

Agnieszka DZIUBIŃSKA  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania

## STRATEGIE DOSTOSOWANIA MODELU BIZNESOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH W OTOCZENIU RYNKU WYŁANIAJĄCEGO SIĘ

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono strategie dostosowywania przedsiębiorstwa w warunkach ograniczeń instytucjonalnych właściwych dla rynków wyłaniających się. W zależności od sposobu uczenia się zidentyfikowano dwa typy strategii. W pierwszym, który jest właściwy dla tradycyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych, zmianę traktuje się jako konieczny kompromis zagrażający efektywności na poziomie całego przedsiębiorstwa. W drugim ograniczenia instytucjonalne traktowane są jako kierunkowskazy do uczenia się. Twórcze podejście do ograniczeń instytucjonalnych może być podstawą skuteczności strategicznej przedsiębiorstw, które nie dysponują tradycyjnymi źródłami przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo międzynarodowe, rynki wyłaniające się, model biznesowy.

## STRATEGIES OF ADJUSTMENT OF BUSINESS MODELS OF MULTINATIONAL COMPANIES TO ENVIRONMENT OF EMERGING MARKETS

**Summary.** The article presents strategies of adjustment of MNCs to institutional environment inherent in emerging markets. Two types of strategies were identified. First type is appropriate for the traditional MNCs, which perceive adjustment as a necessary compromise, threatening the efficiency of the company level. In the second case, institutional constraints are treated as indicators of learning. Creative approach to institutional constraints could become the basis for the strategic effectiveness of MNCs, which do not have the traditional sources of competitive advantage in a foreign market.

**Keywords:** multinational company, emerging markets, business model.

## 1. Wstęp

Zagadnienie dostosowania strategii, organizacji i otoczenia ma w literaturze zarządzania długą tradycję. Przywołać tu można klasyczne tezy o dopasowaniu strategii i struktury [3], znaczeniu tego dopasowania dla sukcesu przedsiębiorstwa [12] czy nawet określaniu samej strategii jako poszukiwania optymalnego dopasowania [16]. W zakresie międzynarodowego zarządzania na założeniu o dopasowaniu wyrosły najważniejsze koncepcje tworzenia strategii, w tym także strategia transnarodowa [2]. Współcześnie na międzynarodowej arenie konkurencyjnej dla wielu przedsiębiorstw wyzwaniem pozostają rynki wyłaniające się, które tradycyjnie postrzegane są jako źródła przewag kosztowych. Z jednej strony ich cechą jest brak instytucji właściwych dla rynków dojrzałych, co określane jest mianem tzw. ograniczeń instytucjonalnych (institutional voids) [8; 9]. Z drugiej rośnie konkurencja przedsiębiorstw pochodzących z „peryferii” gospodarki światowej, stosujących zaskakujące strategie rozwoju.

North zdefiniował instytucje jako „reguły gry”, tj. jako „stworzone społecznie ograniczenia, które nadają strukturę społecznym interakcjom” [14]. Trafna charakterystyka morfologii instytucji otoczenia ma znaczenie dla strategii, gdyż nie można zrozumieć procesu dokonywania wyborów strategicznych przedsiębiorstw w oderwaniu od kontekstu instytucjonalnego, w którym proces ten jest realizowany. Instytucje tworzą formalne reguły (prawo, regulacje) oraz nieformalne ograniczenia (zwyczaje, normy, kultura). Transformacja, jaka ma miejsce na rynkach wyłaniających się, sprawia, że instytucje w obu obszarach mogą być niespójne lub/i odgrywać inną rolę niż ma to miejsce w warunkach rynków dojrzałych. Ponadto każda z tych domen różni się stopniem formalizacji i jawności, czyli możliwością bezpośredniego poznania, szczególnie podmiotom „z zewnątrz”. Przedsiębiorstwa nie muszą pozostawać jednakże skazane na pasywne dostosowanie, lecz mogą zmieniać swoje instytucjonalne otoczenie przez rozwijanie strategicznych inicjatyw [15]. Sukces takich zmian wymaga jednak dostępu do specyficznych, lokalnych zasobów [13]. Teza ta otwiera pole do poszukiwań sposobów radzenia sobie z ograniczeniami instytucjonalnymi.

Badania przedsiębiorstw międzynarodowych (PM), inwestujących na rynkach wyłaniających się, stwarzają doskonałą możliwość głębszego zrozumienia interakcji między instytucjami i organizacjami. Jak ujął to Scott: „jest trudnym, jeśli nie niemożliwym, rozpoznanie wpływu instytucji na społeczne struktury i zachowania, jeśli wszystkie nasze przypadki są osadzone w takich samych lub bardzo podobnych warunkach” [18, p. 146]. W artykule przedstawiono rezultaty badań własnych, których celem było ustalenie czy i w jaki sposób PM dostosowują swoje modele biznesowe do instytucji rynku wyłaniającego się. W realizacji postawionego celu wykorzystano wyniki studiów literatury oraz wyniki własnych badań w zakresie tworzenia strategii PM w warunkach rynków wyłaniających się.

## 2. Definicja rynku wyłaniającego się według kryterium strukturalnego

W obliczu ograniczeń instytucjonalnych rozwój działalności na rynkach wyłaniających się może stanowić wyzwanie dla wielu menedżerów. Rolą instytucji jest „redukcja niepewności poprzez ustanawianie stabilnych (lecz niekoniecznie efektywnych) struktur, w ludzkich interakcjach [...] instytucje oddziałują na wyniki całej gospodarki przez ich skutki w kosztach wymiany i produkcji” [14, p. 5-6]. W tym sensie na rynkach wyłaniających się słabe zabezpieczenie transakcji, komunikacji, transparentności partnerów może stwarzać okazje dla oportunistycznych zachowań i podnosi niepewność [9]. Jako główne przyczyny ograniczeń instytucjonalnych Khana i Palepu wymieniają brak albo nierzetelne źródła informacji o rynkach, niepewność w sferze regulacji, niewydajny system prawny [8, p. 16].

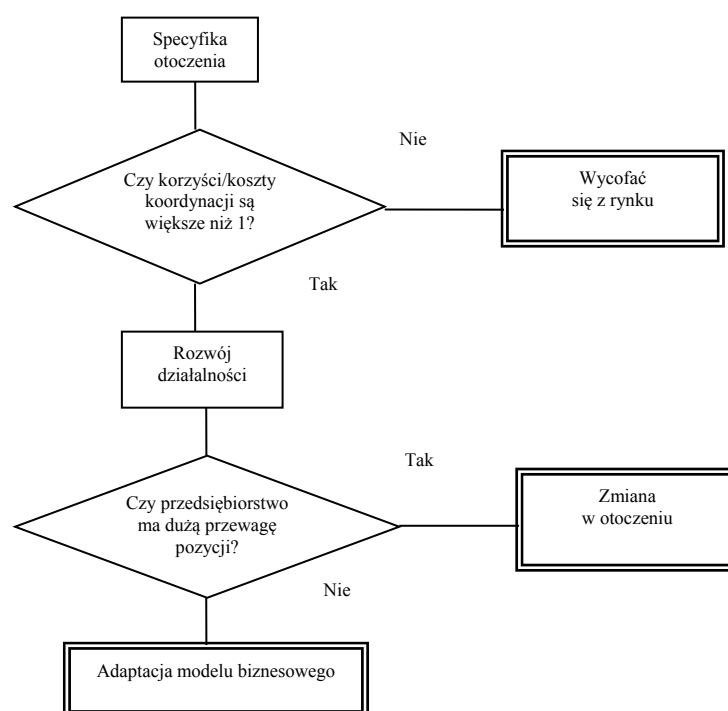
Ograniczenia instytucjonalne są jednym z kryteriów zaliczania rynków do grupy wyłaniających się. Za wyłaniający uznaje się rynek, na którym zaawansowane instytucje, które wspierają transakcje między kupującym i sprzedającym na rynkach zbytu, zatrudnienia czy kapitałowych, nie występują lub funkcjonują w nieefektywny sposób. Na podstawie tej strukturalnej definicji rynki te znajdują się na kontinuum między całkowicie dysfunkcyjnymi rynkami a rynkami rozwiniętymi [8, p. 24-25]. Uznawano również, że adaptacja zachodnich praktyk przez kraje wyłaniające się jest warunkiem koniecznym napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Przyjęcie założeń wynikających z powyższej definicji wyznacza kierunek strategii, która powinna zmierzać do wypełnienia braków w stosunku do zachodniego otoczenia biznesowego. Przyzwyczajone do budowania swoich modeli biznesu na bazie patentów, marki, formalnych umów PM powstrzymywały się od wejścia na rynek, gdzie brak było podobnej infrastruktury [6]. Te, które podejmowały wyzwanie, próbowały sobie radzić z niepewnością, wzmacniając jasno granice firmy, chroniąc zasoby i kompetencje przed niezamierzonym wyciekami, szukając partnerów biznesowych, władających mocnymi kompetencjami, rekompensującymi luki w infrastrukturze otoczenia biznesowego [5]. Strategie miały pozwolić przeczekać czas potrzebny, aby rynki te osiągnęły poziom rozwoju, zbliżający je do modelu rynków dojrzałych. Mówiąc inaczej: do czasu, gdy formalne kontrakty zdominują stosunki społeczne, a przewaga konkurencyjna ugruntowana będzie w zdolności ochrony zasobów i wiedzy przed niechcianymi powiązaniem zewnętrznymi.

## 3. Tradycyjne strategie przewyższania ograniczeń instytucjonalnych

Możliwości dostosowywania się w warunkach występowania ograniczeń instytucjonalnych badali m.in. Khana i in. [8], Khana i Palepu [10], analizując doświadczenia korporacji głównie amerykańskich, zachodnioeuropejskich i japońskich. Zdaniem

tych autorów strategię wymagają dostosowania do kontekstu każdego kraju, jednak warunkiem koniecznym jest, by koszt dodatkowej koordynacji nie przewyższał korzyści, jakie daje zmiana [8, 10]. Zaproponowali oni w tym zakresie trzy możliwe strategie w otoczeniu rynku wyłaniającego się, tj. adaptację modelu biznesowego, zmianę kontekstu (otoczenia) oraz zaniechanie rozwoju działalności.

Pierwsza z wymienionych strategii, adaptacja modelu biznesowego, polega na jego dostosowaniu do ograniczeń tkwiących w rynkach zbytu, zasileń lub obu z nich. Warunkiem jest jednak zachowanie kluczowych komponentów działań, zbyt radykalna zmiana mogłaby podkopać globalne korzyści skali czy globalną markę. Druga strategia odnosi się do PM, które są wystarczająco silne, by wpływać na otoczenie, w jakim działają. Oferta produktowa lub usługowa może doprowadzić do znaczącej zmiany na rynku lokalnym. W pewnych okolicznościach jednak modyfikacja modelu biznesowego może okazać się niekorzystna strategicznie lub/i nieopłacalna ekonomicznie, wtedy rekomendowana jest trzecia z opcji, tzn. powstrzymanie się od wejścia na rynek. Uwzględniając wyniki przywołanych badań oraz badań własnych, wybory PM w dostosowaniu się do warunków rynków zagranicznych można uporządkować w sekwencję, którą ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Strategie dopasowania do rynków wyłaniających się – podejście tradycyjne (typ 1)

Fig. 1. Strategy of adjustment to emerging markets – traditional approach (type 1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10].

Podsumowując powyższe, w odpowiedzi na strukturę otoczenia organizacje decydują się na wiele strategicznych rozwiązań, które są przejawem ich ustępliwości, aktywnego przyłączenia się lub oporu. W tradycyjnym podejściu dostosowanie jest negatywnie

postrzegany kompromisem, naruszającym efektywność na poziomie przedsiębiorstwa. Uznanie odmienności otoczenia rynku wyłaniającego się następuje w przypadku niedostatku siły rynkowej (*market power*). Warunkiem koniecznym internacjonalizacji są wypracowane silne podstawy wyników, natomiast warunkiem wystarczającym – uzasadnienie ekonomiczne.

#### 4. Opis własnych badań

Prezentowane w artykule wyniki stanowią część szerszych badań nad strategiami PM w warunkach rynków wyłaniających się. W przygotowaniu prezentowanego projektu badawczego przyjęto podejście jakościowe z wykorzystaniem opisowego studium przypadku [22]. Podmiotami badawczymi były celowo dobrane przedsiębiorstwa, działające w skali międzynarodowej: wszystkie należą do tej samej branży producentów części do maszyn górniczych. Dobór przypadków działających w jednej dziedzinie eliminuje możliwy wpływ specyficznych instytucji branżowych na wyniki. Jednostkami badawczymi były centrale oraz oddziały zagraniczne pięciu małych i średnich PM. Przedsiębiorstwa takie pozbawione są bowiem zasobów dających tradycyjnie rozumianą siłę rynkową [7]. Dobór zapewnił miał jak najlepszy dostęp do danych. Badaniami byli objęci prezesi firm i prezesi oddziałów. W trakcie badań w terenie gromadzono materiał empiryczny, przy wykorzystaniu wywiadu bezpośredniego strukturalizowanego i wywiadu bezpośredniego niestrukturalizowanego.

Tabela 1

Podstawowa charakterystyka firm w próbie badawczej

Firma	Kraj pochodzenia	Wielkość obrotu (ZIB/firma) [w mln EUR]	Liczba zatrudnionych (ZIB/cała firma)	Lokalizacja wybranej ZIB (czas wejścia)	Forma organizacyjna ZIB
Firma I	Polska	3/7	50/90	Kolumbia (2007)	Własny oddział/JV
Firma II	Niemcy	23 / 45	50/300	Chiny (2003/2008)	JV / Własny oddział
Firma III	Włochy	128/323	600/2800	Malezja (1988)	Własny oddział
Firma IV	Polska	4/70	23/120	Rosja (2007-2009)	Joint Venture (JV)
Firma V	Niemcy	11/63	25/160	Chiny (2008)	Joint Venture (JV)

W próbie znalazły się przedsiębiorstwa pochodzące z rynków dojrzałych, a także wyłaniających się. Analizy dokonywano porównując przypadki w próbie z tradycyjnym wzorcem dostosowywania przez PM modelu biznesu w warunkach rynków wyłaniających się (rys. 1). Pod pojęciem modelu biznesu rozumie się podstawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym. Uzyskane wyniki badań pozwoliły podzielić przypadki w próbie badawczej na dwie wyraźnie różne grupy. Pierwsza to firmy stosujące tradycyjne podejście, natomiast w drugiej grupie znalazły się firmy stosujące bardziej zróżnicowane strategie, które dla przejrzystości opisu dalej określane będą jako typ 1 oraz typ 2.

## 5. Dostosowywanie w systemach zamkniętych i otwartych na informację

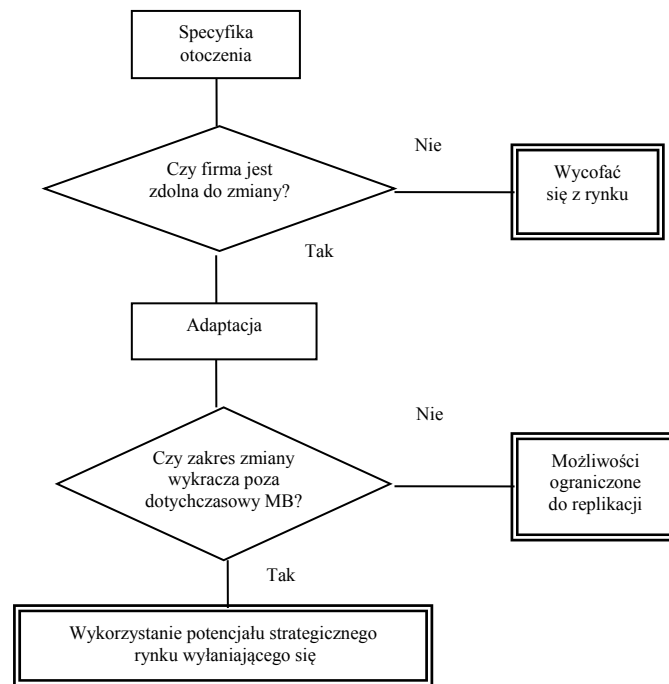
W próbie badawczej znalazł się jeden przypadek stanowiący przykład przedsiębiorstwa, odpowiadający tradycyjnemu sposobowi dostosowania, określanego wyżej jako typ 1. W realizacji zamierzeń strategicznych firma III w dużym stopniu korzystała z infrastruktury rynku, odpowiadającej modelowi zachodniemu, a braki w tym zakresie identyfikowała jako przeszkody. Na przykład w obliczu braku odpowiedniej jakości dostawców do inwestycji i współpracy za granicą zapraszano dotychczasowych kooperantów, negocjowano też warunki inwestycji z lokalnymi władzami. Realizację planów ułatwiała silna pozycja na rynku międzynarodowym. Firma III zalicza się do czołówki producentów w zakresie oferowanego przez siebie asortymentu. Przypadek firmy III odpowiada strategii nakierowanej na zmianę otoczenia.

Firmy II oraz V (podobnie jak firma III) dokonywały replikacji swoich modeli biznesu (tzn. przenosiły rozwiązania wypracowane na innych rynkach). W odróżnieniu od firmy III przypadki te nie dysponowały dużymi zasobami ani dominującą pozycją w branży światowej. Zgodnie ze wzorcem przedstawionym w poprzednim punkcie powinny więc dokonać adaptacji swojego modelu biznesu. Firma II skłonna była do modyfikacji swoich sposobów działania: m.in. współpracowała z uczelniami wyższymi w celu pozyskania odpowiedniej kadry technicznej. Inny przykład to wprowadzanie zmian projektowych swoich produktów dostosowanych do lokalnych rozwiązań. Firma ta osiągnęła pozycję lidera na rynku zagranicznym. Firma V nie dokonywała realnych zmian w swoim modelu biznesu. Uzasadnieniem dla takiej strategii była obawa o pogorszenie podstaw dostarczanej dla klienta wartości. Firma V nie zrealizowała swoich celów strategicznych na rynku zagranicznym. Wybrana więc przez tę firmę strategia unikania dostosowania okazała się nieskuteczna.

Firmy I oraz IV, wchodząc na rynek zagraniczny, wprowadzały innowacje modelu biznesu, obie zdecydowały się na podjęcie nowej dla siebie działalności. Firma I traktowała ograniczenia instytucjonalne jako cenną wiedzę o kierunkach rozwoju. Jednym z priorytetów rozwoju działalności, który przesądzał np. o wyborze formy ZIB pod postacią własnego oddziału było przekonanie o konieczności budowania zaufania lokalnych partnerów. Inny przykład dotyczy zabezpieczeń kontraktu przed zachowaniami oportunistycznymi partnera. W obliczu braku możliwości dochodzenia roszczeń na drodze prawnej obaj partnerzy byli współzależni w osiągniętych wynikach (wspólny sukces lub wspólna porażka). Brak tradycyjnych kanałów marketingowych rekompensowano m.in. udziałem w rządowych projektach szkoleniowych w roli eksperta. Programy te zyskiwały zainteresowanie prasy oraz potencjalnych partnerów i klientów. Ogólnie rzecz biorąc, brak infrastruktury rynku w sferze instytucji formalnych z powodzeniem zastępowano instytucjami o charakterze nieformalnym. Firma I osiągnęła znaczącą pozycję na rynku zagranicznym i została jednym z największych inwestorów na wybranym rynku zagranicznym, pochodzącym z Polski. Firma IV weszła na

rynek zagraniczny z zamiarem aplikacji jednego ze swoich produktów w nowej dla siebie branży. Ze względu na brak znajomości rynku zawiązała JV z partnerem lokalnym, który miał odpowiadać za organizację działań na miejscu. Okazało się jednak, że zakres i charakter zmian okazały się zbyt duże dla firmy IV, która ostatecznie wycofała się z rynku.

Uzyskane wyniki badań, w szczególności stwierdzenie, że specyficzne dla rynków wyłaniających się instytucje mogą stanowić źródło wartościowych innowacji w modelach biznesu, pozwala przeformułować algorytm z rys. 1 w sposób przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. Strategie dopasowania do rynków wyłaniających się – podejście przeformułowane

Fig. 2. Strategy of adjustment to emerging markets – approach reformulated

Źródło: Opracowanie własne.

W podsumowaniu wyników należy zwrócić uwagę na wnioski wynikające z porównania przypadków firmy III oraz II. Oba przypadki uznano za skuteczne przykłady strategii replikacji modeli biznesowych na rynkach wyłaniających się. W każdym z przypadków modele te powstały w otoczeniu kraju pochodzenia, który uznawany jest za rynek dojrzały. Choć obie firmy stanęły przed problemem ograniczeń instytucjonalnych, to w inny sposób odpowiedziały na to wyzwanie. W sposób ogólny różnice między tymi dwoma przypadkami można ująć tak, że dostosowanie modelu biznesu w firmie III przebiegało według wzorca odpowiadającego systemom zamkniętym na informacje, natomiast w firmie II według wzorca odpowiadającego systemom otwartym [19].

## 6. Interpretacja wyników i wnioski

Dostosowywanie modelu biznesowego można określić jako uczenie się przedsiębiorstwa w warunkach nowego otoczenia. Uczenie się może być zdefiniowane jako zmiana w zachowaniu, nakierowana na poprawę. Nauczyć się to oznacza nabyć wzorzec zachowań, który jest odpowiedni w danym otoczeniu. Zmiana otoczenia może wymagać zmiany wzorca i przedsiębiorstwo, które jest w stanie zmienić swoje zachowanie, określa się jako adaptatywne. Między tradycyjnym podejściem (typ 1) a tym zidentyfikowanym w badaniach (typ 2) istnieje różnica. Pierwszy opiera się na ujemnym sprzężeniu zwrotnym (dążącym do utrzymania równowagi), drugi w strategiczny sposób korzysta z działania dodatniego sprzężenia zwrotnego (prowadzącego do zmiany w systemie) [17; 21]. W tradycyjnym podejściu celem jest zachowanie status quo, w drugim przedsiębiorstwo dostosowuje się, oddając część kontroli nad tym procesem instytucjom w otoczeniu.

Taka konceptualizacja sugeruje, że różnice między zidentyfikowanymi dwoma typami dostosowania do otoczenia rynku wyłaniającego się można zinterpretować na podstawie tzw. prawa niezbędnego zróżnicowania. Mówi ono, że „tylko różnorodność może zniszczyć różnorodność” [1, s. 207]. W obliczu ograniczeń instytucjonalnych PM może odpowiedzieć zwiększając swoją różnorodności (np. przez zatrudnianie na stanowiskach kierowniczych menedżerów pochodzących z danego rynku wyłaniającego się). Drugą możliwością jest redukcja zróżnicowania. Jest to możliwe, gdyż „regulator” selekcjonuje zmienne, które stanowią system [4]. Zabieg ten umożliwia regulowanie dużych systemów, wymaga jednak przesunięcia uwagi z bogactwa szczegółów kontekstu sytuacji do bardziej wyabstrahowanego, konceptualnego wyrazu strategii [20, p. 418]. Taka interpretacja odpowiada tradycyjnemu dostosowywaniu modelu biznesu PM w warunkach rynków wyłaniających się. Drugi z wyodrębnionych typów nie jest możliwy bez eksploracji unikalnych dla danego rynku instytucji, co wymaga zanurzenia się w lokalny kontekst. Można więc powiedzieć, że dwa przedstawione typy strategii stanowią dwa przeciwstawne podejścia do otoczenia wyłaniających się rynków. Pierwszą jest redukcja zróżnicowania, ułatwiana przez instytucje formalne (które mają stosunkowo zbliżoną charakterystykę na wszystkich rynkach dojrzałych). Druga polega na absorpcji zróżnicowania, jaka jest właściwa dla zakorzenionych w różnorodnej kulturze i ukształtowanych historią instytucji nieformalnych na rynkach wyłaniających się.

Teza ta ma wiele konsekwencji w zakresie tworzenia i wykorzystywania modeli biznesowych. Jedną z nich jest konceptualizacja oraz operacjonalizacja modelu, które w tradycyjnym podejściu wymagają określonego zestawu niezmiennych reguł. W typie drugim potrzebne są mechanizmy „zawieszające” obowiązujące reguły (instytucje wewnętrzne zarówno formalne, jak i nieformalne). Wniosek ten znajduje potwierdzenie w zebranych danych empirycznych (w firmach I oraz II funkcję taką spełniali właściciele,



którzy jednocześnie zajmowali stanowiska prezesa zarządu). Wpływ otoczenia na instytucje wewnętrzne pozostaje nadal słabo rozpoznany obszarem badawczym.

Na rynku międzynarodowym rośnie konkurencja ze strony przedsiębiorstw pochodzących z rynków wyłaniających się, które wygrywają dzięki stosowaniu zaskakujących, niekonwencjonalnych strategii. W świetle uzyskanych wyników badań uzasadnione wydaje się przekonanie, że dla tradycyjnych PM uczenie się otwarte w większym stopniu na otoczenia rynków wyłaniających się może stanowić cenną lekcję strategiczną.

## Bibliografia

1. Ashby W.R.: *An Introduction to Cybernetics*. Chapman and Hall, London 1956.
2. Bartlett Ch.A., Ghoshal S.: *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston 1989.
3. Chandler A.S.: *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge 1962.
4. Conant R., Ashby R.: Every Good Regulator of a System Must Be a Model of That System. "International Journal of Systems Science", No. 1, 1970, p. 89-97.
5. Dunning J.: The Eclectic Paradigm of International Production – An Update and Some Possible Extensions. "Journal of International Business Studies", No. 19, 1988, p. 1-31.
6. Hoskisson R.E., Eden L., Lau C.M., Wright M.: Strategy In Emerging Economies. "Academy of Management Journal", No. 43, 2000, p. 249-267.
7. Hymer S.: *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge 1976.
8. Khanna T., Palepu K.G.: *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Press, Boston, Massachusetts 2010.
9. Khanna T., Palepu K.G.: Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. "Harvard Business Review", No. 75, 1997, p. 41-51.
10. Khanna T., Palepu K.G., Sinha J.: Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, No. 83, 2005, p. 63-74.
11. Khanna T., Rivkin J.W.: Estimating the Performance Effects on Business Groups in Emerging Markets. "Strategic Management Journal", No. 22, 2001, p. 45-74.
12. Lawrence P., Lorsch J.: Differentiation and Integration in Complex Organizations. "Administrative Science Quarterly", No. 12, 1967, p. 1-30.
13. Meyer K.: Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. "Journal of International Business Studies", No. 35, 2004, p. 256-276.
14. North D.C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge 1990.
15. Oliver C.: Strategic Responses to Institutional Processes. "Academy of Management Review", No. 16, 1991, p. 145-179.

16. Porter M.E.: What is Strategy? "Harvard Business Review", Nov/Dec 1996, p. 61-78.
17. Rokita J.: Myślenie Systemowe w Zarządzaniu Organizacjami. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
18. Scott W.R.: Institutions and Organizations. Sage, Thousands Oak, California 2001.
19. Scott W.R.: Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1981.
20. Stacey R.D.: Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organizations, Pearson Education, London 2011
21. Weiner N.: Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine. John Wiley & Sons, New York 1948.
22. Yin R.K.: The Case Study Crisis: Some Answers. "Administrative Science Quarterly", No. 26, 1981, p. 58-65.

### **Abstract**

The article presents strategies of adjustment of MNCs to institutional environment inherent in emerging markets. Two types of strategies were identified, as two opposite positions with respect to the strategic environment of emerging markets. The first is based on the reduction of diversity, which is facilitated by formal institutions. This strategy is appropriate for the traditional MNC, which perceive adjustment as a necessary compromise, threatening the efficiency of the company level. The second type, involves the absorption of differentiation, which is rooted in the diverse culture and shaped by the history of informal institutions to emerging markets. In that case, institutional constraints are treated as indicators for learning. Creative approach to institutional constraints could become the basis for the strategic effectiveness of MNCs, which do not have the traditional sources of competitive advantage in a foreign market.