

Barbara Olszewska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

UCZENIE SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH UMIEDZYNARODOWIENIA

1. Wstęp

Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji w coraz większym stopniu i coraz bardziej radykalnie zmieniają warunki działania przedsiębiorstw na rynku polskim. Pojawianie się nowych produktów, technologii, rozwiązań organizacyjnych powoduje wzrost konkurencji, wymusza procesy koncentracji i decentralizacji, przyspiesza szereg zmian o charakterze przystosowawczym. Warunkiem przetrwania i rozwoju w tak dynamicznym otoczeniu jest umiejętność i szybkość uczenia się organizacji.

Celem artykułu jest rozważenie możliwości uczenia się organizacji, jakie stwarza przepływ kapitałów w postaci inwestycji zagranicznych. Z obszernej literatury przedmiotu zostały wybrane uwagi podkreślające najistotniejsze aspekty procesów przepływu wiedzy między jednostkami gospodarczymi. Zwrócono uwagę na bezpośrednie i pośrednie efekty uczenia się na przykładzie sektora mleczarskiego w Polsce.

2. Istota BIZ i oczekiwania z nimi związane

Na wstępie kilka syntetycznych uwag przypominających istotę zagranicznych inwestycji bezpośrednich. BIZ to forma długoterminowej lokaty kapitału za granicą, polegająca na:

- utworzeniu przez przedsiębiorstwo w obcym kraju swojego oddziału lub filii poprzez realizację inwestycji od podstaw (*greenfield*),
- nabyciu na własność firmy miejscowej,
- wykupieniu takiej liczby akcji (udziałów) miejscowego przedsiębiorstwa, która pozwala na kontrolowanie jego działalności.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z realizacją zagranicznych inwestycji bezpośrednich przy 100-procentowej własności inwestora.

Jest to najbardziej kosztowna i najbardziej ryzykowna, ale jednocześnie stwarzająca najwięcej możliwości rozwoju forma ekspansji na rynki zagraniczne. Nabycie jest formą inwestycji bezpośrednich firmy, która w celu wzmocnienia swojej pozycji nabywa istniejącą firmę, bez potrzeby tworzenia filii od początku. Opcja ta przynosi następujące korzyści:

- pozwala na szybką penetrację rynku, zwrot kapitału i okazję uczenia się,
- umożliwia kompensatę dodatkowych kosztów związanych z nabyciem, ponieważ kupuje się „gotowe” krytyczne czynniki sukcesu, takie jak: technologię, znak firmowy, sieć dystrybucyjną, umiejętności menedżerów, znajomość rynku,
- łatwiej jest przetrwać pierwszy okres z firmą już istniejącą, mimo trudności kulturowych, trudności związanych z zarządzaniem itp.

Tworzone filie lub oddziały zagraniczne o charakterze handlowym, produkcyjnym lub montażowym pozwalają wykorzystać tańsze, lokalne zasoby, korzystniejsze przepisy podatkowe czy też ominąć bariery celne. W zależności od koncepcji zarządzania filiami zagranicznymi, ich miejsca i roli w łańcuchu tworzenia wartości inwestora, powiązań kooperacyjnych lub innych form współpracy z firmami lokalnymi mogą one odgrywać bardziej lub mniej istotną rolę w pozytywnych przemianach strukturalnych całej gospodarki narodowej i restrukturyzacji przedsiębiorstw kraju lokalizacji inwestycji.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne koncepcje teoretyczne wyjaśniające powody bezpośrednich inwestycji zagranicznych¹. *Teoria monopolistycznej przewagi* S. Hymera i Ch. Kindlebergera zakłada, że przedsiębiorstwa podejmują inwestycje za granicą wtedy, gdy mają monopol na przewagę pozwalającą im na skompensowanie kosztów związanych z podjęciem tej działalności jako korzystniejszej niż eksport i przekazywanie licencji. *Teoria oligopolistycznej reakcji* F.T. Knickerbockera wyjaśnia przyczyny BIZ oligopolistyczną strukturą rynku inwestorów, którzy wykazują tendencje do koncentracji inwestycji zagranicznych w czasie i w określonych gałęziach gospodarki, wykorzystując efekty naśladownictwa związane z dotychczasową działalnością. Zgodnie z *teorią lokalizacji* można wyróżnić 4 grupy czynników decydujących o napływie BIZ do danego kraju. Są to instytucjonalne i polityczne warunki inwestowania, czynniki pozwalające osiągnąć niskie koszty prowadzonej działalności, czynniki rynkowe i bariery handlowe. Z kolei *teoria internalizacji* tłumaczy korzyści inwestora zagranicznego związane z przejęciem przez niego funkcji realizowanych dotychczas przez niezależnych partnerów. Pozwala to na uniknięcie kosztów transakcyjnych, lepsze wykorzystanie wiedzy i *know-how*, obniżkę kosztów działalności. Teorią próbującą stworzyć jedną teorię na bazie wymienionych wyżej jest tzw. *eklektyczna teoria BIZ* J. M. Dunninga (nazywana paradygmatem OLI – *ownership, location, internalization*) [4, s. 1-32]. Autor przyjął założenie, że aby przedsiębiorstwo inwestowało za granicą, konieczne jest

¹ Koncepcje te są szerzej omówione m. in. w [11, s. 35-52; 5, s. 36-50].

spełnienie trzech warunków: musi ono mieć przewagę konkurencyjną w stosunku do lokalnych podmiotów gospodarczych, przewagę tę powinno wykorzystywać samo, a nie przekazywać innym, konieczne jest również wystąpienie korzyści lokalizacyjnych, skłaniających do umiejscowienia produkcji w danym obszarze geograficznym.

Jak wynika z mikroekonomicznych teorii BIZ, najczęściej wymieniane motywy podejmowania inwestycji za granicą można zaliczyć do czterech grup: motywów rynkowych (zdobywanie nowych lub zachowanie dotychczasowych rynków zbytu), kosztowych (np. tańsza siła robocza, surowce, koszty transportu, ulgi podatkowe, niższe wymagania ekologiczne w kraju inwestowania), zaopatrzeniowych (np. tańszy lub pewniejszy dostęp do surowców) i politycznych. Korzyści z obecności na zagranicznym rynku poprzez inwestycje bezpośrednie obejmują również gromadzenie informacji pozwalających szybciej reagować na zmiany rynkowe, lepiej zabezpieczyć kontrakty, rozszerzać profil przedsiębiorstwa. Inwestycje bezpośrednie zwiększają zaufanie do firmy w wyniku minimalizacji odległości geograficznej między źródłem podaży i odbiorcą.

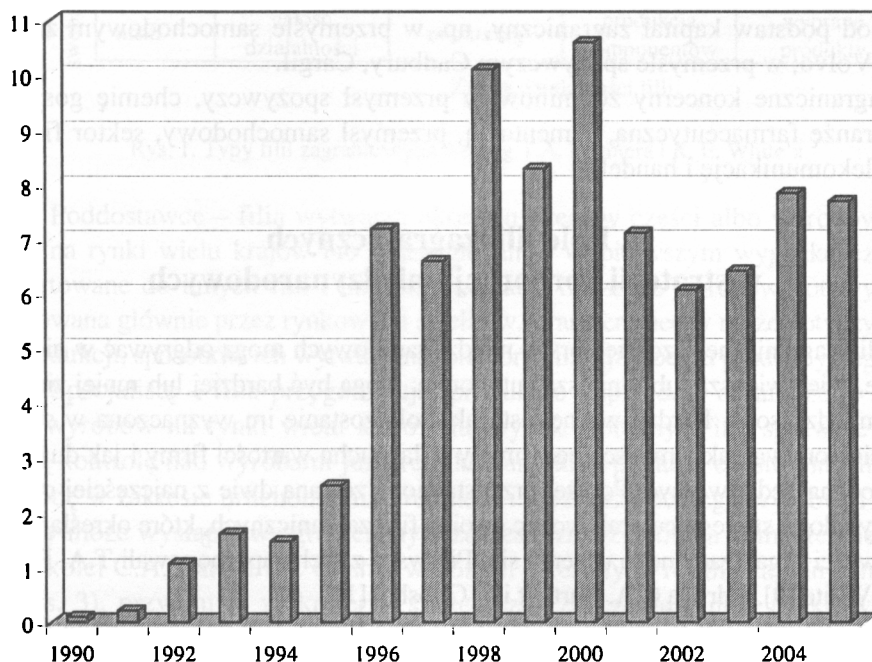
Z kolei oczekiwania po stronie krajów goszczących wiążą się głównie z potrzebami finansowymi przedsiębiorstw (brak środków na rozwój lub ich ograniczenie), potrzebami strategicznymi (pomoc w procesie restrukturyzacji, poprawa pozycji konkurencyjnej, zwiększenie możliwości eksportu, pozyskanie pożądanego partnera biznesowego, poprawa zarządzania, unowocześnienie technologii, produktów itp.), zapotrzebowaniem na nowe miejsca pracy.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są więc postrzegane jako czynnik dynamizujący nie tylko sektory, do których napłyną, ale i całą gospodarkę. W otoczeniu lokalnym kraju goszczącego mogą wywierać pozytywny wpływ na jednostki znajdujące się w ich kręgu oddziaływania, stanowiąc źródło postępu technicznego i organizacyjnego oraz nowych metod zarządzania.

2. Wielkość BIZ w Polsce

Na początku okresu transformacji gospodarki polskiej przedsiębiorstwa polskie, cierpiące na brak kapitału oraz nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, stanęły wobec konieczności pozyskania inwestorów strategicznych. Stworzono wiele korzystnych rozwiązań mających stymulować napływ kapitału zagranicznego do naszego kraju, np. zwolnienia z podatków, możliwość transferu zysków. W pierwszych latach transformacji Polska miała trudności w pozyskaniu większych inwestorów zagranicznych. Przyczyną tego była mała atrakcyjność inwestycyjna Polski w ocenie różnych instytucji finansowych i organizacji międzynarodowych. Na poprawę pozycji Polski w rankingach międzynarodowych oraz ocenę zmniejszenia się ryzyka inwestycyjnego wpłynęły głównie: poprawa sytuacji gospodarczej (wysoki wzrost gospodarczy, spadek inflacji), kontynuacja polityki reform przez kolejne rządy oraz wzrost otwartości gospodarki. Znalazło to wyraz w

napływie zagranicznych inwestycji do Polski w kolejnych latach. Jego kształtowanie się przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Napływ kapitału zagranicznego do Polski w latach 1990-2005 (w mld zł.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PAIZ.

Po przejściowym spadku wielkości BIZ w latach 2001-2003, w latach 2004 i 2005 nastąpił wzrost zainteresowania inwestowaniem w Polsce. W roku 2004 inwestycje firm zagranicznych wynosiły 7,85 mld zł., a w roku 2005 – według wstępnych obliczeń – 7,70 mld zł. Strumień inwestycji zagranicznych, jakie napłynęły do Polski, w ciągu kilkunastu lat stworzył nowe uwarunkowania strukturalne rozwoju gospodarki narodowej. Należy jednakże podkreślić, że struktura sektorowa i gałęziowa inwestycji zagranicznych stale ulega zmianie, gdyż proces inwestowania trwa nadal.

Zaangażowanie inwestorów zagranicznych w przemysł polskim charakteryzuje się kilkoma istotnymi cechami. W większości przypadków inwestorzy strategiczni to poważne koncerny europejskie lub światowe, które nabyły większościowe pakiety akcji lub udziałów w sprywatyzowanych (głównie drogą kapitałową) przedsiębiorstwach państwowych. Większościowe udziały zapewniają inwestorom pełną władzę, co powoduje, że sprywatyzowane przedsiębiorstwa wchodzą w ich struktury gospodarcze z ośrodkami decyzyjnymi poza Polską. Oprócz dużych kon-

cernów w ostatnim okresie również mniejsze firmy, przede wszystkim z Niemiec, chcą produkować w naszym kraju. W 2005 r. deklaracje takie złożyło ponad 170 przedsiębiorstw. Powstały też nowe przedsiębiorstwa, wykorzystujące w inwestycjach od podstaw kapitał zagraniczny, np. w przemyśle samochodowym zakłady Opel, Volvo; w przemyśle spożywczym Cadbury, Cargil.

Zagraniczne koncerny zdominowały przemysł spożywczy, chemię gospodarczą, branżę farmaceutyczną, cementową, przemysł samochodowy, sektor finansowy, telekomunikację i handel.

4. Role filii zagranicznych w strategii korporacji międzynarodowych

Filie zagraniczne przedsiębiorstw międzynarodowych mogą odgrywać w nich różne role, mieć większą lub mniejszą autonomię, mogą być bardziej lub mniej zintegrowane między sobą. Bardzo ważne jest, jaka rola zostanie im wyznaczona w strategii przedsiębiorstwa, jakie miejsce będą miały w łańcuchu wartości firmy i jak dużą wartość dodaną będą tworzyć. Poniżej przedstawione zostaną dwie z najczęściej cytowanych typologii strategii centrali wobec swoich filii zagranicznych, które określają m.in. możliwości organizacyjnego uczenia się. Pierwszą z nich zaproponowali T.A. Poynter i R.E. White [9], a drugą C.A. Bartlett i S. Ghoshal [1].

T.A. Poynter i R.E. White wyodrębnili pięć typów filii zagranicznych (rys. 2) ze względu na dwa kryteria: zasięg działalności filii (od rynku lokalnego do globalnego) i stopień swobody filii (zakres swobody w określaniu polityki asortymentowej i sposobów dodawania wartości). Pierwszy typ charakteryzuje się wysokim stopniem swobody filii, co oznacza, że ma ona status jednostki niezależnej strategicznie i kryterium zasięgu działalności jest bez znaczenia. Pozostałe cztery typy filii charakteryzują się niskim stopniem swobody i różnym zasięgiem działalności filii. Wyróżniono tutaj:

- Miniaturową replikę – filia prowadzi działalność produkcyjną w zakresie części wyrobów przedsiębiorstwa macierzystego, które sprzedaje w kraju swojej lokalizacji. Filia jest miniaturową repliką przedsiębiorstwa macierzystego. Taka strategia jest stosowana najczęściej, gdy trzeba uwzględnić specyfikę rynku danego kraju, dlatego transfer wiedzy dotyczy najczęściej zagadnień technicznych, organizacyjnych, marketingowych.

- Rynkowego satelitę – filia zajmuje się działalnością handlową, sprzedaje na lokalnym rynku produkty wytworzone centralnie, chociaż czasami realizuje czynności związane z porcjowaniem, pakowaniem itp. Strategia ta może być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa stosujące globalną strategię niskich kosztów lub globalną strategię różnicowania. Konsumenci kupią globalny produkt ze względu na atrakcyjną cenę lub jego walory. Transfer wiedzy może dotyczyć pomocy w organizacji kanałów dystrybucji, promocji wyrobów.

Stopień swobody filii	Niezależność strategiczna				
	wysoki	replika	satelita handlowy	podwykonawca	specjalista
	niski	całość działalności	marketing	produkcja komponentów	wybrane produkty
Zasięg działalności filii					

Rys. 1. Typy filii zagranicznych według T.A. Poyntera i R. E. White'a

- Poddostawcę – filia wytwarza określony zestaw części albo wyrobów gotowych na rynki wielu krajów lub rynek globalny. W pierwszym wypadku części są eksportowane do innych filii i tam przetwarzane. Sprzedaż wyrobów gotowych jest realizowana głównie przez rynkowych satelitów. Transfer wiedzy może dotyczyć jakości produkcji, sposobów ich wytwarzania oraz organizacji procesu produkcyjnego.

- Specjalistę – filia przygotowuje, produkuje i sprzedaje ograniczony asortyment wyrobów na rynki wielu krajów lub rynek globalny. Filia sprawuje strategiczną kontrolę nad wyrobami już produkowanymi, a ponadto często ma całkowitą swobodę w zakresie uruchomienia produkcji i sprzedaży nowego wyrobu. Transfer wiedzy może wystąpić w ograniczonym zakresie ze względu na kompetencje filii.

Z kolei C.A. Barlett i S. Goshal wyróżnili cztery typy ról dla zagranicznych filii (rys. 3), przyjmując za kryteria: strategiczne znaczenie rynku, na którym filia operuje (rozmiar rynku i funkcjonowanie na nim głównych konkurentów), oraz poziom jej własnych zasobów i możliwości technologicznych. Są to:

- Strategiczny przywódca – rola ta oznacza, że filia jest partnerem centrali przedsiębiorstwa w przygotowaniu i wdrożeniu strategii, ze względu na jej lokalizację na strategicznie ważnym rynku i własne wysokie kompetencje. Centrala przekazuje jej znaczne zasoby.

- Współpracownik – filia funkcjonuje na małym lub nieistotnym strategicznie rynku, ale ma wyróżniające umiejętności, które mogą być wykorzystane na potrzeby całej firmy.

- Wykonawca – filia funkcjonuje na małym lub nieistotnym strategicznie rynku, a poziom jej możliwości wystarczy jedynie do utrzymania się na rynku. Wypożyczona jest w ograniczone zasoby. Ma za zadanie generowanie funduszy, zapewniających funkcjonowanie i ekspansję firmy.

- Czarna dziura – filia o małym udziale rynkowym i niskim poziomie własnych zasobów i możliwości technologicznych, ale zlokalizowana na ważnym strategicznie rynku. Jeżeli centrala nie spowoduje, że filia zacznie odgrywać jedną z trzech powyższych ról, filia nie ma racji bytu w dłuższym okresie.

Jak wynika z syntetycznej prezentacji zróżnicowanych ról filii w korporacji międzynarodowej (rys. 3), niektóre role nie zapewniają filiom stabilnej pozycji w firmie w dłuższym okresie. Dotyczy to szczególnie przypadku, gdy filie pełnią funkcję zwykłych wykonawców. Skrócenie cyklu życia wyrobów, konieczność ich zastępowania

nowymi wyrobami, możliwości pozyskania tańszych wykonawców oraz inne tego typu sytuacje mogą spowodować zmiany w konfiguracji łańcucha wartości dodanej, tj. inną alokację faz procesu produkcyjnego, zamykanie istniejących fabryk itp.

Strategiczne znaczenie otoczenia lokalnego	wysokie	czarna dziura	strategiczny przywódca
	niskie	wykonawca	współpracownik
		niski	wysoki

Poziom lokalnych zasobów i możliwości technologicznych

Rys. 3. Role filii zagranicznych według C.A. Bartletta i S. Goshala

Istotne zmiany nastąpiły również w postrzeganiu lokalizacji funkcji badawczo-rozwojowej. O ile wcześniej centralne korporacje centralizowały prace badawczo-rozwojowe, o tyle wyzwania, jakie niesie ze sobą globalizacja, wpłynęły na zmianę ich postaw w stosunku do roli zagranicznych filii w tym względzie [3]. Zmiany, jakie nastąpiły w latach osiemdziesiątych w sferze wiedzy, polityki i gospodarki, silnie wpłynęły na charakter rynku światowego, powodując wzrost jego kompleksowości. W tej nowej sytuacji okazało się, że stosowanie jednowymiarowej strategii przestaje wystarczać do osiągnięcia sukcesu [11, s. 229]. Branże, w których przedsiębiorstwa rozwijają globalną produkcję, wymagają wielowymiarowej strategii. Liberalizm jest wyróżnikiem obecnego, trzeciego etapu rozwoju firm międzynarodowych. To nowe, bardziej demokratyczne podejście opiera się na dwóch założeniach. Pierwsze założenie – centrala nie ma monopolu na innowacje. Nowe, korzystne pomysły mogą pojawiać się gdziekolwiek na świecie, a szczególnie w tych jednostkach przedsiębiorstwa, które są w bezpośrednim kontakcie z klientami, dostawcami i innymi podmiotami otoczenia. Drugie założenie – większy dystans między centralą i filią powoduje, że pracownicy są mniej ograniczani przez tradycje, normy, strukturę korporacji. Nowość tego podejścia związana jest z traktowaniem filii zagranicznych jak półwyspy, a nie jak odizolowane wyspy. Jeżeli korporacje zastosują takie podejście, można oczekiwać bardziej kreatywnych postaw i nowych pomysłów od jednostek funkcjonujących na obrzeżach korporacji. Pewne decyzje, zasoby i umiejętności powinny być skoncentrowane w centrali, jeśli jest to korzystne z punktu widzenia całej organizacji. Z kolei inne mogą być lokalizowane w spółkach córkach [11, s. 231]. Wyzwaniem jest znalezienie dróg liberalizacji wewnętrznych systemów i delegowania większej władzy w zakresie kreowania innowacji do lokalnych filii.

J. Birkinshaw i N. Hood [3, s. 132-137] na podstawie przeprowadzonych badań empiryczne, przedstawili propozycje czterech podejść do pobudzenia innowacyjności w filiach zagranicznych:

1. *Dawanie filiom pieniędzy na tzw. zasiew*, tj. na przygotowanie propozycji projektów innowacji. Pomysł ten rodzi obawy kierowników centrali o właściwe, zgodne z celem wykorzystanie otrzymanych pieniędzy, a także o rozproszenie ich na wiele projektów, których wyniki będą znacznie poniżej oczekiwań. Sposobem pozwalającym na zmniejszenie tych zagrożeń jest danie filiom uznaniowego budżetu do testowania pomysłów w granicach limitów ustalonych przez centralę.

2. *Wystosowanie formalnej prośby o zgłaszanie propozycji*, które mogą zawierać trzy lub cztery konkurencyjne oferty. Podejście to powinno stymulować filie do proponowania twórczych rozwiązań na potrzeby korporacji, a także unikania finansowania biernych menedżerów niektórych filii, co jest słabością koncepcji zasiewów.

3. *Zachęcanie filii do zostania inkubatorem*, co pozwala im na eksperymentowanie z niekonwencjonalnymi czy niepopularnymi projektami, które byłyby wcześniej zakończone, gdyby były bardziej widoczne dla centrali. Obawy wiążą się z ryzykiem, że pomysł nowego biznesu nie znajdzie sobie miejsca w ramach portfolio korporacji. Krytycznym czynnikiem sukcesu projektu będzie jego dobre powiązanie z innymi częściami korporacji.

4. *Budowanie międzynarodowych sieci*. Zasadniczą kwestią dla niedoszłych innowatorów jest dostęp do profesjonalnych i nieformalnych sieci. Niektóre firmy próbują budować międzynarodowe sieci poprzez tworzenie programów rotacji pracowników. Pomyślność tych programów związana jest z chęciami i zaangażowaniem pracowników w nawiązywanie kontaktów, wchodzenie w lokalne zespoły, integrowanie się z istniejącymi sieciami. Silne międzynarodowe sieci powstają jako produkt uboczny w trakcie rzeczywistej współpracy centrali z zagraniczną filią.

Przedstawione działania firm międzynarodowych stwarzają określone warunki funkcjonowania i rozwoju (w tym określają potrzeby organizacyjnego uczenia się) swoim filiom zagranicznym, a pośrednio też innym jednostkom gospodarczym.

Zagraniczni inwestorzy w swojej działalności na rynku polskim w większości bazują na wiedzy generowanej w swoim kraju macierzystym (zob. m.in. [12]). Z dotychczas publikowanych wniosków z badań nad rolą inwestycji zagranicznych w Polsce wynika, że najczęściej polskim filiom przypada rola satelity handlowego lub podwykonawcy, rzadziej zaś specjalisty, co wiąże się z odpowiednim transferem wiedzy i sposobem uczenia się.

5. Uwarunkowania procesu organizacyjnego uczenia się

Proces uczenia się organizacji oznacza przetwarzanie informacji w rozszerzający się w jego rezultacie zakres potencjalnych zachowań [6]. Obejmuje on następujące etapy (wymienione za [2]):

- nabywanie wiedzy (*knowledge acquisition*),
- rozpowszechnianie – dzielenie się wiedzą (*knowledge sharing*),
- wykorzystanie wiedzy (*knowledge utilization*).

Ważne jest, czego i jak uczą się organizacje oraz jakie czynniki i procesy ułatwiają lub utrudniają uczenie się. W warunkach upowszechniania się procesów internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu szukają inspiracji do rozwoju na zewnątrz. W wypadku korzystania z zewnętrznych źródeł wiedzy uczenie się organizacji jest ułatwione dzięki temu, że korzysta ona z opracowanych już, formalnych procedur i dokumentów pozwalających na nabywanie lub doskonalenie umiejętności zarówno przez poszczególne osoby, jak i całe zespoły.

Przepływ wiedzy z zewnątrz odbywa się na dwa podstawowe sposoby:

- organizacyjne uczenie się następuje w wyniku nabywania nowych lub doskonalenia posiadanych umiejętności i kompetencji związanych z koniecznością stosowania nowych komponentów i materiałów, obsługiwanie nowych, skomplikowanych maszyn, urządzeń, posługiwanie się nowoczesnymi narzędziami, wdrażaniem nowych technologii itp., w których ucieleśniona jest nowa wiedza. Stanowi ona input do procesów realizowanych w danej firmie,
- wiedza jest transmitowana z literatury naukowej i technicznej, konsultacji, systemów edukacyjnych, na skutek przepływu pracowników i in.

W przypadku BIZ przedmiot i zakres organizacyjnego uczenia się zależy zarówno od sposobu ich dokonywania (inwestycje od podstaw, nabycia, zakupy akcji lub udziałów), jak i roli, jaką inwestor przewiduje dla filii zagranicznych, stopnia centralizacji funkcji badawczo-rozwojowej, finansowej, marketingowej, personalnej. Podmiotem uczenia się są pracownicy zatrudnieni w danej organizacji. Na skutek rozwijania ich umiejętności i kompetencji zwiększa się produktywność, następuje poprawa jakości wyrobów, jakości pracy itp. Organizacyjne uczenie się ma miejsce również w innych podmiotach działających w otoczeniu filii, współpracujących z nią (dostawcy, odbiorcy), konkurujących w danym sektorze. Uczenie się zależy od złożonych powiązań, które mają miejsce w systemie, jakim jest otoczenie przedsiębiorstwa. Chodzi głównie o otoczenie sektorowe, charakteryzujące się wykorzystywaniem wiedzy specyficznej dla danego sektora, ale przez to „wspólnej” dla wszystkich firm tego sektora: np. w przemyśle spożywczym można wyróżnić dziewięć takich wspólnych obszarów lub głównych działalności. Cztery z nich to różne etapy procesu przetwarzania surowców (selekcja i preparacja surowców, przetwarzanie, zabezpieczanie i przechowywanie, pakowanie), dwa dotyczą zabezpieczenia jakości surowców i wyrobów gotowych (jakości i wartości odżywczej produktów żywnościowych oraz higieny i bezpieczeństwa żywności), a trzy ostatnie obejmują działania wspierające procesy produkcyjne (kontrola jakości, transport i dystrybucja, działalność handlowa i marketingowa). W dyskusjach nad źródłami wzrostu gospodarczego w krajach słabiej rozwiniętych podkreśla się rolę, jaką odgrywa międzynarodowa dyfuzja technologii na wskutek efektów zewnętrznych. Efekty zewnętrzne w gospodarce (*knowledge spillovers*, *R&D spillovers*) powstają wtedy, gdy wiedza wytworzona

w jednej firmie wywiera niezamierzony przez nią wpływ na mierzalne osiągnięcia innych wytwórców. W dobie globalizacji możliwości uzyskania efektów zewnętrznych wzrosły dzięki wzrostowi skali bezpośrednich inwestycji zagranicznych i handlu zagranicznego, mobilności wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Bardzo istotne są również inne czynniki umożliwiające lub ułatwiające uzyskanie efektów zewnętrznych, określane jako tzw. aktywa uzupełniające, tj. poziom edukacji społeczeństwa, rozwój informacji naukowo-technicznej, poziom zarządzania, poziom infrastruktury.

Przykładem efektów uzyskiwanych w wyniku organizacyjnego uczenia się, spowodowanego napływem kapitału zagranicznego do przemysłu spożywczego w Polsce, jest sektor mleczarski. Przedsiębiorstwa tego sektora są narażone na silną konkurencję zewnętrzną związaną z liberalizacją restrykcji handlowych w procesie transformacji, jak też w wyniku integracji z UE, dlatego nowoczesność i wysoka jakość produktów i warunków ich wytwarzania są warunkiem konkurowania, który nie podlega dyskusji. Kapitał zagraniczny napłynął zarówno do polskich przedsiębiorstw przetwórczych (pod koniec ubiegłego wieku dwadzieścia z pięćdziesięciu prywatnych mleczarni miało większościowe udziały inwestorów zagranicznych), jak i do przedsiębiorstw wyposażających mleczarnie w sprzęt.

Proces organizacyjnego uczenia się (indywidualnego i grupowego) był oczywistym następstwem napływu kapitału zagranicznego do przedsiębiorstw przetwórczych. Równolegle firmy przetwórcze rozpoczęły proces pionowej koordynacji poprzez kontraktowanie z lokalnymi dostawcami. Wiązało się to z określeniem zarówno nowych, wyższych standardów jakościowych dotyczących samego surowca, jak i warunków jego odbioru. Zapewnienie tych standardów zmusiło dostawców do wprowadzenia szeregu, często bardzo istotnych zmian w hodowli, udoju, przechowywaniu mleka. Proces ten wspierany był przez prowadzone równocześnie programy pomocowe dotyczące doskonalenia zarządzania u dostawców mleka, ich dostępu do technologii, do kredytów itp. Pozytywne zmiany, jakie nastąpiły u dostawców, a które były następstwem wymuszonych procesów uczenia się w różnych obszarach, można określić jako pośrednie efekty inwestycji zagranicznych o charakterze pionowym, tzw. *vertical spillover effects*. Kolejnymi efektami pośrednimi, jakie wystąpiły w sektorze mleczarskim, były efekty o charakterze poziomym, tzw. *horizontal spillovers*, które wystąpiły w firmach krajowych. Firmy te, obserwując efekty strategii pionowej koordynacji realizowanej przez firmy z kapitałem zagranicznym, zaczęły kopiować te strategie. W ich przypadku proces organizacyjnego uczenia się jest przykładem „uczenia się od konkurenta” [10]. Zmiany, jakie nastąpiły w sektorze mleczarskim, które można uznać za efekt organizacyjnego uczenia się, spowodowały, że obecnie uważa się, że nie ma istotnych różnic między firmami z kapitałem zagranicznym i firmami krajowymi i ich dostawcami.

6. Podsumowanie

Napływ inwestycji zagranicznych jest w każdym kraju goszczącym obserwowany z ogromną uwagą i nadzieją na pozytywne efekty, jakie są z nim związane. Należą do nich zarówno efekty związane z organizacyjnym uczeniem się firm będących nośnikami tego kapitału (inwestycje typu *greenfield*) lub do których ten kapitał napłynął, jak i efekty o charakterze pośrednim, tzw. *spillover effects*. Wielkość tych efektów zależy w dużym stopniu od roli, jaką inwestorzy zagraniczni przewidzieli dla konkretnych filii i oddziałów.

Literatura

- [1] Bartlett C.A., Ghoshal S., *Tap Your Subsidiaries for Global Reach*, "Harvard Business Review" 1986 November-December.
- [2] Di Bella A.J., Nevis E.C., Gould J.M., *Understanding Organisational Learning Capability*, "Journal of Management Studies" 1996 nr 33.
- [3] Birkinshaw J., Hood N., *Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries*, "Harvard Business Review" 2001 March.
- [4] Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions*, "Journal of International Business Studies" 1988.
- [5] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- [6] Huber G.P., *Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures*, "Organizational Science" 1991 vol. 2.
- [7] *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989.
- [8] Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, AE, Wrocław 2001.
- [9] Poynter T.A., White R.E., *The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organisational Slack*, "International Studies of Management and Organisations" 1984 Winter.
- [10] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- [11] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- [12] Zorska A., *Korporacje międzynarodowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2002.

ORGANIZATIONAL LEARNING IN CONDITIONS OF INTERNATIONALIZATION

Summary

The processes of internationalization and globalization have caused an increased turbulence of environment. FDI creates the needs and possibilities of organizational learning. Polish firms are affected by these processes both in direct and indirect way. This article describes some conditions of successful organizational learning created by FDI.