

**Suggested citation:**

Wyciślak, S. (2015). Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 61-73.

# Implikacje prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych

**Sławomir Wyciślak**

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
ul. Prof. Stanisława Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: slawomir.wycislak@uj.edu.pl

---

## Streszczenie:

Z prawa Ashb'yego wynika, że aby przetrwać korporacje transnarodowe powinny być elastyczne. Tymczasem, nie ma zgody co do rozumienia pojęcia elastyczności w literaturze przedmiotu. W artykule przyjęto, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane. Dzięki identyfikacji sieci tworzenia wartości wykazano, że korporacje transnarodowe cechuje brak zdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności. Wynika to z braku instrumentów do operacjonalizacji działań przedsiębiorczych. W oparciu o układ diagnostyczny obejmujący cele i w konsekwencji sieć tworzenia wartości zidentyfikowano działania proaktywnie. Stwierdzono, że działania korporacji transnarodowych cechuje proaktywna elastyczność. Sugestią w zakresie zaistnienia reaktywnej elastyczności jest ustanowienie międzyfunkcyjnych zespołów dla których celem jest wysokość marży brutto dla danej kategorii produktowej.

**Słowa kluczowe:** elastyczność; korporacje transnarodowe; proaktywność; reaktywność; sieć

**Klasyfikacja JEL:** M19, D23, L22

---

## 1. WPROWADZENIE

Strategie zwalczania kryzysu 2008+, w tym zastosowane instrumenty polityki pieniężnej, były ukierunkowane na uniknięcie głębokiej recesji w krótkim terminie. W dłuższej perspektywie doprowadziło to jednak do spowolnionego wzrostu. Co ciekawe, obserwuje się presję deflacyjną, i to mimo skokowego zwiększenia podaży pieniądza. Konsekwencją spowolnionego wzrostu jest zwiększenie presji na redukcję kosztów. Potencjału w tym względzie poszukuje się w coraz większym stopniu w ramach łańcucha dostaw. Jednocześnie obserwuje się postępy czwartej rewolucji przemysłowej. Zalicza się do niej między innymi Internet rzeczy, działania w chmurze obliczeniowej, rzeczywistość rozszerzoną, humanoidalne roboty,

drukowanie 3D. Zmiany demograficzne z rosnącą atomizacją gospodarstw domowych i wzrostem znaczenia rynków pozaeuropejskich, jak również zwiększeniem liczby konsumentów korzystających z e-commerce powodują natomiast konstytuowanie się nowych wzorców popytu. Rośnie również presja na realizację działań przyjaznych środowisku i poszukuje się paradygmatu, który uwzględniałby inne kryteria niż wzrost (Jaki, 2014). Wreszcie, obserwujemy przyspieszenie obiegu informacji, liczba danych podwaja się co dwa lata (IDC, 2014), a ludzka wiedza co kilkanaście lat (Schilling, 2013). Wobec rosnącej różnorodności i zmienności otoczenia, korporacje transnarodowe powinny cechować elastyczność, tak aby stosowane działania były bardziej różnorodne niż różnorodność czynników zakłócających. Wymóg zapewnienia niezbędnej różnorodności stanowi istotę prawa Ashby'ego.

Celem artykułu jest identyfikacja proaktywnych działań korporacji transnarodowych, które mają zapewnić różnorodność wymaganą w warunkach pojawiających się czynników zakłócających.

Hipoteza, jaką przyjmuje się w artykule jest następująca: źródłem elastyczności korporacji transnarodowych są działania proaktywne.

Metodologia badań objęła analizę literatury przedmiotu, jak również obserwację uczestniczącą i nieuczestniczącą praktyki gospodarczej. Wykorzystano zatem metodę dedukcji i indukcji. Co więcej, podjęto próbę włączenia myślenia systemowego i linearnego w analizę działań proaktywnych i reaktywnych. Na gruncie aksjologicznym, przyjmuje się natomiast obiektywizację obserwacji badanego podmiotu.

## 2. ISTOTA PRAWA ASHBY'EGO

Choć prawo Ashby'ego ma swe źródła w cybernetyce, a pierwotnie problem sterowania i kontroli był przedmiotem badań na gruncie nauk technicznych, to jego zastosowanie rozciąga się na inne typy systemów w tym systemy społeczne. Według prawa Ashby'ego, warunkiem przetrwania systemu jest utrzymywanie zdolności do kontroli. Zdolność ta przejawia się poprzez realizację działań bardziej różnorodnych niż różnorodność pojawiających się czynników zakłócających. Naturalnie przyjmowane jest założenie, że proponowane środki zaradcze są dostosowane do pojawiających się czynników zakłócających. Innymi słowy, prawo Ashby'ego oznacza, że różnorodność aparatu kontrolnego musi być co najmniej taka sama, jak różnorodność stanów, które mają podlegać kontroli. Prawo Ashby'ego mówi zatem o warunkach przetrwania systemu. W praktyce działania przedsiębiorstw oznacza to, że system ma posiadać takie zasoby, żeby doprowadzić do powstania środków zaradczych co najmniej tak różnorodnych jak pojawiające się zakłócenia. Na przykład, przedsiębiorstwo jest w stanie (ma potencjał) wygenerować tak różnorodne produkty, jak różnorodni są konsumenci (w różnorodny sposób myślą konsumenci). Aby sprostać różnorodności konsumentów wykorzystuje się algorytmy śle-

dzące ich zachowania. Zasadniczo, to jednak kreatywność jest warunkiem różnicowania reakcji w takim stopniu aby kompensować różnorodność otoczenia. Potrzebne do tego jest uczenie się i różnorodne zasoby.

Prawo Ashby'ego w wersji sformalizowanej ujęte jest przy pomocy równania:

$$V_r \geq V_d - V_o \quad (1)$$

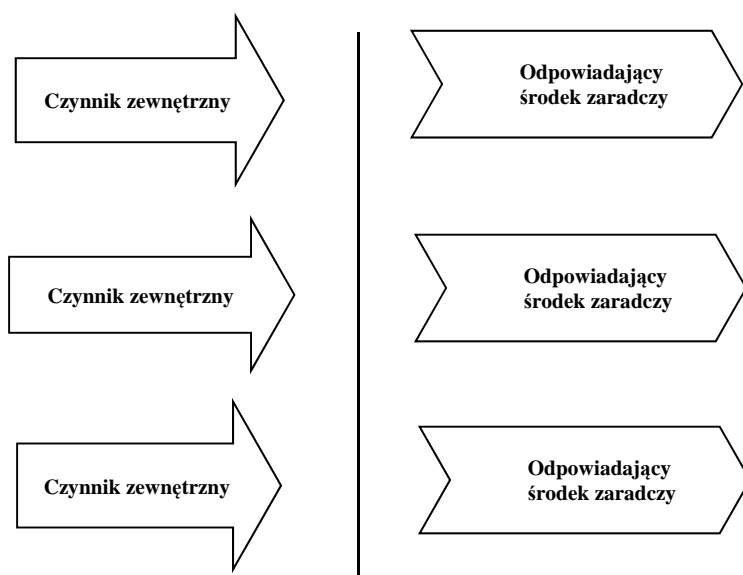
gdzie:

$V_r$  - różnorodność potencjalnych reakcji;

$V_d$  - różnorodność problemów (czynników zakłócających);

$V_o$  - różnorodność wyników (działań) tolerowalnych przez kluczowe zmienne

Natomiast w interpretacji graficznej zobrazowano go na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Interpretacja prawa Ashby'ego

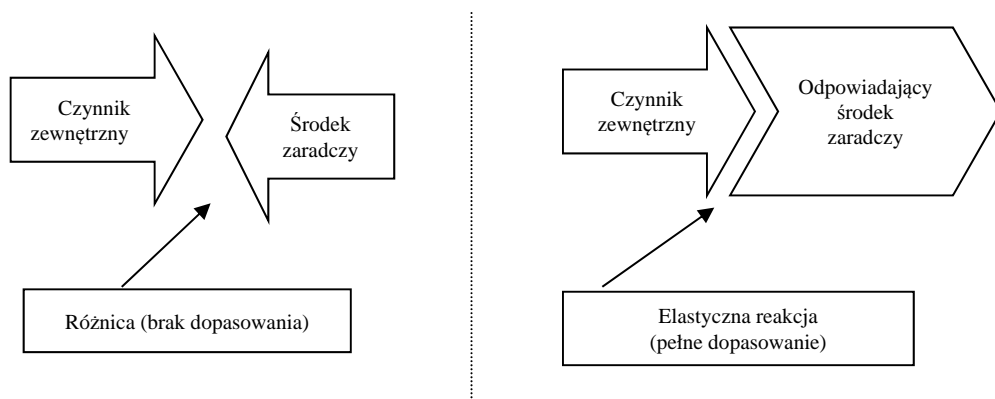
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które zredukują kompleksowość działań osiągają krótkookresowy wzrost efektywności oparty na bieżącym dostosowaniu do złożoności panującej w otoczeniu. Jednakże, w dłuższym okresie, ze względu na brak długookresowego dopasowania takie organizacje nie przetrwają.

Elastyczność jest atrybutem, który zwiększa szanse na istnienie i rozwój w warunkach ciągłych zmian i jest potencjalną cechą organizacji. Wykorzystywanie tego potencjału wiąże się z określoną świadomą aktywnością, która może mieć charakter reaktywny lub proaktywny (Krupski 2008). Warto w tym miejscu dodać, że ta świadomość wynika ze zdolności do metapoznania (Wyciślak, 2015). Elastyczność stanowi swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji

i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania (Krupski, 2008). Dzięki elastyczności możliwa jest reakcja organizacji w warunkach narastającej zmienności potrzeb i oczekiwań oraz pogłębiającego się indywidualizowania zamówień. Elastyczność jako zdolność do radzenia sobie z niepewnością wiąże się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowania sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu (Krupski 2008).

Elastyczność, która odzwierciedla wrażliwość organizacji i umożliwia szybką adaptację do zmieniających się warunków działania przedsiębiorstwa, musi jednocześnie zapewnić zdolność do kontroli, ograniczając zmiany będące wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu i do utraty spójności organizacji warunkującej osiągnięcie efekty synergicznego. Próbuąc dokonać syntezy podejścia R. Krupskiego do pojęcia elastyczności organizacji stwierdza się, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane.



**Rysunek 2.** Elastyczność jako reakcja dostosowana do czynnika zewnętrznego  
Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu można doszukać się stwierdzeń kwalifikujących elastyczność jako atrybut działania korporacji transnarodowych. A. Zorska (2007) oraz M. K. Nowakowski (2005) do cech korporacji transnarodowych zaliczają także elastyczność – rozumianą jako zdolność do szybkiego i skutecznego wprowadzania zmian. Jednak czy tak pojmowana elastyczność wyróżnia korporacje transnarodowe na tle innych przedsiębiorstw? Właściwością, jaką należałoby przypisać korporacjom transnarodowym, jest bowiem skłonność do inercji (Kilduff 1993; Criscuolo i Narula 2007; Meyer, Mudambi i Narula 2011). Owe zjawisko można utożsamiać z pewnego rodzaju biernością organizacji oraz przywiązaniem do sprawdzonych i utrwalaonych metod postępowania. Jest to również niechęć do

zmian, która przejawia się powolną reakcją na bodźce płynące z otoczenia. Bezwładność wynika także z ogromnej skali działania, skomplikowanych struktur i powiązań sieciowych przedsiębiorstwa oraz wydłużonego procesu decyzyjnego. Charakterystyczne również dla korporacji transnarodowych standaryzacja, proceduralność i powielanie schematów przyczyniają się w dużym stopniu do ograniczenia ich elastyczności. Kreatywne myślenie, które doprowadziło do początkowego sukcesu firmy, jest więc zastępowane przez sztywne przywiązanie do *status quo*. Co więcej, nawet liderzy korporacji transnarodowych przyznają, że w porównaniu z przedsiębiorstwami krajowymi, brak im nieodzownej zwinności (*agility*) i w domyśle elastyczności (Roderick, 2015). Zwinność jest pojmowana jako zdolność do szybkiej reakcji na impulsy popytowe. Wynika to ze zbyt wielu szczebli decyzyjnych, rozmywania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, wydłużania procesu podejmowania decyzji, skupieniu się na działaniu, a nie na osiągnięciu efektów. Wzmiankowana postawa wynika między innymi z tego, że pracownicy poprawiając swoją rozpoznawalność mogą uzyskać wyższe oceny niż w sytuacji gdy koncentrują się tylko na realizacji celów. W konsekwencji, następuje utrwalenie inercji, narasta skłonność do manipulacji, jak również przedkładane są kwestie pozamerytoryczne nad dyskusjami o charakterze merytorycznym.

Naturalnie, zagadnienie elastyczności jest również przedmiotem rozważań na gruncie badań korporacji transnarodowych w różnych kontekstach i znaczeniach. Rozważana jest na przykład strategiczna elastyczność (Hitt, Keats i DeMarie, 1998), operacyjna elastyczność (Fisch i Zschoche, 2012), możliwości osiągnięcia elastyczności dzięki dostosowaniom organizacyjnym (Grewal i Tansuhaj, 2001) w zakresie produkcji (Ietto-Gillies, 2012).

Jednym ze skutków niedostatecznej elastyczności jest rosnąca relatywna pozycja konkurencyjna strony przedsiębiorstw krajowych (Arindam i Bhattacharya, 2008).

Przyjmując, że elastyczność oznacza zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji – zostaną one poddane analizie w odniesieniu do korporacji transnarodowych. Działania te mają być bardziej dostosowane od aktualnie stosowanych pod względem czasu, zakresu i treści.

### 3. CELE KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Jak już zostało to zasygnalizowane w dalszej części artykułu zostaną podjęte czynności diagnostyczne w celu identyfikacji działań proaktywnych korporacji transnarodowych. Proponowane czynności diagnostyczne uwzględnią identyfikację celów, jak i układ związany z siecią tworzenia wartości. Ze względu na to, że model zarządzania wartością dla akcjonariuszy jest wiodącym w działaniu korporacji transnarodowych, to rozstrzygające znaczenie ma generowanie przychodów i zysku najlepiej w tempie dwucyfrowym w okresach rocznych. Tak zadeklarowany cel przekłada się na formułowanie konkretnych wielkości w zakresie przychodów, zysków, kosztów, przepływów gotówkowych, jak również – wskaźniki stawiane

przed menedżerami, które są podstawą ich oceny. Wśród celów deklaruje się również satysfakcję klientów i konsumentów. Przy czym, jednoczesna realizacja celów w zakresie kosztów i satysfakcji klienta prowadzić może do sprzeczności w działaniach reaktywnych. Mając to na względzie, korporacje transnarodowe podejmują się działań proaktywnych przekładających się na standaryzację i zmniejszanie zróżnicowania otoczenia. Dzięki temu potrzeby klientów i konsumentów upodobniają się, wskutek tego koszty są niższe, a przychody większe. Takie ujednocianie prowadzi jednak do spowolnionego wzrostu w dłuższym okresie. Co więcej, przekłada się to również na kryzysy, ponieważ generowany zbyt szybki wzrost musi być podtrzymywany przez działania wykraczające poza zakres tolerancji systemu. Wzmiankowana konwergencja oznacza również, że następuje polaryzacja dostępu do wiedzy, i centralizacja gospodarki globalnej.

Mając na względzie implikacje kryzysu 2008+ jednym z celów korporacji transnarodowych uczyniono sustensywny rozwój. Do finansowych mierników działalności dodano te związane z wpływem na środowisko naturalne na przykład – na emisję dwutlenku węgla. Tak więc, wzrost przychodów i zysków ma być osiągnięty przy mniejszym negatywnym wpływie na otoczenie, minimalizacji wykorzystania surowców, i wprowadzaniu rozwiązań przyjaznych środowisku naturalnemu. Wśród działań korporacji transnarodowych w zakresie zrównoważonego rozwoju można wyróżnić: zmniejszenie zużycia energii, redukcję emisji dwutlenku węgla, recykling, zmniejszenie zużycia wody, minimalizację odpadów i usuwanie szkodliwych substancji (Dauvergne i Lister, 2013).

Dodanie nowego celu w działalności korporacji transnarodowych skutkuje następującymi konsekwencjami: redukcja kosztów poprzez zmniejszenie wykorzystania surowców, zwiększenie przychodów dzięki wprowadzaniu innowacji nawiązujących do szeroko rozumianej idei zrównoważonego rozwoju, podniesienie barier wejścia na rynek a poprzez to poprawa pozycji konkurencyjnej.

Współwystępowanie celów w zakresie przychodów i zrównoważonego rozwoju jest zatem próbą pogodzenia doraźnej, krótkoterminowej efektywności z działaniami służącymi utrzymaniu równowagi w długim okresie. Włączenie celów związanych ze sustensywnym rozwojem można uznać za próbę proaktywnego kształtowania otoczenia przedsiębiorstwa. Jest to więc próba kontroli zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa również poprzez np. przyjęcie ekologicznej odpowiedzialności. W konsekwencji ma to się przełożyć na realizację celów pożądaných przez akcjonariuszy – wzrost przychodów i zysków.

Zadeklarowane cele wymuszają zatem oddziaływanie na otoczenie, które ma zmniejszać jego różnorodność nawet przy uwzględnieniu celów odzwierciedlających sustensywny rozwój. W dłuższym okresie zbytne ograniczanie różnorodności powoduje jednak spowolniony wzrost.

#### 4. SIEĆ TWORZENIA WARTOŚCI

Identyfikacja działań proaktywnych i reaktywnych zostanie dokonana przy wykorzystaniu koncepcji sieci tworzenia wartości. Korporacje transnarodowe są zorga-

nizowane w sieci. Obejmować one mogą organizacje marketingowo-sprzedawcze, a także jednostki produkcyjne oraz centra usługowe i inne. Są to przy tym takie sieci, które mają cechy hierarchii. Organizacje marketingowo-sprzedawcze znajdują się w poszczególnych krajach i obejmują obok działań określonych w ich nazwie, także obsługę klienta, rozwój relacji z klientem, ale również choć w ograniczonym zakresie – zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi. Działania powinny być podporządkowane kategoriom produktowym. Kryterium podziału na kategorie są najczęściej fizyczne cechy produktu np. produkty spożywcze – suche, napoje, produkty chemiczne. W organizacjach marketingowo-sprzedawczych realizowana jest przede wszystkim działalność podstawowa.

Natomiast, jednostki produkcyjne są zlokalizowane głównie ze względu na kryteria kosztowe. Część produkcji zwłaszcza marek lokalnych zleca się podmiotom zewnętrznym. Produkcja jest podporządkowana interesom poszczególnych kategorii czyli w rzeczywistości odpowiada to choć pośrednio przyporządkowaniu organizacjom marketingowo-sprzedawczym.

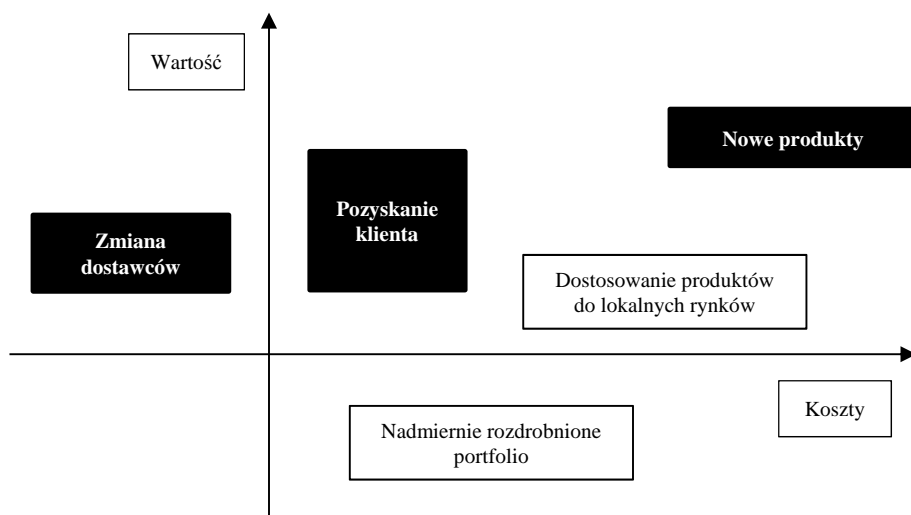
W centrach usługowych wykonuje się najczęściej działalność pomocniczą np. planowanie transportu, fakturowanie, odzyskiwanie należności, sprawdzanie poprawności zleceń klientów, rozliczenia. Centra kontroli tworzone są zgodnie z kryterium kontynentalnym np. dla Europy, Azji, Ameryki Południowej (Christopher, 2014). Odrębny charakter mają centra, gdzie lokowana jest działalność badawczo-rozwojowa. Wynika to z innych wymagań w zakresie kwalifikacji i wiedzy. Z reguły centra usługowe są usytuowane w krajach o niskich kosztach pracy, a centra badawczo-rozwojowe w krajach zaawansowanych technologicznie. Można również mówić o centrach usytuowanych w krajach o niskich stopach podatkowych. Zlokalizowane mogą być tam dział zakupów, jak i dział skarbu.

Choć zarówno centra usługowe, organizacje marketingowo-sprzedawcze, jak i jednostki produkcyjne można opisać jako węzły sieci to podlegają one hierarchii wynikającej z porządku raportowania. Menedżerowie ze szczebla organizacji marketingowo-sprzedawczych raportują dyrektorom z klastrów (czyli inaczej szczebla ponadkrajowego) obejmującego kilka organizacji marketingowo-sprzedawczych z różnych krajów tego samego regionu na przykład może być to klaster Europy Środkowo-Wschodniej, klaster Południowej Europy. Z kolei dyrektorzy klastrów raportują wiceprezydentom ze szczebla kontynentalnego, a ci dyrektorom na szczeblu globalnym w zakresie poszczególnych kategorii np. prezydentowi kategorii produktów spożywczych. Dyrektorzy kategorii raportują już bezpośrednio prezesowi. Podobny sposób przyporządkowania charakteryzuje menedżerów pracujących w centrach usługowych przy czym raportują oni w ramach porządku dyktowanego przez realizowane funkcje np. logistyka, badania i rozwój. Różnicą w zakresie raportowania z jednostek produkcyjnych jest pomijanie szczebla klastrów. Tak więc, biorąc za kryterium liczbę szczebli raportowania dyrektorzy jednostek produkcyjnych znajdują się na poziomie dyrektorów klastrów.

W teorii praca projektowa powinna ułatwiać stosowanie kombinowanych rozwiązań, łączenie zasobów o różnych kwalifikacjach, doświadczeniu, potencjale

i poprawę elastyczności. W praktyce jednakże ze względu na trudności komunikacyjne, niesprawne zarządzanie informacją, różny język stosowany przez specjalistów z poszczególnych dziedzin, problemy z językiem angielskim pracowników z różnych krajów, trudno o uzyskanie efektu synergii w ramach projektów realizowanych na kontynentalną skalę. Projekty te rozciągają się w czasie i brak im sprawności realizacyjnej. Koordynacja kontynentalna z jednej strony zwiększa liczbę szczebli decyzyjnych a z drugiej strony wydaje się jednak wymagana ze względów prawnych i specyfiki regionalnej.

Logiką, którą kierują się korporacje transnarodowe jest minimalizacja kosztów i wzrost wartości rozumiany, jako zwiększenie przychodów i marży brutto. Logikę związaną z tworzeniem wartości ujmuje rysunek 3.



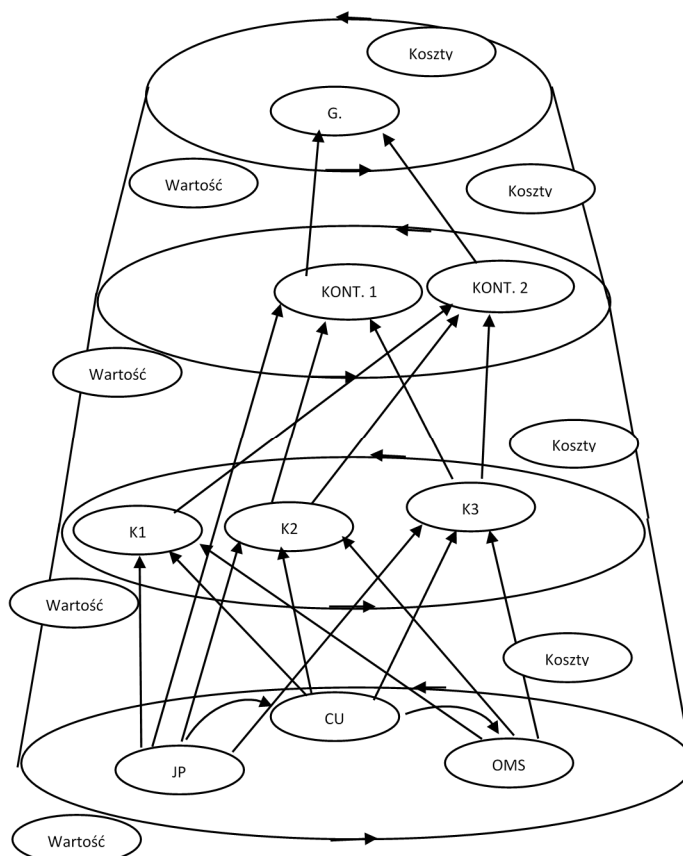
**Rysunek 3.** Wartość i koszty. Interpretacja w perspektywie korporacji transnarodowej  
Źródło: opracowanie własne.

Nakładając parametry wartości i kosztów na porządek wynikający z raportowania uzyskujemy układ diagnostyczny zobrazowany na rysunku 3. Rozbudowana struktura raportowania i powiązań powoduje spowolniony proces podejmowania decyzji. W przypadku zmian, do których nie przygotowały działania inicjowane przez szczebel globalny przekłada się on na reakcję zbyt wolną na poziomie lokalnym w stosunku do działań przedsiębiorstw krajowych (realnych konkurentów korporacji transnarodowych). Raportowanie w trybie funkcjonalnym czyli oddzielające poszczególne komponenty łańcucha wartości prowadzi do konfliktu interesów wynikającego z tego, że poszczególne funkcje mają inne, niejednokrotnie sprzeczne cele czyli odpowiednio mogą być to wartość sprzedaży dla działu obsługi klienta i koszty dla logistyki.



Co więcej, pierwotne inicjowanie działań przez szczebel globalny powoduje, że poszczególne funkcje nie są zainteresowane stymulowaniem zachowań przedsiębiorczych, które nie przekładają się na realizację ich celów dopóki nie ma jasnej deklaracji ze szczebla nadrzędnego w tym względzie. Na przykład, rekomendacje działu logistyki dla działu obsługi klienta w zakresie zachowań powodujących obniżkę kosztów (na przykład wprowadzenie minimalnej wielkości zamówienia dla klientów) często w praktyce nie są realizowane ze względu na potencjalne zagrożenie dla osiągnięcia celów w zakresie wartości sprzedaży. Tymczasem gdyby ustanowić wspólny cel dla obu działów – wysokość marży brutto, można by oczekiwać większej skłonności do realizacji wzajemnie rekomendowanych działań.

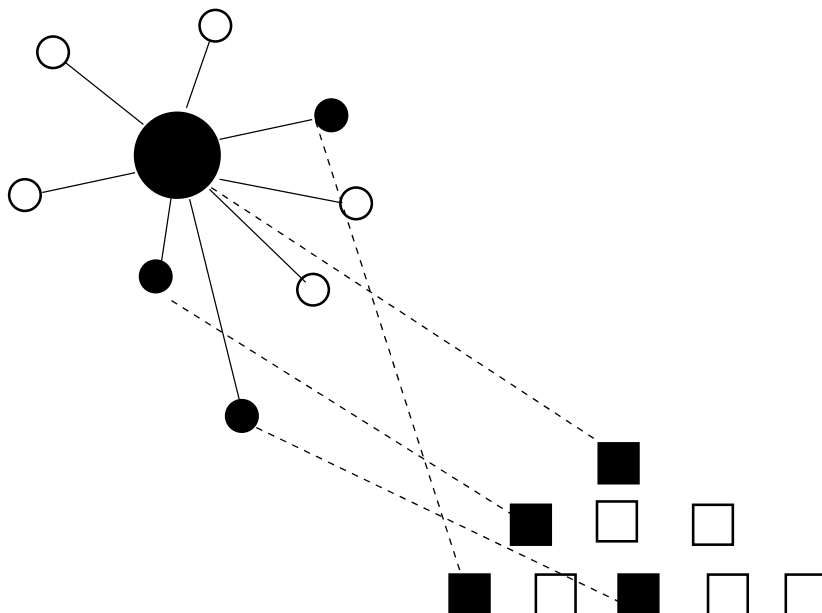
Na każdym szczeblu sieci o cechach hierarchii zobrazowanej na rys. 4 tworzona jest wartość przeliczana jako przychody i zyski. Z drugiej strony generowane są koszty, które w największej mierze wynikają z suboptymalizacji wyników w ramach poszczególnych funkcji.



JP – jednostka produkcyjna, OMS – organizacja marketingowo-sprzedażowa, CU – centrum usług, K. – klaster, KONT. – kontynent, G. – globalny.

**Rysunek 4.** Sieć tworzenia wartości w korporacji transnarodowej  
Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, wyznaczone linie formalnego raportowania nie zawsze odzwierciedlają rzeczywiste źródła tworzenia wartości. Może być tak ze względu na nieformalne powiązania, subiektywizację ocen, tworzenie nieformalnych grup (rys. 5).



**Rysunek 5.** Hierarchia a sieć nieformalnych powiązań  
Źródło: opracowanie własne.

## 5. ŁAŃCUCH TWORZENIA WARTOŚCI – DZIAŁANIA PROAKTYWNE

Pierwotnie, działania proaktywne mają pochodzić od szczybla globalnego. To na tym poziomie rozważa się kierunki rozwoju. Do podstawowych działań proaktywnych można zaliczyć wpływ na ustawodawstwo, utrzymywanie relacji z rządami państw narodowych, zajmowanie stanowiska i podejmowanie działań wobec problemów globalnych. Na tym szczyblu niejednokrotnie korporacje transnarodowe mają przewagę nad państwami narodowymi, które konkurują między sobą o ich inwestycje. Aktywny wpływ na ustawodawstwo odbywa się zarówno na szczyblu branżowym jak i ponadbranżowym. Może on dotyczyć na przykład kwestii podatkowych, zezwoleń, licencji. Co więcej, korporacje transnarodowe niejednokrotnie dokonują samoregulacji, która ma na celu wyprzedzenie wprowadzenia unormowań ustawodawczych, które mogą negatywnie wpłynąć na realizację ich celów. Podejmuje się więc działania, które nie wpływają w sposób znaczący na wartość marży brutto, ale mają pozytywny wydzźwięk społeczny np. kampanie dotyczące uświadczenie negatywnych skutków spożywania napojów alkoholowych przez kobiety w ciąży.

Na szczeblu globalnym działalność proaktywna może dotyczyć np. wspierania realizacji globalnych celów ustanowionych przez ONZ w zakresie zrównoważonego rozwoju. Na szczeblu kontynentalnym, działalność proaktywna przyjmuje formę wpływu na decyzje podejmowane przez ugrupowania regionalne na przykład Unię Europejską. Działania proekologiczne, nazwane przez Unię Europejską dobrowolnymi zobowiązaniami przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska i stanowią istotny element strategii rozwoju korporacji transnarodowych.

Za kolejną sferę proaktywnych działań można uznać fuzje i przejęcia, szczególnie małe obiecujące start-upy są proaktywnie przejmowane z myślą o pozyskaniu technologii albo unikalnego know-how. W ten sposób korporacje transnarodowe proaktywnie wyprzedzają konkurentów – w tym przede wszystkim przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym. Te ostatnie jako podmioty mniej przewidywalne, niż inne korporacje transnarodowe stanowią dla nich realną konkurencję.

Budowanie marki pracodawcy to kolejny obszar działań proaktywnych. W zakresie pozyskiwania zewnętrznych talentów korporacje transnarodowe starają się oddziaływać na wszystkich wyróżnionych szczeblach sieci budowania wartości w sposób proaktywny.

Innym obszarem proaktywnych działań korporacji transnarodowych jest kreowanie globalnych trendów. Poprzez wpływ na media korporacje transnarodowe kreują globalne trendy a przez to proaktywnie wpływają na zachowania konsumentów. Konsekwencją tego są innowacje, dzięki którym uzyskują przewagę wynikającą z pierwszeństwa rynkowego szczególnie w stosunku do przedsiębiorstw o zasięgu krajowym.

Na szczeblu klastrów niekiedy na szczeblu kontynentalnym podpisywane są umowy, w ramach których gwarantuje się poziom cen towarów i usług w przyszłości. Tymczasem na szczeblu organizacji marketingowo-sprzedażowych, jednostek produkcyjnych, jak i centrów usługowych działania proaktywne muszą mieścić się w granicach dyktowanych przez ustalenia nadrzędne. Przez to wiele inicjatyw jest nie realizowanych i w konsekwencji wydłuża się czas reakcji na pojawiające się czynniki zakłócające. Co więcej, przeciągany jest czas realizacji procesów ze względu na odgórnie zdefiniowane pryncypia. Ograniczanie zakresu działań przez normy dyktowane przez szczebel globalny przyczynia się do tworzenia wartości do momentu wyłonienie się nadążnych działań ze strony konkurentów. Nieprzewidziane zmiany w warunkach dużej ilości szczebli decyzyjnych przekładają się na paraliż decyzyjny. Jest to szczególnie wyraźne w działaniach międzyfunkcyjnych, które decydują o czasie odpowiedzi na potrzeby rynku.

Przewaga wynikająca z proaktywności uwidacznia się przy rywalizacji z przedsiębiorstwami lokalnymi. Wtedy to korporacje np. wprowadzając nowy produkt osiągają przewagę wynikającą z pierwszeństwa rynkowego, ale po wprowadzeniu konkurencyjnych produktów przez przedsiębiorstwa lokalne potrzebują dużo czasu na reakcję.

## 5. PODSUMOWANIE

Dyskutowane w literaturze pojęcie elastyczności nie doczekało się spójnej i akceptowanej definicji. W zależności od kontekstu przyjmuje się różne definicje badawcze. Na przykład dla niektórych elastyczność może stanowić zdolność do łączenia praktyk zwinnych i szczupłych.

W przyjętym w artykule podejściu do implikacji prawa Ashby'ego dla korporacji transnarodowych zaliczono elastyczność. Stwierdzono, że oznacza ona zaistnienie reaktywnych i proaktywnych działań dostosowawczych organizacji w odniesieniu do czasu, treści, jak i zakresu w większym stopniu niż aktualnie stosowane.

Uznano również, że korporacje transnarodowe cechuje brak zdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności ze względu na inercję, wysoki poziom skomplikowania wewnętrznego, dużą ilość szczebli decyzyjnych, jak i nieformalne powiązania nie odpowiadające formalnemu przyporządkowaniu.

Przyjmując układ diagnostyczny uwzględniający cele i w konsekwencji sieć tworzenia wartości zdiagnozowano działania proaktywnie. Można zatem stwierdzić, że działania korporacji transnarodowych cechuje proaktywna elastyczność.

Brak instrumentów do operacjonalizacji działań przedsiębiorczych jest przyczyną niezdolności do działań reaktywnych, które odpowiadałyby wymogom elastyczności. Propozycją w tym względzie może być ustanowienie międzyfunkcjonalnych zespołów działających na poziomie organizacji marketingowo-sprzedażowych, obejmujących pracowników z różnych działów funkcjonalnych, dla których celem jest wysokość marży brutto dla danej kategorii produktowej.

## LITERATURA

- Bhattacharya, A.K., Michael, D.C. (2008). How local companies keep multinationals at bay. *Harvard Business Review*, 86(3), 20-33.
- Christopher, M. (2014). *Logistics & Supply Chain Management*, 4th edition. Harlow: Pearson Higher Ed.,
- Criscuolo, P., Narula, R. (2007). Using Multi-hub Structures for International R&D: Organisational Inertia and the Challenges of Implementation. *Management International Review*, 47(5), 639-660.
- Dauvergne, P., Lister, J. (2013). *Eco-business: A big-brand takeover of sustainability*. Cambridge: MIT Press.
- Fisch, J.H., Zschoche, M. (2012). The Role of Operational Flexibility in the Expansion of International Production Networks. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1540-1556.
- Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

- Hitt, M.A. Keats, B.W., DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Letto-Gillies, G. (2012). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jaki, A. (2014). Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 2, 8-13.
- Kilduff, M. (1993). The Reproduction of Inertia in Multinational Corporations (pp. 259-274). In S. Ghoshal i E. Westney (Eds.), *Organization theory and the multinational corporation*. New York: St. Martin's Press.
- Krupski, R. (Red.), (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Meyer, K.E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
- Nowakowski, M.K. (Red.). (2005). *Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji*. Warszawa: SGH.
- Roderick, L. (2015), Unilever is 'working twice as hard' as it ups focus on speed and innovation, <https://www.marketingweek.com/2016/07/21/unilever-wants-to-work-faster-and-be-more-innovative-and-is-working-twice-as-hard-to-get-there/> (data dostępu: lipiec 2015).
- The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing value of Internet of Things, IDC iView, April 2014, <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/digital-universe-of-opportunities-vernon-turner.htm>, (data dostępu: listopad 2015).
- Schilling D.R., Knowledge Doubling Every 12 Months, Soon to be Every 12 Hours, <http://www.industrytap.com/knowledge-doubling-every-12-months-soon-to-be-every-12-hours/3950>, (data dostępu: listopad 2015).
- Wyciślak, S. (2015). On theoretical and practical aspects of resistance system of the company. *Jagiellonian Journal of Management*, 1(3), 229-252.
- Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### **Implications of the Ashby's law for transnational corporations**

**Abstract:** Following the Ashby law, transnational corporations should be flexible in order to survive. However, there is no consensus as to the understanding of the concept of flexibility in the literature. The article assumes that the flexibility indicates the presence of reactive and proactive adaptation measures of organization in terms of time, content and scope to a greater extent than currently used. By applying a network of value concept it was shown that transnational corporations are characterized by the inability to conduct reactive activities that follow the requirements of flexibility. This is due to the lack of instruments to operationalize entrepreneurial activities. It was found that the activities of transnational corporations is characterized by proactive flexibility.

**Keywords:** flexibility; transnational corporations; proactivity; reactivity; network

**JEL codes:** M19, D23, L22