

Rafał PRENDKE\*

## UWARUNKOWANIA STOSOWANIA STRATEGII DYWERGENCJI I KONWERGENCJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2023.087.08

Procesy globalizacyjne skutkujące przenoszeniem fabryk do innych krajów wymagają od firm zachowania spójności zarówno w zakresie elementów widocznych dla klientów (jakość, marka, produkt), jak i niewidocznych (struktura, kultura organizacyjna, metody zarządzania). Przedmiotem artykułu jest ten drugi, niewidoczny dla klienta obszar. Autor poddał analizie dwie podstawowe strategie interkulturowe stosowane przez firmy: dywergencję i konwergencję. Dywergencja odbierana jako stawiająca na różnorodność i zorientowana na ludzi wydaje się współcześnie wyborem bardziej oczywistym. Presja interesariuszy zmusza jednak firmy do ujednolicenia i standaryzowania, co w powszechnej percepcji kojarzy się ze złymi korporacyjnymi praktykami. Konwergencja, jeśli jest stosowana nieumiejętnie, jak pokazują przytoczone w artykule przykłady, prowadzi do kulturowych konfliktów i w konsekwencji zagraża interesom przedsiębiorstwa. Umiejętne łączenie obu tych podejść staje się najważniejszym zadaniem dla menedżerów w międzynarodowych firmach. Autor na podstawie wniosków z własnych badań wyróżnił pięć kluczowych czynników wpływających na przenikanie się dywergencji i konwergencji oraz ich nasilenie.

**Słowa kluczowe:** globalizacja, kultura organizacyjna, konwergencja, strategia, interkulturowość, dywergencja, zarządzanie, przedsiębiorstwo międzynarodowe

### 1. WPROWADZENIE

Tak jak podstawowe procesy globalizacyjne w gospodarce od lat stanowią obszar zainteresowań badaczy, tak kulturowe aspekty wynikające ze zderzeń kultury kraju goszczącego i kraju macierzystego przedsiębiorstwa międzynarodowego wymagają wnikliwych studiów. Konieczność dostosowania się do lokalnych warunków z jed-

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania. ORCID: 0000-0002-7927-7197.



nej strony oraz konieczność zachowania spójności firmy z drugiej rodzą szereg dylematów, będących udziałem każdej firmy rozpoczynającej działalność na rynkach zagranicznych. Postawiony przez autora problem badawczy dotyczy uwarunkowań strategii stosowanej przez firmy tworzące zagraniczne oddziały. W przedstawionej analizie autor skupił się na aspektach kultury organizacyjnej i metodach zarządzania, pomijając znacznie szerszy zakres spójności w zakresie wyrobu czy wizerunku. Celem artykułu jest ukazanie problematyki dywergencji i konwergencji jako dwóch możliwych strategii podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w środowisku międzynarodowym. Autor podjął się rozpoznania przyczyn stosowania przez przedsiębiorstwa każdej z tych strategii.

Autor prowadził rozważania na podstawie literatury przedmiotu, własnych obserwacji i szeregu wywiadów przeprowadzonych z osobami zarządzającymi firmami funkcjonującymi w środowisku międzykulturowym. Do rozstrzygnięcia postawionych pytań wykorzystał zarówno osobiste doświadczenia, wynikające z pracy na wysokich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych, jak i doświadczenie osób, z którymi prowadził wywiady. Ponadto autor przeanalizował kilka dodatkowych studiów przypadku, bazując na analizie dotychczasowej tradycji badawczej. W zakresie podmiotowym badania koncentrowały się na oddziałach zagranicznych międzynarodowych koncernów w branży motoryzacyjnej, rolniczej, meblarskiej, papierniczej i opakowaniowej. W przekonaniu autora – choć dobór branż i respondentów nie miał charakteru losowego, to poprzez swoją różnorodność pozwala na wyciąganie wniosków natury ogólnej. Wywiady przeprowadzono w latach 2015-2020. Metodologia badań sprowadzała się do zasad wnioskowania logicznego, analizy krytycznej i metod porównawczych.

## 2. SPÓJNOŚĆ JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU ZAGRANICZNYM

Podstawową przyczyną zderzeń kulturowych pomiędzy uczestnikami procesów gospodarczych jest globalizacja. Pomimo braku jednolitej definicji globalizacji, uważa się, iż jest ona zespołem procesów prowadzących do intensyfikacji stosunków ekonomicznych ponad granicami narodowymi (Jantoń-Drozdowska, 2003, s. 222), zmierzających w kierunku powstania gospodarki globalnej (Zorska, 2007, s. 17). Pomimo rosnącej krytyki globalizacji (np. Artus, Virard, 2010, s. 12-17), nasilonej szczególnie po pandemii z lat 2020-2021, która doprowadziła do zerwania międzynarodowych łańcuchów dostaw i podważyła sens lokowania części procesu produkcyjnego za granicą, niesie ona więcej szans niż zagrożeń. Beneficjentami procesów globalizacyjnych są zarówno przenoszące swoje oddziały za granicę firmy, jak i kraje je goszczące. Dzięki ekspansji korporacje przenoszą zasoby, zdolności wytwórcze i *know-how*, kreując tym samym miejsca pracy i tworząc bodźce do restrukturyzacji



sektorów i przedsiębiorstw w krajach goszczących (Zorska, 1998, s. 49). Firmy lokując działalność na chłonnych rynkach o często korzystnej sytuacji kosztowej, uzyskują szereg przewag konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwa działające w przestrzeni międzynarodowej to zarówno firmy wielonarodowe (działające w więcej niż jednym kraju), jak i korporacje transnarodowe (pochodzenie kapitału i struktura zarządzania często są wynikiem strategii międzynarodowej, same firmy nie identyfikują się z żadnym państwem) (Winkler, 2018, s. 39). Warto podkreślić, że rozszerzenie działalności spółki na inne kraje nie oznacza jeszcze pełnej globalizacji. Temu procesowi powinna towarzyszyć integracja działalności i globalne maksymalizowanie zysków. Wyzwaniem jest połączenie zbioru strategii krajowych w jedną strategię globalną. Nie oznacza to tworzenia zagranicznych filii produkujących na potrzeby lokalnych rynków, ale pozwala w pełni zintegrować produkty, procesy i metody wytwarzania, a także kulturę organizacyjną międzynarodowego przedsiębiorstwa. Dopiero takie działanie prowadzi do maksymalizacji korzyści związanych z zagraniczną ekspansją.

Organizacje, których przedstawiciele podejmują decyzje o ulokowaniu części swojego biznesu za granicą, stają przed dylematami nie tylko natury politycznej, makroekonomicznej czy technicznej, ale także przed koniecznością zachowania spójności z działalnością prowadzoną w kraju macierzystym. Spójność wydaje się jednym z kluczowych czynników powodzenia działań globalizacyjnych. Sytuacje, gdzie inwestycja zagraniczna w niczym nie przypomina spółki-matki, pozostają rzadkością i dotyczą zazwyczaj wkładu czysto finansowego (np. w przypadku *venture capital*). Tymczasem ogromna większość inwestycji branżowych wymaga utrzymania spójności. Rozpatrywać ją można w dwóch obszarach: tych dostrzeganych przez klientów, jak i tych leżących wyłącznie w wewnętrznych mechanizmach zarządzania.

Warunek spójności w obszarach dostrzeganych przez klienta (zgodność wyrobu z międzynarodowymi normami, spójność poziomu jakości, designu, marki itp.) wydaje się kluczowy<sup>1</sup>. Z punktu widzenia najważniejszych korzyści globalizacji, tj. możliwości przeniesienia produkcji do krajów o niższych kosztach wytworzenia, klient nabywając produkt, nie powinien zastanawiać się, gdzie został on wyprodukowany, zakładając, że marka producenta jest wystarczającym gwarantem spełnienia jego oczekiwań. Próba selekcji przez nabywców wyrobów na podstawie kraju pochodzenia doprowadziłaby do chaosu, podważając tym samym sens ich działalności międzynarodowej. Gdyby np. Volkswagen w wielu krajach produkował samochody o różnych standardach jakościowych, doprowadziłoby to do rozczeń

<sup>1</sup> Zjawisko świadomego różnicowania oferty na rynkach zagranicznych, wynikające z odmiennych preferencji czy gustów, nie jest przedmiotem niniejszej analizy. Sytuacje takie ograniczają się najczęściej do branży spożywczej, kosmetyków i odzieży. Na przykład w powszechnym przekonaniu chemia gospodarcza sprzedawana w Niemczech wykazuje wyższe cechy użytkowe niż jej polskie odpowiedniki. W ramach omawianej problematyki autor odnosi się wyłącznie do strategii globalnych, w których kluczem jest przeniesienie produkcji.



klientów, by posiadany przez nich model auta był wyprodukowany np. w Niemczech lub Hiszpanii, a nie w Chinach czy Meksyku<sup>2</sup>. Tymczasem elastyczność w wykorzystywaniu rozrzuconych po całym świecie aktywów i możliwość swobodnego przeczucania produktów i produkcji pomiędzy konkretnymi oddziałami i krajami jest zasadniczym warunkiem wykorzystania najważniejszych atutów globalizacji, tj. uzyskania efektu skali czy optymalizacji kosztowej. Półki supermarketów pełne są produktów światowych marek o różnych krajach pochodzenia. Pomijając specyficzne preferencje<sup>3</sup>, z punktu widzenia ich cech użytkowych czy smakowych, nie wykazują one odmienności. Mówiąc wprost, jakość Coca-Coli wyprodukowanej na Słowacji musi być taka sama jak tej produkowanej w Polsce. Wiele przedsiębiorstw transnarodowych celowo unika uwzględniania różnic kulturowych, tworząc jednokowe produkty dla wszystkich konsumentów na całym świecie, zarazem produkując je tam, gdzie się to w danym momencie najbardziej opłaca<sup>4</sup>. Zachowanie spójności w obszarze jakości, cech wyrobu, marki czy designu powoduje, iż przedsiębiorstwo jest w stanie generować korzyści ze swojej geograficznej dywersyfikacji.

Spójność w obszarach dostrzeganych przez klienta wymaga zarówno transferu *know-how*, technologii wytwarzania oraz – w większości wypadków – przeniesienia części personelu. W praktyce biznesowej są to często menedżerowie najwyższego szczebla, technolodzy, specjaliści zapewnienia jakości, a nawet operatorzy maszyn<sup>5</sup>. Relokacja personelu wiąże się bezpośrednio ze zderzeniem kultur i w konsekwencji całym szeregiem dylematów w obszarze tej części spójności, której nabywca nie dostrzega. Tu rodzi się – być może – najciekawszy problem badawczy, a więc poziom spójności działań zagranicznego oddziału i centrali w obszarach metod zarządzania i kultury organizacyjnej. Choć konsumenci dostrzegają czasami również niektóre elementy kultury organizacyjnej (np. dbałość o bezpieczeństwo pracy czy środowisko), to pozostaje ona poza masową percepcją.

Stosowane metody i narzędzia zarządzania niejednokrotnie różnią się w zależności od kraju. Wynika to zarówno z tradycji, lokalnych systemów gospodarczych, jak i dostępności *know-how* w tym zakresie. Zarządzanie międzynarodowymi zespołami polega na formułowaniu wspólnego celu, wdrożeniu jednolitej strategii, polityki organizacji, zarządzaniu karierą oraz wynagradzaniu. Jest więc zasadniczo różne od

<sup>2</sup> Co ciekawe, tańsze modele Volkswagena, choć czasami produkowane są w Niemczech, w dużej części składają się z komponentów powstających w innych krajach, np. w przypadku modelu Polo już w roku 1999 niemal 50% pochodziło z zagranicy (Martin, Schumann, 2000, s. 152).

<sup>3</sup> Znajomość stosunku konsumentów wobec kraju, w którym wyrób został wyprodukowany, pozwala koncernom na zastosowanie odpowiedniej taktyki marketingowej (patrz np.: Bartosik, 2002, s. 9);

<sup>4</sup> Np. amerykańska firma Gillette, która wszędzie stosuje te same technologie, sprzedaje takie same produkty, prowadzi taką samą politykę korporacyjną i tak samo reklamuje swoje wyroby. Daje to jej większą elastyczność, lepsze wykorzystanie nakładów na R&D.

<sup>5</sup> W przypadku niższych stanowisk przeniesienie ma najczęściej charakter czasowy i związane jest z koniecznością ustawienia odpowiedniej technologii oraz przeszkoleniem załogi.



zarządzania zespołem monokulturowym, które nie wymaga uwzględnienia czynników językowych, politycznych, historycznych i kulturowych. W walce o spójność globalne firmy w coraz większym stopniu akcentują też rolę swojej kultury korporacyjnej, traktując ją jako podstawowy składnik aktywów, swoiste spoiwo łączące międzynarodowe oddziały w jedną sieć. Poczucie własnej tożsamości i wartości jest dla nich ważnym czynnikiem sukcesu. W konsekwencji mierzyć muszą stopień i tempo procesu konwergencji metod pracy i wartości, przewidywać łatwość asymilacji strategii przez oddziały, a także oceniać potrzebę delegowania menedżerów za granicę. Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden wymiar. Istotne jest nie tylko to, czy struktury, metody i kultura organizacyjna są zbieżne w dwóch różnych zagranicznych oddziałach, ale to, co dla obu tych oddziałów czynniki te rzeczywiście znaczą. Podstawowe różnice wynikają z nakładającej się na nie kultury narodowej. Tymczasem nie każde społeczeństwo gotowe jest zaakceptować bez oporu zmiany w nią ingerujące.

### 3. KULTURA ORGANIZACYJNA A KULTURA NARODOWA

Międzynarodowa działalność wiąże się nierozłącznie z otoczeniem kulturowym. Kultury narodów kształtując wartości, normy i zachowania pracowników, stanowią istotny element otoczenia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wpływają na proces zarządzania. Uwzględnianie różnic i barier kulturowych staje się więc istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Relacje interpersonalne, komunikacja, motywowanie, przewodzenie, stopień decentralizacji, zarządzania grupą czy rozwiązywanie konfliktów różnią się w zależności od miejsca prowadzenia biznesu. Praktyka firm transnarodowych pokazuje, że uniwersalne w założeniu metody zarządzania nie sprawdzają się w każdych warunkach (Rozkwitalska, 2007, s. 101).

W literaturze spotykamy szereg definicji kultury. W przekonaniu autora najwłaściwsze wydaje się określenie jej jako zbiorowego zaprogramowania umysłu, które tworzy się na skutek wychowania i dorastania w określonym kraju (Hofstede, 2007, s. 17). Kultura zawiera elementy widoczne, takie jak: język, religię, zachowania, normy i regulacje, ale też niewidoczne, czyli wartości – wpojone kody zachowań, konstruowane na niewidocznej bazie. Ta głębsza warstwa kultury jest konsekwencją wspólnego wychowania ludzi i dostrzegana przez nich dopiero w przypadku złamania tych kodów. Z tego wynika trudność w jej zmianie. Ponieważ terminu „kultura” używa się zarówno w kontekście funkcjonowania narodu, jak i organizacji, część badaczy sugeruje, by używać go zawsze z drugim członem, pozwalającym na rozróżnienie kultury narodowej i organizacyjnej (Limański, 2013, s. 17).

Korporacje transnarodowe funkcjonujące na wielu lokalnych rynkach napotykają na wpływy różnorodnych kultur narodowych, ale też zróżnicowane są ich kultury



organizacyjne. Niezależnie od sposobu, w jaki definiujemy organizację, zawsze pozostaje ona zbiorowością ludzi i jako taka posiada własną kulturę. Jest ona zbiorem zachowań, wartości, symboli czy postaw jej członków, które są charakterystyczne wyłącznie dla niej i wyróżniają ją spośród organizacji konkurencyjnych. Podobnie jak w przypadku kultury narodowej, kultura organizacji jest na ogół zakorzeniona na tyle, że w wielu przypadkach pracownicy mogą nie być jej świadomi. Działając na rynku zagranicznym, przedsiębiorstwa zmuszone są do budowania takiej kultury organizacyjnej, która w największym stopniu odpowiadać będzie jego zagranicznym pracownikom niezależnie od tendencji panujących w kraju pochodzenia. Znaczenie jej poszczególnych elementów, takich jak: przyjazne stosunki międzyludzkie, relacje pomiędzy menedżerem, a pracownikiem, zaufanie, jawność informowania, sprawność komunikacji, wsparcie przełożonego i wyzwania zawodowe, zmienia się w czasie i różni w zależności od kraju.

Każda inwestycja zagraniczna prowadzi do powstania jakiejś formy wielokulturowości. Zarówno inwestycje typu *greenfield*, jak i przejęcia zagranicznych spółek prowadzą do konieczności przemieszczania się zagranicznych menedżerów dbających o zachowanie spójności zagranicznego oddziału ze spółką matką. Interkulturowe zróżnicowanie wynika z faktu, że wchodząc w skład nowej organizacji, ludzie nie wyrzekają się własnych korzeni. Zasadniczo w sytuacji, gdy w ramach kultury narodowej tworzona jest organizacja, niezależnie od cech i treści kultury organizacyjnej, zawiera ona elementy czerpane z nadrzędnej względem niej kultury narodowej. Nawet w przypadkach relokacji całych oddziałów firm z personelem do innego kraju, kultura organizacyjna choć początkowo autonomiczna, z czasem zaczyna wchłaniać elementy kraju goszczącego<sup>6</sup>. Wzorce kultury społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja, stopniowo do niej przenikają. Sytuacja jest bardziej złożona w przypadku, kiedy organizację tworzą przedstawiciele wielu kultur, relokowany menedżer pochodzi z kraju innego niż centrala. Równie problematyczny może być przypadek korporacji transnarodowej, gdzie zarząd składa się z wielu nacji, a kluczowe pozycje obsadzone są przez przedstawicieli zarówno kraju pochodzenia firmy, kraju goszczącego, jak i krajów trzecich (Pocztowski, 2002, s. 26). W takim przypadku specyficzna kultura organizacyjna może równoważyć kulturę narodową jej uczestników. W skrajnych przypadkach przedsiębiorstwa transnarodowe nie tylko podejmują próby internacjonalizacji swojego personelu poprzez relokację menedżerów, ale czasami nawet zakazują używania takich słów jak „cudzoziemiec” czy „krajowiec”, by wspomagając klimat równości i braterstwa (Yip, 2004, s. 387).

---

<sup>6</sup> Przykładem mogą być relokacje całych firm z branży IT z Białorusi do Polski, następujące w wyniku politycznych represji w tym kraju po roku 2020. Z rozmów z przedstawicielami firm wynika, iż białoruscy menedżerowie szybko wprowadzali bardziej spłaszczone struktury i demokratyczne sposoby zarządzania, a pracownicy domagali się respektowania swoich praw w wyższym stopniu, niż miało to miejsce na Białorusi.



Poza korzyściami wynikającymi z heterogeniczności kulturowej (większa kreatywność zespołu, elastyczność zarządzania czy zdywersyfikowanie perspektywy poznawczej, a więc lepsza jakość decyzji) zderzenie kultur niesie szereg zagrożeń. Wynikają one z trudności w komunikacji, a tym samym współpracy pomiędzy poszczególnymi grupami. Przeszkodą są różnice w wyznawanych wartościach, wierzeniach i wzorcach zachowań. Prowadzi to do nieskuteczności, błędów w zarządzaniu, a w skrajnych przypadkach do rezygnacji pracowników (Miś, 2002, s. 145). Minimalizacja zagrożeń w zarządzaniu interkulturowym wymaga rozpoznania przez przedsiębiorstwo istniejących różnic kulturowych, a następnie świadomego kształtowania kultury organizacyjnej, co daje jego członkom poczucie przynależności, szacunku i ułatwia komunikację.

Znaczenie hierarchii, statusu społecznego, władzy czy też sposobu okazywania sobie szacunku może być w różnych kulturach całkowicie od siebie odmienne (por. Gesteland, 2000, s. 46-57). Podobnie w przypadku preferowanych form kontaktu, sposobu wypowiedzania się czy nawiązywania znajomości. Większość barier występujących w procesie interkulturowej komunikacji wynika z ignorowania i bagatelizowania różnic kulturowych. Tymczasem można je minimalizować lub co szczególnie pożądane, można nimi zarządzić (Chmielecki, 2017, s. 43). Minimalizowanie charakterystyczne jest dla organizacji etnocentrycznych. Ich menedżerowie w różnorodności widzą źródło problemu, a jako rozwiązanie proponują zastosowanie ujednolicenia. Minimalizowanie różnic wprawdzie znacząco ułatwia zarządzanie, jednak uniemożliwia czerpanie korzyści, które zróżnicowanie niewątpliwie daje.

#### 4. DYWERGENCJA, KONWERGENCJA I ICH KONSEKWENCJE

Antropolodzy kulturowi na początku XXI w. na ogół zgodni są co do tego, że nie sposób wyróżnić kultur lepszych i gorszych, gdyż każda kultura wytworzyła unikalny dla siebie zestaw wartości i postaw, które w danych warunkach najlepiej realizują jej potrzeby. Przekonanie zagranicznego inwestora o kulturowej wyższości, choćby w obszarze kultury organizacyjnej, napotyka zarzuty o arogancję, brak wyczucia i bierny opór pracowników zagranicznego oddziału. Uważa się, iż samo przeniesienie kapitału czy *know-how* nie upoważniają do stwierdzenia, że wszystko co robi inwestor, robi lepiej. Postawa taka, obecna do niedawna zwłaszcza wśród przedstawicieli krajów zachodnich, w mniejszym stopniu japońskich, niosła posmak neokolonialnego stosunku do państw o niższym rozwoju gospodarczym i sprowadzała się do dominacji kulturowej i przymusowego narzucania kulturowego wzorca (np. Kołodziejska, 2017, s. 30). Gloryfikująca własną grupę postawa określana jest etnocentryzmem, który przejawia się w postrzeganiu własnej grupy etnicznej i jej standardów społecznych jako szczególnie wartościowych i jedynie słusznych. W etnocentrycznym typie kultury organizacyjnej dochodzi do transferu norm i wartości



z centrali korporacji do jej zagranicznych filii. Spółka nadrzędna zakłada, że jej wzorce kulturowe zaakceptowane będą przez spółkę podrzędną bez względu na różnice w kulturach narodowych krajów, w których je zlokalizowano. W efekcie stosuje się systemy, narzędzia i metody, które nie pasują do uwarunkowań kraju goszczącego<sup>7</sup>. Podejściem odwrotnym jest policentryzm, zakładający uwzględnienie w zarządzaniu elementów kultury lokalnej. Jego zaletą jest większa elastyczność, dopasowanie do realiów i stymulowanie kreatywności pracowników. Powoduje jednak niemożność standaryzacji procesów i kanałów komunikacyjnych. Zagrożeniem jest też wywołane oczekiwaniem interesariuszy, niedopasowanie w stosowaniu wspólnych dla Grupy standardów (m.in. etycznych).

W zarządzaniu międzykulturowym etno- i policentryczna postawa przekłada się na stosowane przez firmy strategie międzykulturowe. Wyróżnia się dwa zasadnicze modele: dywergencyjny, wskazujący na znaczenie różnorodności w zakresie metod zarządzania i postaw oraz konwergencyjny, zakładający istnienie uniwersalnego modelu zarządzania, sprawdzającego się bez względu na różnorodność społeczno-kulturową (Stroińska, 2017, s. 17). W modelu konwergencyjnym przyjmuje się, że wszystkie organizacje kierują się tą samą potrzebą osiągnięcia wydajności, bez względu na społeczeństwo, w którym funkcjonują. W rezultacie podkreślają znaczenie takich zmiennych jak struktura, technologia, globalne praktyki czy procedury biznesowe. Dążenie do konwergencji ma silne angloamerykańskie podłoże, co przyczynia się do adaptacji metod pracy typowych dla zachodnich społeczeństw kapitalistycznych (Mead, 2011, s. 544). Tymczasem zwolennicy dywergencji uważają, że pomimo tendencji globalizacyjnych procesy modernizacyjne odbywać się mogą przy uwzględnieniu warunków lokalnych.

W biznesie międzynarodowym obowiązują dwie niepisane zasady: obcokrajowcy zatrudnieni w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w danym kraju powinni przestrzegać miejscowych zwyczajów tj. przyjezdny dostosowuje się do kraju goszczącego oraz sprzedający dostosowuje się do klienta (Gesteland, 2000, s. 16). Pandemia lat 2020-2021 zakłóciła te wydawałoby się niepodważalne reguły. Z jednej strony wzmocniła rolę dostawców (zakłócone łańcuchy dostaw spowodowały kłopoty z zaopatrzeniem), a z drugiej przeniosła część biznesu online, w związku z czym trudno już jednoznacznie stwierdzić kto jest przyjezdnym, a kto goszczącym. Wydaje się mimo to, iż wraz z przemianami społecznymi i wzrostem świadomości kulturowego zróżnicowania, korporacje międzynarodowe, by uniknąć narzucania oddziałom własnej wizji świata i tworzenia wrażenia arogancji, otwierają się na kulturę lokalną. Prowadzi to między innymi do organizowania spotkań najwyższego kierownictwa poza krajem macierzystym oraz włączania do zarządów przedstawicieli innych na-

<sup>7</sup> Najbardziej jaskrawe przykłady to np. brak przerw na modlitwę dla pracowników w krajach muzułmańskich czy oczekiwanie na aktywność sobotnią w Izraelu. W życiu korporacyjnym kultura organizacyjna i wynikające z niej różnice są znacznie bardziej zniuansowane.





rodowości. W konsekwencji, deklaratywnie przeważającą strategią firm inwestujących za granicą jest dywergencja. Podejście dywergencyjne postrzegane jest jako bardziej nastawione na różnorodność, na człowieka i bardziej empatyczne, co pozwala firmom uciec od wizerunku drapieżnych korporacji i pokazać się interesariuszom jako otwarte, tolerancyjne i kreatywne. Jest przez to naturalną strategią firm nowoczesnych i stawiających zróżnicowany rozwój na sztywnym. Zawiera w sobie jednak szereg zagrożeń, które w konsekwencji uniemożliwiają jej stosowanie.

#### 4.1. Pułapki strategii dywergencji

Przykłady trudności w stosowaniu strategii dywergencji dostarczają m.in. przypadki działań firm zachodnich działających w Azji Południowej. Całkowicie różny charakter produkcji, inne warunki pracy i metody zarządzania narażają firmy na zarzuty o niewłaściwe traktowanie pracowników w podległych im oddziałach. Badany przez autora niniejszej pracy przypadek miał miejsce w 2006 roku w firmie Nike – amerykańskiej korporacji produkującej odzież sportową, której liczne fabryki zlokalizowane były m.in. w Pakistanie. W latach 90. (Mallen, 2016) XX wieku wybuchł gigantyczny skandal – okazało się, iż firma zatrudnia dzieci. W konsekwencji doszło do dużych turbulencji biznesowych, które kosztowały Nike utratę reputacji i doprowadziły do wymiernych strat. Konieczna była wielka kampania marketingowa, zmiana standardów i procedur, wymiana części managementu. Przedstawiciele firmy w wywiadach z autorem zgodnie twierdzili, iż te nagłośnione, incydentalne przypadki nie miały charakteru wykorzystywania, a były świadomym działaniem miejscowego oddziału firmy w ramach wsparcia lokalnej społeczności. Zaangażowanie młodzieży do pracy przy produkcji mundialowych piłek było odpowiedzią na apel władz regionu o wyciągnięcie tejże młodzieży z biedy poprzez zaoferowanie zgodnych z ich pasją praktyk zawodowych. W świecie, gdzie percepcja liczy się bardziej niż fakty, było to jednak bez znaczenia – publikowane w prasie fotografie działały na wyobraźnię konsumentów. Nike, wpisując się w lokalne zasady, gdzie warunki pracy, charakter zarządzania, jak i praca młodszych osób sama w sobie były absolutną normą, zderzył się z zachodnimi normami klientów i akcjonariuszy.

Nieco innym przypadkiem, którego autor doświadczył osobiście, było zaangażowanie we wsparcie lokalnego więzienia w północnej Polsce. Pracując jako zarządca fabryki tektury, został on poproszony o dostarczenie tam materiału po to, by w ramach zajęć resocjalizacyjnych więźniowie mogli składać z niego pudełka. Zgodnie z polityką Zakładu Karnego zatrzymani mieli przy tym okazję dorobić, a już sama możliwość wyjścia z celi była dla nich istotnym motywatorem do pracy. Kierując się poczuciem społecznej odpowiedzialności, autor przystał na prośbę i chwalił się nią przed akcjonariuszami. Konsekwencje pojawiły się w momencie, kiedy o tej działalności usłyszał największy kontrahent fabryki tektury, szwedzka firma Ikea. Lokalny, chwalebny aspekt sytuacji był bez znaczenia – to, że dostawca „wykorzystywał” pracę więźniów było dyskwalifikujące na arenie międzynarodowej. Dla Ikea,



dla której społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważnym aspektem działalności, a która wcześniej oskarżana była o korzystanie z pracy więźniów w byłej NRD (Kozieł, 2017) była to sytuacja nie do zaakceptowania. Reakcja mogła być tylko jedna: natychmiastowe zerwanie kontraktu<sup>8</sup>.

Ostatecznego argumentu o zawodności strategii dywergencji dostarczył autorowi Tony Trahar, pełniący przez wiele lat rolę globalnego CEO międzynarodowej firmy wydobywczej Anglo-American. Firma dysponowała wówczas setkami zakładów na całym świecie. Autor, zarządzając jednym z nich, zlokalizowanym w Chinach, doświadczył wizyty Trahara, wchodzącego wówczas do prestiżowego grona dwudziestu najważniejszych CEO świata. Po długiej prezentacji wyników, planów, budżetów i istotnych z perspektywy fabryki sukcesów, CEO wybrał się na zwiedzanie zakładu. Wyjeżdżając, pozostawił kierownictwo firmy bez informacji zwrotnej, zwrócił się tylko w kularach do autora słowami: „pomalujcie toaletę”. Widząc zdziwienie, dodał: „czy urosniecie o 10% czy o 100%, albo nawet o 100 razy, to ja i tak tego nie zauważę, ale jeśli trafi tu dziennikarz z Financial Times i napisze, że Anglo-American źle traktuje pracowników w Chinach, to nasze akcje spadną o 10%. A to już są realne pieniądze”. Siła i charakter tej wypowiedzi uczyniły z niej manifest antydywergencyjny. Firmy działające w środowisku międzynarodowym zmuszone są bowiem dostosowywać się nie tyle do warunków lokalnych, co do swoich interesariuszy w krajach macierzystych. Toalety w chińskim zakładzie, jak na lokalne warunki, były zupełnie przyzwoite, pracownicy ich malowania nie tylko nie zrozumieli, ale nawet nie dostrzegli. Jednak funkcjonowanie firmy w zglobalizowanym świecie wymagało, by stosować tam takie normy, jakie wówczas obowiązywały w Anglii. W rezultacie najpopularniejszą strategią zarządzania interkulturowego jest konwergencja.

## 4.2. Pułapki strategii konwergencji

Działając w środowisku międzynarodowym firmy poddawane są ocenie swoich interesariuszy, którzy będąc podmiotami własnej kultury narodowej, kierują się wartościami w niej zawartymi. Jeśli akcjonariusz, będący przedstawicielem kultury zachodu, uważa pracę ponad normy czasowe i w warunkach znacząco gorszych niż u siebie w kraju za niewskazane, to nie chciałby, by jego firma, choćby za granicą, tak właśnie działała. I nie ma znaczenia, że działanie takie lokalnie jest jak najbardziej akceptowane. Klienci i akcjonariusze chcą wierzyć, że firma posiada uniwersalny klucz do dobrego zarządzania, niezależnie od lokalizacji fabryki. Korporacje międzynarodowe „zmuszone” więc są, mimo zarzutów o arogancję i etnocentryzm, do stosowania strategii konwergencji. Daje im to możliwość ujednolicenia systemów

---

<sup>8</sup> Podobna afery, która tym razem przedostała się do opinii publicznej, wybuchła w listopadzie 2022 roku. Dziennikarze obnażyli, iż część poddostawców Ikei na Białorusi korzysta z pracy więźniów politycznych. Dla koncernu była to ogromna strata wizerunkowa (Rp.pl, 2022).

komunikacji i koordynacji, stwarza też szansę na obniżenie kosztów, przy zachowaniu kluczowej roli Centrali.

Firmy międzynarodowe poddane presji interesariuszy dbają przede wszystkim o jednakowe standardy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Działy HR tworzą zestawy wartości, które mają obowiązywać w całej korporacji. Zazwyczaj są one dalekie od uwarunkowań lokalnej kultury. Podczas pracy w Chinach, autor niniejszej pracy zobligowany został przez zagraniczną centralę do wprowadzenia telefonu zaufania dla pracowników, w którym mogli oni anonimowo zgłaszać przypadki defraudacji i mobbingu. System, który świetnie sprawdził się w większości krajów, w Chinach został przyjęty z całkowitym niezrozumieniem. Pracownicy nie byli przyzwyczajeni do dzielenia się z przełożonymi negatywnymi uwagami. Potraktowali to zarezerwowane dla sygnalistów narzędzie jako okazję do dzielenia się komentarzami natury ogólnej, przy czym robili to w zawoalowany, wysokokontekstowy sposób. Centrala zarzucona kilkudziesięcioma zgłoszeniami dziennie, zmuszona do tłumaczenia i rozpoznawania sensu komentarzy, szybko zdecydowała o zarzuceniu projektu.

W Chinach autor niniejszego artykułu próbował promować odgórnie narzucone standardy demokratyzacji zarządzania poprzez nakłanianie podwładnych do wzięcia udziału w dyskusji o ważnych aspektach rozwoju firmy. Współuczestniczenie oraz respektowanie opinii pracowników było wówczas ważnym dla udziałowców projektem. Jednak to, co na Zachodzie doskonale się sprawdziło, było niemożliwe do wdrożenia w kulturze o tak dużym dystansie władzy. Podczas burzy mózgów, w których uczestniczyli starsi stopniem menedżerowie, zawsze kończono dyskusję po jakiegokolwiek wypowiedzi szefa. Nikt nie ośmielił się zakwestionować tego, co w charakterze propozycji, zgłaszał przełożony. W przekonaniu pracowników było to niezgodne z konfucjańskim szacunkiem i burzyło społeczną hierarchię. Projekt ten, choć w zamyśle pomysłodawców miał służyć pracownikom, w Chinach był przez nich całkowicie sabotowany.

Innym przykładem nieudanej konwergencji był pomysł austriackiej firmy, by dyrektorzy zarządzający wszystkich jej fabryk (zlokalizowanych w kilkunastu krajach) odwiedzali osobiście pracowników będących na zwolnieniach chorobowych. To, co w założeniu miało być sposobem na pokazanie empatii i troski przełożonego (a przy okazji sposobem zmniejszenia absencji) w krajach zachodnich zostało bardzo pozytywnie odebrane. Tymczasem projekt ten w Polsce napotkał na zdecydowany opór. Pracownicy uważali wizyty za kontrolę i wyraz braku zaufania, a przy okazji czuli się upokorzeni warunkami, w których mieszkali, i w jakich zastawał ich przyjeżdżający limuzyną szef. Wycofanie się z tego proceduru było dla polskiego przełożonego niemal niemożliwe, gdyż firma zmuszała go do kontynuowania wizyt pod groźbą zwolnienia.

Skrajnym przypadkiem, obrazującym do czego może prowadzić nieuwzględnianie różnic kulturowych, jest doświadczona przez autora inicjatywa firmy, w której pracował (wspomniane wcześniej Anglo-American). Mowa o promowaniu zachowań



zapobiegających chorobie AIDS. Ponieważ Centrala firmy znajdowała się w RPA, dotkniętym wówczas epidemią tej groźnej choroby; narzucono wszystkim oddziałom na całym świecie, by zorganizowały dla pracowników na ten temat pogadankę, a przy okazji rozdały im prezerwatywy. Był to dla firmy projekt bardzo ważny, promowany wśród akcjonariuszy jako jedna z głównych inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu. To, co życzliwie zostało przyjęte w większości krajów, w Chinach niemal zakończyło się aresztowaniem kierownictwa – HIV jest tematem tabu.

Opisane przykłady pokazują, iż bezpośrednie stosowanie konwergencji, tj. bez uwzględnienia kontekstu miejsca, może się zakończyć fiaskiem. Niejednokrotnie lokalne kierownictwo, zdając sobie z tego sprawę, pozoruje jedynie działania, trzymając się zasad obowiązujących we własnej społeczności<sup>9</sup>. Wymaga to dużej świadomości menedżerów, zwłaszcza jeśli są cudzoziemcami, wysłanymi do oddziału z kraju macierzystego. Badania autora wskazują, że kulturowa wrażliwość takich osób jest często niewystarczająca, przez co dochodzi do niezrozumienia i w konsekwencji spadku efektywności<sup>10</sup>. Kultura narodowa pozostaje kluczowym determinantem zachowań, również w ramach organizacji. Wskazywane w literaturze wzajemne przenikanie się kultury narodowej i organizacyjnej czy wręcz nadrzędność organizacyjnej nad narodową (Schein, 2017, s. 55-56) jest nie tyle dowodem na równorzędność tych sfer, co świadomie stosowanej konwergencji. To, że ugruntowana w danym przedsiębiorstwie kultura organizacyjna adoptowana jest we wszystkich zagranicznych oddziałach, jest efektem świadomego działania zarządzających.

## 5. STRATEGIA „ZŁOTEGO ŚRODKA” JAKO PODSTAWOWY MODEL FUNKCJONOWANIA

Przytoczone przypadki pokazują, że kwestią zasadniczą w globalnej organizacji jest osiągnięcie równowagi pomiędzy autonomią a integracją. Filie potrzebują autonomii, by realizować skutecznie zadania w lokalnym środowisku, a przedsiębiorstwo jako całość potrzebuje integracji, która jest niezbędna do wdrażania strategii global-

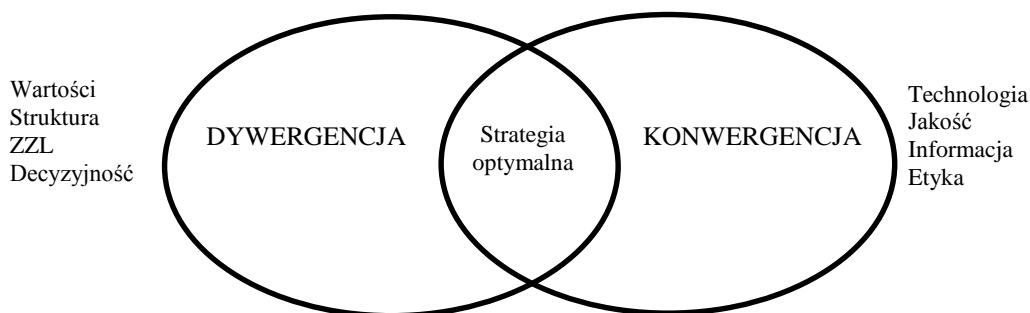
<sup>9</sup> Trudności z wdrożeniem konwergencji na gruncie polskim pokazują badania przeprowadzone przez Czesława Zająca w firmach zagranicznych województwa dolnośląskiego. Niemal wszystkie narzuciły specyficzny zestaw korporacyjnych wartości, jednak ich implementacja w życie codzienne była raczej deklaratywna (Zajac, 2013, s. 76). Do podobnych wniosków doszedł Tomasz Olejniczak – badając firmy japońskie w Polsce, po przeanalizowaniu kilkunastu fabryk doszedł do wniosku, że nie można mówić o czysto japońskim modelu (Olejniczak, 2015, s. 222-223).

<sup>10</sup> W badaniach Aleksandra Kozlova i Johna Lichy wykazano, że edukacja menedżerska w zakresie zarządzania interkulturowego jest dalece niewystarczająca (Kozlov, 2013).



nej. Organizacja poruszać się musi pomiędzy tymi dwoma przeciwstawnymi podejściami: zapewniając niezbędną autonomię, czuwa nad korporacyjnymi standardami jakości, kultury pracy i etyki. Teoretycy zajmujący się badaniem kultur organizacyjnych nie potrafią rozstrzygnąć sporu pomiędzy obiema tymi perspektywami, znajdując liczne argumenty na korzyść każdej z nich (Zajac, 2013, s. 70). Oba podejścia prowadzić mogą zarówno do sprawnego i zakończonego sukcesem zarządzania, jak i rodzić liczne zagrożenia. Rozstrzygnięcie, która z tych dwóch strategii w danej okoliczności jest słuszniejsza, dostarcza zarządzającym istotnych trudności, a w konsekwencji prowadzi na ogół do wypracowania podejścia łączącego je obie.

Przeprowadzone przez autora analizy dowodzą, że najpopularniejszą strategią jest poszukiwanie tzw. „złotego środka”. Jednym z takich modeli jest tak zwana wzajemna zbieżność (Mead, 2011, s. 551). Oddziały firm mogą doświadczać jednoczesnego procesu konwergencji i dywergencji, upodabniając się do siebie pod względem zasad etycznych i technologii, ale zachowując dzielące je różnice kulturowe. Pozostaje pytanie, czy stan taki jest pełnoprawnym rozwiązaniem strategicznym, czy może jednak jedynie fazą przejściową między konwergencją i dywergencją.



Rys. 1. Wzajemne przenikanie się opcji strategicznych w przedsiębiorstwach międzynarodowych (opracowanie własne)

Po przeanalizowaniu źródeł, autor wyróżnia pięć możliwych czynników, wpływających na poziom przenikania się dywergencji lub konwergencji:

- dystans kulturowy między krajem macierzystym i krajem oddziału – mniejsza różnica kulturowa ułatwia dywergencję, sama dywergencja jest wówczas mniejsza,

- kraj pochodzenia przedsiębiorstwa – inaczej działają firmy z trzech głównych obszarów: amerykańskiego, japońskiego i Europy kontynentalnej, inne mają podejście do swoich zagranicznych inwestycji (np. Zorska, 2007, s. 135)<sup>11</sup>,
- typ kultury kraju, w którym lokowana jest inwestycja – np. łatwiej konvergują kultury działające w modelu rodzinnym, jeśli to im narzucany jest sposób zarządzania, trudniej natomiast gdy mają robić to one (typologia wg Trompenaars, 2002),
- siła kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – ta przejawiająca się unikalnymi standardami, poczuciem odrębności i tożsamości nasila konwergencję, firmy o silnej kulturze organizacyjnej stawiają ją ponad kulturę narodową i traktują jako element nie podlegający negocjacji,
- sektor działalności – integrowanie działalności w mniejszym stopniu dotyczy ciągle mocno lokalnego przemysłu spożywczego, a w większym np. komputerów osobistych, czy telefonów – istotny jest więc poziom zglobalizowania sektora.

Umiejętne poruszanie się menedżerów w zakresie tych czynników i ich duża świadomość kulturowa może przesądzić o efektywności wdrażanej strategii. Oczekuje się od nich, że dostosują metody pracy do cech rynku lokalnego, obowiązujących przepisów prawa, systemów społeczno-politycznych i kultury. Prawdopodobną drogą rozwoju dla firm będzie stosowanie konwergencji tam, gdzie to możliwe, np. w technologii i standardach etycznych, zaś dywergencji w obszarze marketingu czy zarządzania. Nierozsądnym byłoby nieintegrowanie informacji, procedur jakościowych czy wysokich standardów etycznych, zwłaszcza że wdrażanie globalnych systemów informacyjnych ERP i CRM oraz centralnego budżetowania powoduje, że w obszarze procesów konwergencja nie jest trudnym zadaniem. Strukturę, decyzyjność, systemy wynagrodzeń czy identyfikację można pozostawić lokalną.

Wielokulturowość to nie tylko stan współistnienia, lecz także proces wymiany wartości i doświadczeń między kulturami. Tolerancja i akceptacja inności to tylko jedna strona medalu, drugą jest, bez wątpienia, umiejętność korzystania z bogactwa, jakim jest różnorodność. Przeprowadzone badania i wynikające z nich wnioski skłaniają autora do przekonania, iż umiejętne stosowanie przenikających się strategii dywergencji i konwergencji prowadzić może międzynarodowe firmy do sukcesów w zarządzaniu. Nie powinno się odrzucać korzyści płynących ze zdywersyfikowanego, sprzyjającego kreatywności środowiska pracowniczego ani odrzucać korzyści wynikających ze spójnego i ujednoliconego zarządzania procesami.

---

<sup>11</sup> Szczególnie interesująco przedstawia się wybór integracyjnej strategii dla inwestujących w Europie lub USA przedsiębiorstw japońskich. Japońskie metody zarządzania są z jednej strony bardzo różne od tych stosowanych w świecie „zachodnim”, ale z drugiej strony w dużym stopniu są źródłem sukcesów. Strategia dywergencyjna prowadziła do odrzucenia tego, co jest dla firm japońskich podstawową przewagą konkurencyjną (Olejniczak, 2015, s. 13-15).



## LITERATURA

- Artus, P., Virard, M.P. (2010). *Wielki kryzys globalizacji*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.
- Bartosik, M. (2002). *Efekt kraju pochodzenia oraz zjawisko etnocentryzmu – bariery działalności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*. In: E. Najlepszy (red.), *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Chmielecki, M., Sułkowski, Ł. (2017). *Metody zarządzania międzykulturowego*. In: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski (red.), *Komunikacja i Zarządzanie Międzykulturowe. Współczesne Wyzwania prawno-organizacyjne*. Warszawa: Difin, 37-53.
- Gesteland, R.R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Jantóń-Drozdowska, E. (2003). *Wymiary globalizacji przedsiębiorstwa*. In: L. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje Zarządzania Przedsiębiorstwem (w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym)*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania. Politechnika Poznańska.
- Kołodziejaska, A. (2017). *Wielokulturowość a zarządzanie*. In: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, (red.), *Komunikacja i Zarządzanie Międzykulturowe. Współczesne Wyzwania prawno-organizacyjne*. Warszawa: Difin, 28-36.
- Kozieł, H. (2017). *The Daily Telegraph: Ikea i praca niewolnicza*. Pobrano z: <https://www.parkiet.com/gospodarka-swiatowa/art21792061-the-daily-telegraph-ikea-i-praca-niewolnicza> (15.01.2023).
- Kozlov, A., Lichy, J.V. (2013). *Cross-cultural management: the gap between teaching and enterprises' needs*. In: J. Kałowska, E. Pawłowski, H. Włodarkiewicz-Klimek (red.), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem. Perspektywa klienta i procesów wewnętrznych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 127-135.
- Limański, A., Drabik, I. (2013). *Zarządzanie konfliktem międzykulturowym w przedsiębiorstwie*. In: M. Rozkwitalska (red.), *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją*. Gdańsk: Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku.
- Mallen, B. (2016). *Nike and child labour – how it went from laggard to leader*. Pobrano z: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/nike-and-child-labour-how-it-went-from-laggard-to-leader> (20.01.2023).
- Martin, H.P., Schumann, H. (2000). *Pułapka globalizacji. Atak na demokrację i dobrobyt*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Mead, R., Andrews, T.G. (2011). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Oficyna.
- Miś, A. (2002). *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*. In: A. Pochtowski (red.), *Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Olejniczak, T. (2015). *Czy kultura ma znaczenie. ZZL w japońskich fabrykach w Polsce*. Warszawa: Poltext.
- Pochtowski, A. (2002). *Międzynarodowe Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie Międzynarodowe*. Warszawa: Difin.



- Rp.pl (2022). *Ikea korzystała z pracy przymusowej na Białorusi, chodzi o najcięższe więzienia*. Pobrano z: <https://www.rp.pl/biznes/art37448421-ikea-korzystala-z-pracy-przymusowej-na-bialorusi-chodzi-o-najciezsze-wiezienia> (24.01.2023)
- Schein, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: Wiley.
- Stroińska, E., Trippner-Hrabi, J. (2017). *Zarządzanie zespołem wielokulturowym*. In: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski (red.), *Komunikacja i Zarządzanie Międzykulturowe. Współczesne Wyzwania prawno-organizacyjne*. Warszawa: Difin, 11-27.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem Wymiarów Kultury*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Winkler, R. (2018). *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna.
- Yip, G.S. (2004). *Strategia globalna*. Warszawa: PWE.
- Zajac, Cz. (2103). *Wielokulturowość jako fundament zarządzania zasobami ludzkimi*. In: M. Rozkwitalska (red.), *Wielokulturowość, ukierunkowanie na wartości i społeczna odpowiedzialność. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją*. Gdańsk: Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku.
- Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Zorska, A. (1998). *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: PWN.

## CONDITIONS FOR APPLYING DIVERGENCE AND CONVERGENCE STRATEGIES IN INTERNATIONAL ENTERPRISES

### Summary

Globalization processes, resulting in the relocation of enterprises to other countries require companies to maintain consistency in both: elements visible to the customer (such as quality, brand, product etc.) and those invisible (structure, organizational culture, management methods). The subject of the article is that invisible aspect. The author has analyzed two basic strategies used by companies: divergence and convergence, taking into account their possible advantages and disadvantages. Divergence, perceived as focused on diversity, seems to be the more obvious choice nowadays. Pressure from stakeholders, however, forces companies to unify and standardize, which is commonly associated with bad corporate practices. Convergence, if used incompetently, as the examples cited in the article show, leads to cultural clashes and, consequently, threatens the interest of the company. Skillful use of the combination of both approaches, becomes the most important task for managers in international companies. The author, based on his research, has identified five key factors influencing the interpenetration of divergence and convergence and their intensity.

**Keywords:** globalization, convergence, strategy, organizational culture, cross-cultural, divergence, interculturality, multinational corporation, management

