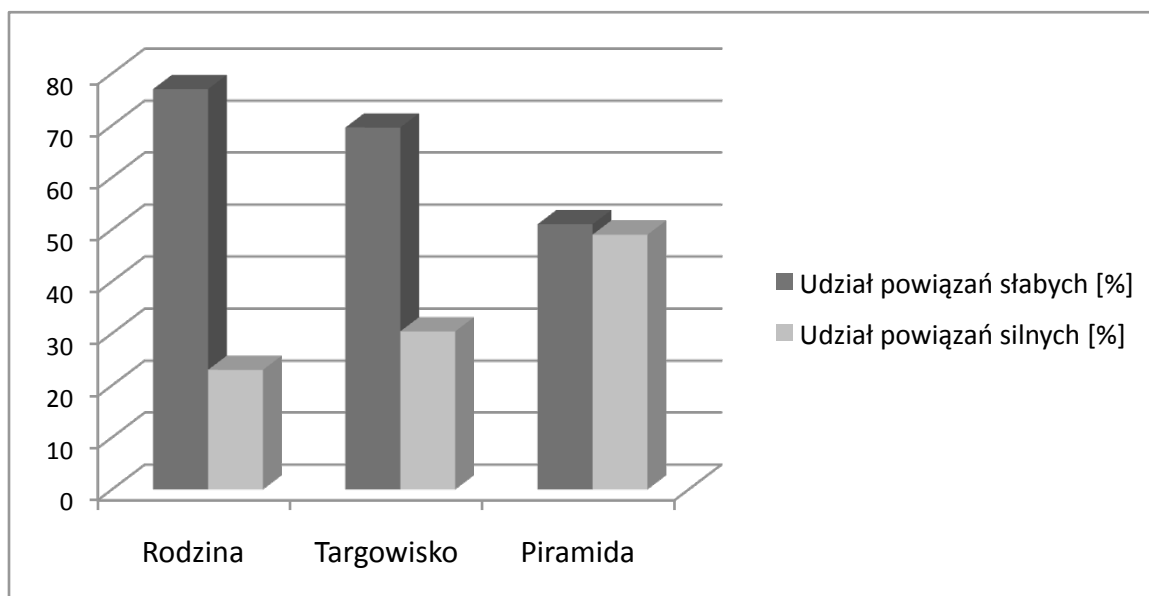
Okazało się, że w firmach o modelu Targowisko [najlicniejsza grupa przypadków] udział powiązań słabych średnio arytmetycznie jest znacznie większy, niż udział powiązań silnych [69,60 procent słabych oraz 30,40 silnych].

W modelu typu “Rodzina” średni arytmetyczny udział powiązań słabych wyniósł 77 procent względem średniego udziału powiązań silnych wynoszącego 23 procent.

W modelu “Piramida” różnica pomiędzy średnim arytmetycznym udziałem powiązań obu typów była najmniejsza [51 procent słabych do 49 procent silnych].

Modelowi “Dobrze naoliwiona maszyna”, odpowiada tylko jedna firma, która okazała się mieć 80 procent powiązań słabych względem 20 procent powiązań silnych. Ten jeden przypadek nie może jednakże służyć do wnioskowania odnośnie charakterystyki takiego modelu względem jakości nawiązywanych relacji z innymi firmami.

**Rysunek 4. Średni udział powiązań poszczególnych typów w portfolio aliansów firm o modelach Rodzina, Targowisko oraz Piramida**



Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Wnioski dla praktyki i teorii

W niniejszej pracy posłużono się zmiennymi kulturowymi, które mają silną podstawę teoretyczną w pracach Hofstede a także modelami działania organizacji przyjętymi za Mintzbergiem. Okazuje się, że w badanej próbie firm najczęściej powiązań typu słabego posiadają firmy o modelu działania - Rodzina. Nieco mniejszy udział takich aliansów obserwować można w modelu

Targowisko, natomiast najmniejsza różnica pomiędzy liczbą powiązań silnych i słabych jest charakterystyczna dla modelu Piramida w badanych firmach.

Modelowi Targowisko odpowiadają kraje o kulturze anglosaskiej: USA, Kanada, UK, Australia, skandynawskie: Szwecja, Norwegia, Dania oraz Nowa Zelandia. Model Rodzina jest charakterystyczny głównie dla krajów azjatyckich, obecnie walczących o swoje miejsce na arenie potęg gospodarczych w skali świata: Chin, Indii a także Singapuru, Hong Kongu [obecnie to też Chiny], Indonezji, Filipin, Malezji, Afryki Południowej, Wschodniej i Zachodniej. Piramida jest to model przyjmowany w niektórych krajach europejskich: Francja, [a także w Polsce], Włoszech Hiszpanii, Grecji, a także Meksyku, Brazylii, Peru oraz azjatyckich- Japonia, Korea. Dobrze naoliwiona maszyna to Finlandia, Niemcy, Szwajcaria, Austria.

Spśród firm o modelu Rodzina firmy indyjskie mają najwięcej powiązań słabych [średnio ponad 90%]. Są to firmy o stosunkowo krótkiej historii działania, wywodzące się z kraju intensywnie się rozwijającego. Jednak także dobrze sobie radzące duże firmy o dłuższej tradycji funkcjonowania z modelem Targowisko – np. IBM, HP, Microsoft posiadają ponad 80% powiązań słabych w swoich portfolioch.

Według Mintzberga[1983] model organizacji USA różni się od tego brytyjskiego. Wielka Brytania to: adhokracja, wzajemne dostosowanie, załoga pomocnicza, a USA to forma podzielona, standaryzacja wyników pracy, linia pośrednia [jest to model będący modelem pośrednim pomiędzy wszystkimi pozostałymi, potrafiący się elastycznie dostosowywać do warunków]. Zatem możliwe, że firmy pochodzące z tej struktury będą wykorzystywać zmieniające się okoliczności i czerpać korzyści z możliwości jakie daje określony typ strategii nawiązywania aliansów. Chiny to struktura prosta, nadzór bezpośredni, wierzchołek strategiczny, a Francja- pełna biurokracja, standaryzacja przebiegu pracy, technostruktura. Niemcy- biurokracja profesjonalna, standaryzacja kwalifikacji, trzon operacyjny.

Biorąc pod uwagę fakt, iż z modelem działania przyjmowanym przez organizacje wiąże się m.in. sposób traktowania zasad i przepisów regulujących ich funkcjonowanie, można obserwować pewne konsekwencje także dotyczące podejmowania decyzji i dokonywania wyborów strategicznych przez firmy. W krajach o niskim unikaniu niepewności i dużym dystansie władzy istnieje zapotrzebowanie na szczegółowe przepisy regulujące zachowania ludzi przy braku zależności od fizycznego szefa, natomiast w krajach kolektywistycznych – azjatyckich i afrykańskich, głównym motywatorem jest szef, warunkujący także działania podległych ludzi. Dodatkowo – status szefa nie wynika tylko z pozycji formalnej ale jest oparty na tradycji i charyzmie [Hofstede, 2000, s. 234].

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że nawiązywanie i rozwój współpracy z partnerami może podlegać tym samym uwarunkowaniom co działania wewnętrzne organizacji. W firmach pochodzących z kultur o opisanym wysokim stopniu unikania niepewności dominującą strategią jest strategia eksploatacyjna – oparta o powiązania typu silnego, z dobrze

opisanymi zasadami współpracy. W firmach pochodzących z kultur o niskim unikaniu niepewności powiązania słabe – nawiązywane *ad hoc*, nie powinny stanowić problemu. Okazuje się, że istotnie nawiązywanie współpracy ma związek z modelem organizacji wynikającym z kultury narodowej.

Rezultaty analiz przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy pokazują nową perspektywę badawczą w podejściu do tematyki budowania globalnej strategii w branżach intensywnie się zmieniających. Połączone tutaj zostały kwestie związane z uwarunkowaniami instytucjonalnymi [nieformalnymi: kulturowymi] w realizacji strategii rozwoju firm a także jakością nawiązywanych aliansów.

Badania niniejsze nie wyjaśniają ostatecznie wszystkich zjawisk związanych z procesami zachodzącymi obecnie w sektorach globalnych, zaawansowanych technologicznie, dynamicznie się zmieniających. Stanowią jednak punkt wyjścia do dalszych badań, oferując jednocześnie wyjaśnienie przyczyn oraz niektórych konsekwencji obserwowanych zmian. Wskazują jednocześnie na istotność włączenia perspektywy instytucjonalnej do rozważań związanych z rozwojem strategii organizacji w skali międzynarodowej.

## **5. Ograniczenia badań i dalsze kierunki badawcze**

Niewątpliwym ograniczeniem badań ilościowych zazwyczaj jest skala badania. W niniejszej pracy badania objęły najbardziej liczące się globalne firmy wpływające na rozwój i kształt obecnego i przyszłego obszaru ICT. W celu weryfikacji wyników badań w oparciu o analizy innych, mniejszych firm, należałoby zwiększyć próbę badawczą lub też dokonać meta-analizy. Istnieje dotąd kilka obszernych prac badawczych, z których dane można próbować analizować łącznie.

Jednym z najistotniejszych ograniczeń badań jest niewielka liczba firm globalnych pochodzących z kultur o modelu “dobrze naoliwiona maszyna”, a także “rodzina” czy piramida”. Dalsze badania powinny obejmować więcej tego typu firm. W miarę rozwoju procesów globalizacyjnych i ekspansji globalnej firm z różnych krajów będzie to możliwe do realizacji.

Jednym z kierunków dalszych badań jest z pewnością rozszerzenie zakresu badań o portfolia aliansów partnerów firm głównych. Związane jest to z koniecznością łączenia różnych metod badawczych - zarówno algorytmów do badania sieci jak i analiz klasycznych wykorzystywanych do badań nad organizacjami oraz analiz sektorowych.

Badania w tym obszarze mogą być rozwijane w wielu kierunkach. Jednym z nich jest wpływ kultur nie tylko na nawiązywanie aliansów ale też na ich rozwój, przebieg ich trwania, stopień trudności w zarządzaniu nimi [koszty zarządzania] a także efekty takich relacji. Kierunkiem takim jest m.in. badanie wpływu stopnia zgodności kultur firm tworzących aliance na efektywność samych aliansów a także firm je tworzących. Badania powinny objąć pozostałe czynniki instytucjonalne, które w niniejszej pracy nie zostały uwzględnione – formalne. Stanowią one odrębny, ciekawy obszar

badawczy. Wpływ instytucji na rozwój globalnej strategii przez firmy jest obszarem niezwykle ciekawym, szczególnie że procesy globalizacyjne i umiędzynarodowianie przedsiębiorstw odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu wszystkich firm. Badaniami warto objąć także firmy mniejsze, a także lokalne oddziały firm globalnych. Ma to na celu odpowiedź m.in. na pytanie, czy zwiększanie uprawnień decyzyjnych lokalnych oddziałów firm globalnych wiązać się może z jakością realizacji strategii firmy oraz efektywnością wykorzystania strategii aliansów z partnerami z odmiennych kultur.

Kolejnym kierunkiem badawczym jest także sytuacja polskich przedsiębiorstw. Wraz z umiędzynarodowieniem polskiej gospodarki oraz ekspansją międzynarodową polskich firm pojawiają się nowe pytania badawcze. Są one związane z mechanizmami i procesami opisanymi w niniejszej publikacji rozpatrywanymi w rodzimej rzeczywistości.

## **Zakończenie**

W sektorach globalnych, poza klasycznymi metodami konkurowania, opartymi na rywalizacji, szczególnego znaczenia nabiera umiejętność współpracy a także konkurowania poprzez współpracę [koopetycję]. Zdaniem Gulatiego[2007], funkcjonowanie globalnej organizacji zdanej na własne siły, bez dostępu do zasobów sieciowych będzie bardzo trudne bądź nawet niemożliwe. Stąd umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania takich zasobów staje się krytyczne dla przetrwania i uzyskania przewagi nad konkurentami. Od organizacji kliento-centricznej, organizacja globalna zmierza do modelu relacyjno-centricznego, gdzie znaczenie powiązań z klientami, dostawcami i kooperantami a także aliansów z innymi firmami w tym potencjalnymi rywalami nabiera kluczowego znaczenia. Umiejętność tworzenia i zarządzania takimi relacjami, tworzenia z nich wartości wydaje się czynnikiem umożliwiającym przetrwanie i rozwój organizacji w nowej rzeczywistości. Szczególnie w szybko rozwijających się sektorach globalnych, gdzie dynamika zmian jest znacząca a wymagania klientów coraz częściej związane są z kompleksowością usług, to ten, który pierwszy zdobędzie zaufanie klienta, oferując całościowe rozwiązywanie problemów, stając się nie tylko dostawcą ale i partnerem, ma szansę uzyskać przewagę w czasie krótkim, co pozwoli mu budować ją długookresowo.

W globalnym wymiarze istotne znaczenie uzupełniające w stosunku do obu opisanych obszarów mają „reguły gry” obowiązujące w różnych rejonach świata, w których firma istnieje lub zamierza zaistnieć. Owe reguły gry to zasady, zarówno formalne – uwarunkowania prawne, ekonomiczne, polityczne jak i pozaformalne czynniki instytucjonalne, związane z kulturami, etykami i normami obowiązującymi w różnych krajach. Zasady te wpływają znacząco na sposób funkcjonowania w danej części świata, w szczególności na sposób rozwoju biznesu, konkurowania, a nade wszystko tworzenia aliansów, powiązań, umów pomiędzy partnerami z odmiennych kultur.

Warto podkreślić, iż realizacja określonego rodzaju strategii związanej z tworzeniem aliansów może być uwarunkowana kulturowo. Kultura narodowa ma wpływ zarówno na model działania przyjmowany przez firmy, jak i na strategię aliansów przez nią realizowaną.

Aspekty te mogą mieć kluczowe znaczenie podczas wyborów związanych chociażby z modelem decyzyjnym w firmie. Rozważając bardziej scentralizowany lub zdecentralizowany model decyzyjny w firmie warto wziąć pod uwagę możliwości związane z elastycznym dopasowywaniem się do lokalnych uwarunkowań.

Coraz ważniejsze staje się pozyskanie wiedzy związanej z tym, jak bardzo kultura determinuje sposób myślenia oraz funkcjonowania ludzi i organizacji na całym świecie. Warto podkreślić, iż zachodni – analityczny sposób myślenia, który dobrze sprawdza się w naukach ścisłych być może nie sprawdza się w obecnych czasach, gdzie zarządzanie i kierowanie wymaga jednak poznania tajników sztuki syntezy[Hofstede, 2005, s. 257]charakterystycznej dla myślenia wschodniego.

## Literatura

- 1) Anand B., Khanna T.(2000), *Do firms learn to create value? The case of alliances*, "Strategic Management Journal", nr 21.
- 2) Bailey E.E.(2004), *Integrating policy trends into dynamic advantage*, 1997, [w:] *Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option*, ed. Hao Ma, "Management Decision" 42(7).
- 3) Barney J. B.(1986), *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. "Management Science", nr 32.
- 4) Bing J.(2004), *Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practice*, [w:] *An Executive Commentary by John W. Bing*, "Academy of Management Executive", nr 18 (1).
- 5) Bordieu P.(1986), *The forms of capital*. In *Handbook of theory and research for the sociology of education*, ed. Richardson J. G., New York.
- 6) Brandenburger A., Nalebuff B.(1996), *Coopetition*. Doubleday, New York.
- 7) Brouthers K., Brouthers L., Werner S.(2008), *Resource-based advantages in an international context*, "Journal of Management", nr 34(2). 189 –217
- 8) Contractor F.J., Lorange P.(1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- 9) Dierickx I., Cool K.[1989], *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, "Management Science", nr 35(12).
- 10) Dittrich K.(2002), *The evolution of innovation networks in the global ICT industry*, Artykułprezentowanynakonferencji: "Industrial Dynamics of the New and Old Economy - who is embracing whom?",Kopenhaga/Elsinore, 6-8 czerwca.

- 11) Doh J. P.(2000), *Entrepreneurial privatization strategies: Order of entry and local partner collaboration as sources of competitive advantage*, "Academy of Management Review", nr 25.
- 12) Dyer J.H., Singh H.[1998], *The relational view: cooperative strategy and source of Interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", nr 23(4).
- 13) Farina V. (2008), *Network embeddedness, specialization choices and performance in investment banking industry*. Lulu Enterprises.
- 14) Fine C.(1998), *Clockspeed*. MIT Press, Cambridge
- 15) Gao G. Y., Murray J. Y., Kotabe M., Lu J.(2009), *A strategy tripod perspective on export behavior: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy*, "Journal of International Business Studies", nr 41.
- 16) Gitelson G, Bing J.W., Laroche L.(2001), *The Impact of Culture on Mergers & Acquisition.*, CMA Management, March, <http://www.itapintl.com>.
- 17) Golonka M. (2009), *Konkurowanie a współpraca w sektorach globalnych na przykładzie telekomunikacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- 18) Golonka M. (2011), *Co-opetition strategies in Global ICT Industry*, Artykuł prezentowany na konferencji „Contemporary Issues in New Economy”, Toruń, 13-14 maja.
- 19) Granovetter M.[1973], *The strength of weak ties*, "American Journal of Sociology", nr 78.
- 20) Hagg I., Johanson J.(1983), *Firms in Networks: A New View of Competitive Power*. Business and Social Research Institute, Stockholm, Sweden
- 21) Hamel G., Prahalad C.K.(1989), *Strategic intent*, "Harvard Business Review", nr 67(3).
- 22) Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K.(1989), *Collaborate with your competitors and win*. "Harvard Business Review", 1989, nr 67.
- 23) Hao Ma(2004), *Toward global competitive advantage. Creation, competition, cooperation, and co-option*, "Management Decision", nr 42(7).
- 24) Hofstede G.(1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill, New York.
- 25) Hofstede G.(2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*(2nd ed.), McGraw Hill, New York.
- 26) Hofstede G.(2009), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, "Online Readings in Psychology and Culture", Unit 17, Chapter 14, International Association for Cross-Cultural Psychology.
- 27) Inglehart R., Baker W.(2000), *Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values*, "American Sociological Review", nr 65.

- 28) Kogut B.(1998), *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*, “Strategic Management Journal”, nr 9.
- 29) Koza M.P., Levin A.Y.(1998), *The Co-evolution of Strategic Alliances*, „Organization Science”, nr 9(3).
- 30) Koźmiński A. (2004),*Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- 31) Krackhardt D.(1992), *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations* [w:] *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, ed. EcclesN. N. and R. C.,“Harvard Business School Press”, Boston, MA.
- 32) Krokosz-Krynke Z. (1998),*Organizational Structure and Culture: Do Individualism/Collectivism and Power Distance Influence Organizational Structure?*,<http://www.sba.muohio.edu/abas/1998/krokosz.pdf>.
- 33) Lant T. K., Milliken F., Batra B.(1992), *The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration*, “Strategic Management Journal”, nr 13(8).
- 34) Larson A.(1992), *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange processes*, “Administrative Science Quarterly”, nr 37.
- 35) Lavie D.(2006), *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*, “Academy of Management Review”, nr 31(3).
- 36) March J. G.(1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*,“Organization Science”, nr 2(1).
- 37) Meyer K. E., Estrin S., Bhaumik S., Peng M. W.(2009), *Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies*, “Strategic Management Journal”, nr 30(1).
- 38) Mintzberg H.(1983), *Structure in Fives: Designing Effective, Organizations*, Prentice Hall.
- 39) Nieves R., Mujtaba B., Pellet P., Cavico P.(2006), *Culture And Universal Professional Values In Global Organizations: Is There A Divergence Or Convergence Of Cultural Values?*,“Journal of Diversity Management”, nr 1(1).
- 40) North D. C.(1990), *Institutions, institutional change, and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 41) Peng M. W.(2002), *Towards an institution-based view of business strategy*, “Asia Pacific Journal of Management”, nr 19(2/3).
- 42) Peng M. W.(2003), *Institutional transitions and strategic choices*, “Academy of Management Review”, nr 28(2).
- 43) Peng M. W., Chen H.(2008), *Strategic responses to global institutional pressures in the Chinese toy industry*, “International Studies of Management and Organization”.



- 44) Peng M. W.(2009), *Global strategy* (druga edycja), Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning.
- 45) Porter M., Fuller M.B.(1986), *Coalitions and global strategy*. [w:] *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 46) Portes A.(1998), *Social Capital: its origins and applications in modern sociology*, "Annual Review of Sociology", nr24.
- 47) Powell W. W., Koput K.W., Smith-Doerr L.(1996), *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, "Administrative Science Quarterly", nr 41.
- 48) Rowley T., Behrens D., Krackhardt D.(2000), *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, "Strategic Management Journal", nr 21(3), Special Issue.
- 49) Schumpeter J.A.(1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 50) Scott R.(1997), *Status Inequality and Close Relationships: An Integrative Typology of Bond-Saving Strategies*, "Symbolic Interaction",nr 20.
- 51) Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J.(1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- 52) Spulber D.(2007), *Competition Policy in Europe: Harming Incentives to Innovate, Antitrust Chronicle*, "Competition Policy International", nr 9.
- 53) Williamson O.[2000], *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. Journal of Economic Literature, nr 38: 95-613
- 54) Williamson O.[1985], *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.
- 55) Uzzi B.(1996), *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effects*, "American Sociological Review",nr 61.
- 56) Yamakawa Y., Peng M. W., Deeds D.[2008], *What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 32(1).
- 57) Wskaźniki dot. wymiarów kultury wg Hofstede: <http://www.geert-hofstede.com/> , luty 2011.

## **Streszczenie**

W niniejszym artykule zostały zaprezentowane rezultaty badań nad wpływem kultury narodowej związanej z modelem funkcjonowania organizacji na strategię nawiązywania aliansów [eksploracyjną, związaną z powiązaniem słabymi oraz eksploatacyjną, związaną z powiązaniem silnymi] przez firmy z globalnego sektora teleinformatycznego [ICT]. Wyniki badań wskazują na to, iż kraj pochodzenia firmy jak również związany z nim model organizacji [w oparciu o wymiary

kultury zaproponowane przez Hofstede] ma wpływ na strategię aliansów realizowaną przez firmy. Strategia eksploracji jest strategią dominującą wśród firm o modelu „Rodzina” [m.in. firmy azjatyckie] oraz „Targowisko” [np. USA, Wielka Brytania]. Najwięcej powiązań silnych wskazujących na strategię eksploatacyjną charakteryzuje firmy o modelu „Piramida” [np. Francja, Polska].

## **CULTURE FACTORS AND INTERFIRM TIES IN GLOBAL SECTORS. EMPIRICAL PERSPECTIVE**

### **Summary**

I explore the relationship in partnering strategy [exploration – based on weak ties vs. exploitation – based on strong ties], national culture and firms’ organizational model in the context of global ICT Industry. In the highly uncertain global environment, partnering is the one of the most effective ways to access a broad set of knowledge and resources. In such an environment, an exploration strategy [based on the multiplicity of weak ties] is more effective than an exploitation strategy [based on strong ties]. Using a sample of 30 firms and 10,247 ties I found that national culture that enhances the organizational model also impacts firms’ partnering strategy. Exploration strategy is the most characteristic for firms from certain emerging economies [e.g., Indian and Chinese firms] as well as some mature economies [e.g., the US, Sweden, Norway, Canada, and the UK]. Exploitation strategy is typical for firms from countries such as France, Spain, and Japan as well as Poland. The results support the importance of institutions in international strategic management and entrepreneurship.

Translated by Monika Golonka

### **Informacje o autorze:**

Dr inż. Monika Golonka

Akademia Leona Koźmińskiego

Katedra Zarządzania

e-mail: [monika.golonka@kozminski.edu.pl](mailto:monika.golonka@kozminski.edu.pl)

