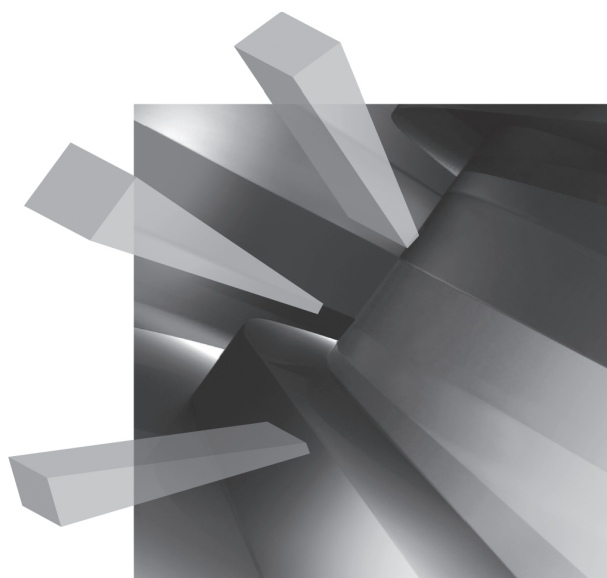


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (23) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
adres strony internetowej
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Krzysztof Ćwik: Zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw – propozycja problematyki badawczej	9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości.....	26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnoza stanu nauczania inżynierów budownictwa w zakresie zarządzania w polskich uczelniach technicznych.....	43
Dariusz Kantor: Planowanie rozwoju subregionu kędzierzyńsko-kozielskiego.....	53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Development of e-services through projects – case study	64
Dorota Molek-Winiarska: Źródła stresu zawodowego wśród pracowników sektora wydobywczego	74
Joanna Mróz: Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze	93
Renata Winkler: Techniki komunikacji w procesach zmian	108
Anita Zbieg, Jan Kudelko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Wartości jako element zarządzania przedsiębiorstwem wydobywczym. Model i kwestionariusz jako metoda pomiaru	127

Summaries

Krzysztof Ćwik: Foreign subsidiaries of Polish companies – a proposal of research issue.....	9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Methodological basis of maturity models designing.....	26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnosis of Management learning state in Polish technical universities on Civil Engineering faculties.....	43
Dariusz Kantor: Planning the development of the subregion of Kędzierzyn-Koźle	53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Rozwój e-usług poprzez projekty – studium przypadku	64
Dorota Molek-Winiarska: The sources of work-related stress among the workers of extractive sector company	74
Joanna Mróz: Talent management – models and research approaches	93
Renata Winkler: Communication techniques in the process of implementing changes	108
Anita Zbieg, Jan Kudelko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Core values applicable for implementing Managing by Values in a mining corporation. The concept and construction of Values of Mining Corporation Scale (VMCS)....	127

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: krzysztof.cwik@ue.wroc.pl

**ZAGRANICZNE SPÓŁKI ZALEŻNE POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTW – PROPOZYCJA
PROBLEMATYKI BADAWCZEJ**

**FOREIGN SUBSIDIARIES OF POLISH COMPANIES –
A PROPOSAL OF RESEARCH ISSUE**

DOI: 10.15611/noz.2015.2.01

JEL Classification: L10, M16

Streszczenie: Artykuł podejmuje dyskusję na temat funkcjonowania zagranicznych spółek zależnych polskich przedsiębiorstw. Na podstawie analizy literatury i wyników badań zaproponowano hipotezę, która mówi, że zakładanie spółek zależnych przez polskie przedsiębiorstwa nie przebiega według procesów proponowanych przez modele fazowe, ale charakteryzuje się pewnym stopniem „skokowości”. Początkowa faza internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw oraz motywy, którymi się kierują, skłoniła do sformułowania dwóch innych hipotez. Pierwsza z nich mówi, że zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw odgrywają w większości przypadków rolę *realizatora* według typologii Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala, a druga, że w większości przypadków są to podmioty, które w typologii A.K. Gupty i V. Govindarajana noszą miano *implementora*.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, spółka zależna, bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

Summary: The paper undertakes a discussion on foreign subsidiaries of Polish companies. The scale of Polish foreign direct investment (FDI) continues to grow and this means that soon there may be a gap between business practice and knowledge of management science. The author proposes the hypothesis which states that Polish FDI do not run according to the processes proposed by the phase models (e.g. Uppsala model), but they have a certain degree of leapfrogging. The initial phase of internationalization of Polish enterprises and their motives led the author to the formulation of two other hypotheses regarding the roles foreign subsidiaries play within the Polish international companies. One is that foreign subsidiaries of Polish enterprises play, in most cases, a role called the *implementer* by typology of Ch.A. Bartlett and S. Ghoshal, and the second is, that in most cases, these are the entities that in the typology of A.K. Gupta and V. Govindarajana are called *implementor*.

Keywords: internationalization, subsidiary, foreign direct investments.

1. Wstęp

Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw jest tematem opracowań naukowych z zakresu ekonomii, w tym nauk o zarządzaniu, od wielu lat. Proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, motywy podejmowania działalności w skali międzynarodowej czy też strategię funkcjonowania na rynkach wielonarodowych są szeroko opisywane i rozważane w literaturze tematu. Postępująca globalizacja gospodarki światowej pociąga jednak za sobą nieuchronne zetknięcie się niemal każdego przedsiębiorstwa z „praktyczną stroną” internacjonalizacji, czy to w postaci konieczności szukania rynków zbytu za granicą macierzystego kraju czy też umiejętności radzenia sobie z zagraniczną konkurencją na lokalnym rynku. Wymusza to stosunkowo częstą weryfikację, a nawet zmianę, obowiązujących jeszcze niedawno paradygmatów umiędzynarodowienia działalności oraz rodzi potrzebę szerszego opisu różnych aspektów tego zjawiska.

Internacjonalizacja działalności może przybrać jedną z dwóch form: pasywną lub aktywną. Do pasywnych form zaliczyć można: import, zakup licencji, korzystanie z franchisingu, dostawy dla eksportujących firm czy też kooperację z zagranicznymi przedsiębiorstwami na terytorium swojego kraju. Natomiast aktywne formy angażowania się za granicą obejmują: eksport, różne formy kapitałowej i niekapitałowej kooperacji, międzynarodowe alianse strategiczne oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne [Przybylska 2005, s. 73].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) można zdefiniować za Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju jako inwestycje mające na celu uzyskanie przez rezydentów jednego kraju trwałego wpływu na przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych krajach. Przy czym za trwały wpływ uważa się długotrwałe związki pomiędzy zagranicznym inwestorem a przedsiębiorstwem zlokalizowanym w innym kraju oraz jego istotny wpływ na zarządzanie tą jednostką [OECD 1996, s. 7-8]. Definicja ta jest w zasadzie ogólnie uznawana, przy czym wskazuje się na jej kilka słabości. Po pierwsze, pojęcie *istotnego wpływu* jest pojęciem niejednoznacznym. Na przykład P.R. Krugman, M. Obstfeld i M.J. Melitz określili próg BIZ na 10% akcji zwykłych lub udziałów w zagranicznym przedsiębiorstwie, gdyż zdaniem tych autorów wielkość ta daje już możliwość kontroli oraz samodzielności decyzyjnej [Krugman i in. 2012, s. 180]. Wydaje się wątpliwe, aby w większości przypadków zaszło aż tak dalekie rozdrobnienie udziałowców lub akcjonariuszy.

Po drugie, równie niejasne jest określenie *długotrwałe związki*, aczkolwiek może oznaczać to odrzucenie ze zbioru BIZ inwestycji *stricto* portfelowych [Głębocki, Chrzanowska 2013, s. 99] i oparcie BIZ na długotrwałym zaangażowaniu inwestora w dane przedsięwzięcie [Karaszewski 2004, s. 34].

Niewątpliwie jednak, niezależnie od przyjętych progów wielkości akcji bądź udziałów, mających sens z punktu widzenia statystyk inwestycji zagranicznych i przepływów kapitałowych, mianem BIZ określa się założenie w kraju innym niż pochodzenie kapitału nowego przedsiębiorstwa lub przejęcie kontroli nad przedsię-

biorstwem już tam istniejącym. Ten pierwszy rodzaj BIZ określa się mianem inwestycji *greenfield*, a drugi – *brownfield*. Inwestycje *greenfield* są charakterystyczne przede wszystkim dla krajów rozwijających się. Z kolei inwestycje typu *brownfield* występują na ogół w krajach wysoko rozwiniętych i polegają one na przejściach przedsiębiorstw już istniejących lub przyjmują postać fuzji [Górniewicz 2013, s. 61]. W ich efekcie pojawia się więc podmiot zależny od inwestora zagranicznego.

Od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku Polska jest miejscem lokalizacji BIZ na wielką skalę. W ich efekcie powstało bardzo wiele podmiotów gospodarczych formalnie polskich, ale *de facto* kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych. Główny Urząd Statystyczny podaje, że dla prawie 40% grup kapitałowych funkcjonujących w Polsce podmiot dominujący jest zlokalizowany za granicą. Liczbę polskich przedsiębiorstw bezpośrednio kontrolowanych przez podmioty zagraniczne GUS szacuje na prawie 8000 (dane na rok 2013)¹ [GUS 2015, s. 28-29].

O ile wpływ BIZ na polską gospodarkę w znaczeniu makro- i mikroekonomicznym jest dość dobrze zbadany i opisany (np. [Czaja 2004, s. 9-22; Gorynia i in. 2006, s. 187-201; Hybel 2007, s. 23-33; Bolonek, Firszt 2007, s. 81-102; Janasz 2011, s. 35-49; Starzyńska 2012]), o tyle funkcjonowanie polskich podmiotów zależnych kontrolowanych przez podmioty z innych krajów nie doczekało się jeszcze kompleksowego rozpoznania przez nauki o zarządzaniu. Publikacje z tego zakresu pojawiają się, choć dotyczą zwykle „wycinka” problematyki, np. struktury organizacyjnej [Lichtarski 2005, s. 123-135], kultury organizacyjnej [Kraśniński 2014], ekspatriantów [Przytuła 2014] czy też wpływu podmiotów o przewadze kapitału obcego na innowacyjność [Wiśniewska 2011, s. 59-69]. Odziaływanie zagranicznych podmiotów dominujących na podmioty zależne w Polsce w kontekście gospodarki finansowej oraz ich wpływu na obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa starał się również określić A. Broszkiewicz [2008, s. 26-29].

Jest więc to w pewnej mierze luka badawcza, gdyż nie ma raczej wątpliwości, że „zachowań” funkcjonujących w Polsce podmiotów zależnych kontrolowanych przez podmioty zagraniczne nie da się w pełni wyjaśnić i opisać, abstrahując od faktu ich zależności kapitałowej. Być może jednak luka ta jest już częściowo wypełniona przez dużą liczbę zagranicznych publikacji rozważających problem relacji podmiotu dominującego z podmiotem zależnym usytuowanym w jednym z krajów należących do tzw. rynków wschodzących, do których też zalicza się Polska (np. [Kaufmann, Roessing 2005, s. 235-253; Garg, Delios 2007, s. 278-295; Wang i in. 2014, s. 111-130; Kawai, Strange 2014, s. 504-515; Meyer, Su 2015, s. 149-158]). Można przypuszczać, że relacje podmiotu dominującego z podmiotami zależnymi zlokalizowanymi w różnych krajach będą się kształtowały podobnie. Wynika to z faktu przyjmowania w centrali ponadnarodowej korporacji pewnych obowiązujących założeń odnośnie do polityki wobec podmiotów zależnych [Roth, Nigh 1992,

¹ Dane te nie uwzględniają instytucji finansowych, a więc w rzeczywistości liczba tych podmiotów jest dużo większa.

s. 277--300], choć może się różnić przypisana im rola i ich wewnętrzne poczucie autonomii [Pisoni i in. 2013, s. 352-358]. Można więc uznać, że funkcjonowanie podmiotów powstałych w wyniku BIZ obcego kapitału w Polsce jest w pewnym stopniu rozpoznane, choć modele proponowane w literaturze warto byłoby potwierdzić empirycznie, przyjmując za obiekty badań wyłącznie podmioty zlokalizowane w naszym kraju.

Istotniejszy wydaje się jednak fakt, że zainteresowanie badaczy problematyki BIZ, a tym samym większość publikacji, przyjmowało zwykle jeden „kierunek”, a mianowicie inwestycje czynione przez podmioty z krajów wysoko rozwiniętych w krajach o rynkach wschodzących. Opisanie teorie często są krytykowane przez badaczy zajmujących się właśnie rynkami wschodzącymi. Wskazują oni, że przedsiębiorstwa z tych systemów gospodarczych umiędzynarodawiają swoją działalność inaczej niż dotychczasowi globalni gracze [Kowalewski, Radło 2013, s. 179].

Tymczasem wartość polskich BIZ w ciągu pierwszej dekady XXI wieku wzrosła niemal trzydziestokrotnie, od 1,3 mld euro w 2001 roku do 38,7 mld euro w roku 2011. Według danych GUS, liczba należących do polskich podmiotów spółek zależnych zlokalizowanych w innych niż Polska krajach stale rośnie – od 1363 w roku 2010 [GUS 2012, s. 28] do już 2266 w roku 2013 [GUS 2015, s. 47]. Oczywiście część tych podmiotów ukonstytuowana została wyłącznie w celu optymalizacji podatkowej i nie prowadzą one działalności będącej obiektem zainteresowania nauki o zarządzaniu. Pozostaje jednak duża, rosnąca z roku na rok grupa podmiotów, których funkcjonowanie nie jest należycie rozpoznane².

Jeśli spółka-córka w innym kraju jest „najwyższą” formą umiędzynarodowienia działalności, a procesy globalizacyjne będą wręcz wymuszać internacjonalizację pod groźbą utraty możliwości pozyskiwania jakiegokolwiek przewagi konkurencyjnej [Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 27-28], to ci, którzy będą chcieli przetrwać i się rozwijać, będą musieli realizować BIZ. Konieczne w tej sytuacji wydaje się prowadzenie dyskusji na temat funkcjonowania takich przedsiębiorstw, aby wyjaśniać i opisywać procesy w nich zachodzące, a także relacje między nimi a ich otoczeniem. Pozwoli to nie tylko na wypełnienie luki w nauce o zarządzaniu, ale również może dać możliwość sformułowania ugruntowanych empirycznie praktycznych zaleceń, które mogą być przydatne w praktyce internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest więc wstępne zarysowanie obszarów ewentualnych badań nad spółkami zależnymi kontrolowanymi przez polskie przedsiębiorstwa³. Rozważone zostaną trzy zagadnienia: proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, prowadzący do założenia zagranicznej spółki zależnej, rola przypisywana zagra-

² Potwierdzają to także prowadzone w ostatnich latach empiryczne badania makroekonomiczne. Wskazują one, że Polska gospodarka wchodzi w fazy charakterystyczne dla aktywnej internacjonalizacji w formie BIZ (za: [Kłysik-Uryszek 2013, s. 164]).

³ Przez pojęcie „polskie przedsiębiorstwo” autor rozumie przedsiębiorstwo, w którym dominujący udział ma kapitał polski.

nicznym spółkom-córkom (według modelu S. Ghoshala i Ch.A. Bartletta) oraz typ podmiotu zależnego ze względu na poziom dyfuzji wiedzy (według modelu A.K. Gupty i V. Govindarajana). Na podstawie analizy literatury dotyczącej przyczyn, motywów i strategii internacjonalizacji działalności przez polskie przedsiębiorstwa zostaną przedstawione ewentualne pytania badawcze oraz sformułowane hipotezy dotyczące tych zagadnień.

2. Proces internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw

Analiza literatury z zakresu internacjonalizacji przynosi bardzo wiele koncepcji procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa nazywanych etapowymi, gdyż zakładają, iż rozwijanie działalności na zagranicznych rynkach ma pewien usystematyzowany, linearny przebieg (por. [Witek-Hajduk 2012, s. 63-66]). Prekursorami tego podejścia byli J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul, którzy zakładali, że decyzja o internacjonalizacji działalności musi być poprzedzona sukcesem na rynku krajowym i jest konsekwencją ciągu decyzji o coraz większym „skomplikowaniu” stopnia umiędzynarodawiania działalności – od nieregularnego eksportu począwszy, przez eksport za pośrednictwem niezależnego agenta, następnie utworzenie podmiotu zależnego o charakterze handlowym, a za najbardziej zaawansowaną formę uznali oni utworzenie zagranicznego podmiotu produkcyjnego. Zdaniem tych autorów tym, co wstrzymuje decyzję o dalszym stopniowym umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa, jest brak wiedzy o rynkach zagranicznych i brak niezbędnych zasobów [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 306-309]. Konieczność nabywania tej wiedzy i zasobów, a ponadto ryzyko związane z wchodzeniem na zagraniczne rynki powodują, że umiędzynarodowienie działalności musi odbywać się etapowo i jest procesem znacznie rozłożonym w czasie.

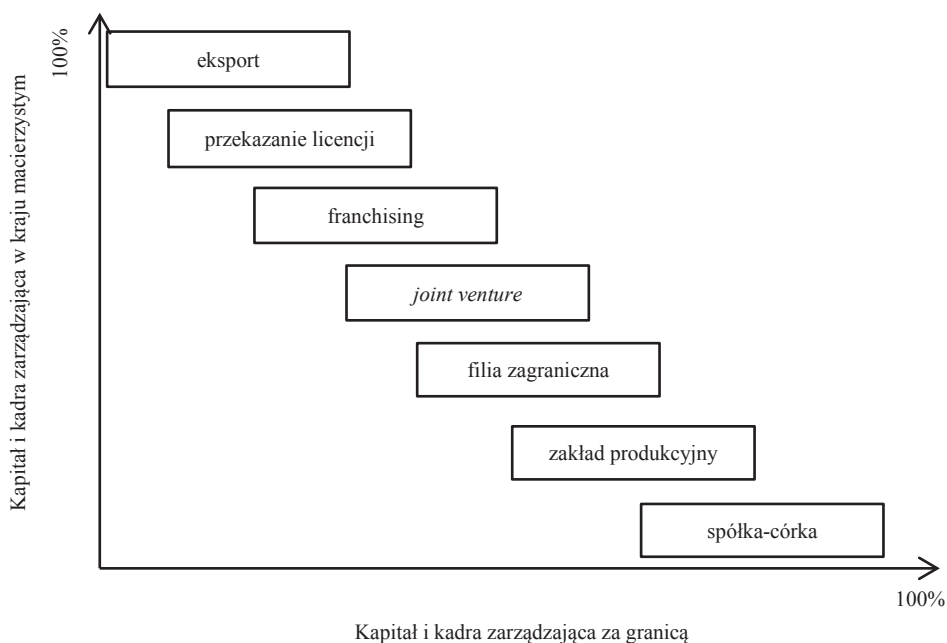
Model ten był następnie rozwijany i modyfikowany przez J. Johansona i J.-A. Vahlne’a [1977, s. 23-32] i zyskał miano *modelu uppsalskiego*⁴. Zakłada on następującą iterację: zwiększanie wiedzy o zagranicznym rynku warunkuje i determinuje zaangażowanie w dalszy proces internacjonalizacji i zwiększanie stopnia jej zaawansowania, co pociąga za sobą wzrost zaangażowania zasobów na zagranicznym rynku, a to z kolei wpływa na bieżącą działalność i pozwala na pozyskanie jeszcze większej wiedzy itd. Model uppsalski spopularyzował również pojęcie *dystansu psychicznego* [Johanson, Vahlne 1977, s. 24], oznaczającego istnienie prawidłowości, że internacjonalizację działalności przedsiębiorstwo „rozpoczyna” w krajach ościennych, o podobnej kulturze, normach, zwyczajach itp.⁵

⁴ Koncepcja ta zdobyła chyba największą popularność wśród wszystkich modeli starających się wyjaśnić proces umiędzynarodowienia działalności [Gorynia, Jankowska 2007, s. 22].

⁵ Autorzy koncepcji wyszli z założenia, że stopień tego podobieństwa jest odwrotnie proporcjonalny do dystansu geograficznego, dzielącego macierzysty kraj przedsiębiorstwa od kraju, w którym zamierza ono prowadzić działalność gospodarczą.

Model uppsalski był, mimo swej niezaprzeczalnej popularności, wielokrotnie poddawany krytyce. Jednym z zarzutów jest jego zbyt wąski, jak na faktyczne formy umiędzynarodowienia działalności, zakres. Dlatego część autorów proponuje modele, które również zakładają etapowość tego procesu, ale jest to już proces obejmujący znacznie więcej faz. Jednym z nich jest model H.G. Meissnera, który za kryteria różnicujące poszczególne fazy przyjął lokalizację kapitału i kadry zarządzającej. Model ten obrazuje rys. 1.

Druga słabość modeli etapowych to ignorowanie zjawiska *leapfrogging*, czyli „przeskakiwania” przedsiębiorstw od jednego stadium internacjonalizacji do kolejnych, z pominięciem etapów pośrednich. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza z krajów o rynkach wschodzących, cechuje się bowiem większą, niż zakładają modele fazowe, elastycznością i dynamiką [Rakowska 2015, s. 70]. Dotychczasowe badania pokazują, że przedsiębiorstwa z rynków wschodzących internacjonalizują się znacznie szybciej i „agresywniej” [Kowalewski, Radło 2013, s. 179].



Rys. 1. Etapy procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa według H.G. Meissnera

Źródło: na podstawie [Rymarczyk 2004, s. 153].

Krytyka tych modeli nasiliła się jeszcze, kiedy badania wykazały, że zwiększa się liczba przedsiębiorstw, przede wszystkim należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które pojawiają się na zagranicznych rynkach, a nawet

na globalnym, znacznie szybciej niż to sugeruje tradycyjne postrzeganie internacjonalizacji. Takie przedsiębiorstwa określane są mianem *born global*. Co ciekawe, przedsiębiorstwa, które można określić tym mianem, zaczęły pojawiać się w Polsce w tym samym czasie co w krajach wysoko rozwiniętych [Jarosiński 2013, s. 58]. K. Przybylska stwierdziła, że ponad połowa przebadanych przez nią polskich małych i średnich firm rozpoczęła proces internacjonalizacji w ciągu pierwszych trzech lat funkcjonowania, aczkolwiek sposobem wejścia na zagraniczne rynki nie były BIZ [Przybylska 2010, s. 73-77]. Badania potwierdzają, że najczęstszą formą internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jest eksport, a lokowanie za granicą własnych spółek zależnych jest stosowane znacznie rzadziej [Kraśnik 2014, s. 110].

Niemniej jednak jest to forma, do której przedsiębiorstwo powinno dążyć, ponieważ daje ona mu pewne specyficzne przewagi konkurencyjne. Tylko BIZ dają przedsiębiorstwu jednocześnie specyficzną przewagę własności, specyficzną przewagę internalizacji i specyficzną przewagę lokalizacji. Zarówno eksport, jak i międzynarodowe kontrakty noszą ze sobą tylko dwie z tych trzech przewag. Dodatkowo jeszcze BIZ pozwala na minimalizację kosztów transakcyjnych, gdyż podmiot dominujący buduje swój wewnętrzny rynek między spółką-matką i spółkami-córkami, w ramach którego dokonują alokacji czynników zarówno wytwórczych, jak i wytworzonych dóbr i usług. Przedsiębiorstwa działające w ramach takiej struktury rynku znajdują się w bardziej korzystnej sytuacji konkurencyjnej w porównaniu z firmami lokalnymi kraju goszczącego, gdyż ochraniają swoje przewagi wynikające z faktu wyłącznego posiadania aktywów, szczególnie zaś: wiedzy technologicznej, marketingowej i menedżerskiej oraz doświadczenia (za [Przybylska 2005, s. 7-9]). Biorąc powyższe pod uwagę, można sformułować hipotezę dotyczącą procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw:

H1: Założenie zagranicznego podmiotu zależnego przez polskie przedsiębiorstwa odbywa się częściej z pominięciem wcześniejszych etapów fazowych modeli internacjonalizacji działalności.

Przesłankami tej hipotezy jest przekonanie o wspomnianym wcześniej szybszym i „agresywniejszym” procesie umiędzynarodawiania działalności przez polskie firmy. Na przykład A. Hadryś-Nowak uważa, że przedsiębiorstwa umiędzynarodawiające swoją działalność powinny i będą dążyć właśnie do tej formy prowadzenia działalności zagranicznej, ponieważ, poza wspomnianym już zmniejszeniem ewentualnych kosztów transakcyjnych, własna spółka zależna pozwala na dostęp, jeśli występują, do tańszych lokalnych czynników produkcji oraz daje możliwość szybszej reakcji na wymagania zagranicznego rynku [Hadryś-Nowak 2013, s. 161].

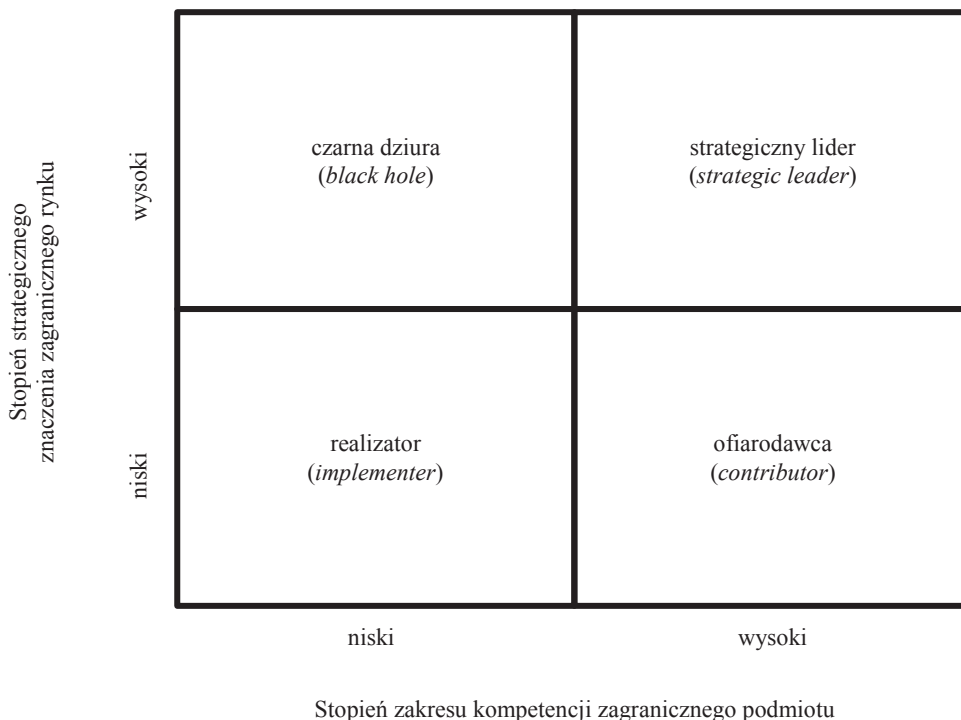
3. Typy zagranicznych podmiotów zależnych według kryteriów wiedzy i kompetencji

Funkcjonowanie zagranicznych podmiotów zależnych jest w literaturze tematu rozważane z bardzo wielu różnych perspektyw. Do najczęściej akcentowanych należą kwestie zakresu ich działania, strategicznego znaczenia dla grupy, dyfuzji wiedzy pomiędzy zagranicznymi podmiotami zależnymi a podmiotem dominującym, problemu integracji wewnętrznej grupy, autonomii decyzyjnej czy też problematyki rozdzielania zasobów wewnątrz międzynarodowej grupy kapitałowej [Manolopoulos 2008, s. 23-57]. Biorąc pod uwagę, że w odniesieniu do polskich BIZ tematyka ta była podejmowana jak dotąd niezwykle rzadko i skoncentrowano się głównie na pierwszym etapie tego procesu (por. [Gibb, Szałucka 2012, s. 49-80]), rozważania należy rozpocząć od ujęć najczęściej przywoływanych w literaturze. Trzeba jednak uwzględnić, że nie doczekaliśmy się jeszcze polskiej korporacji międzynarodowej „z prawdziwego zdarzenia”. To z kolei oznacza, że analiza typologii zagranicznych podmiotów zależnych polskich przedsiębiorstw powinna być chyba oparta, przynajmniej na początku, na pewnych specyficznych kryteriach wyróżniania ich typów. W niniejszym artykule będą to więc kryteria wiedzy, jej dyfuzji i wynikających z niej kompetencji jako wyróżniki typów zagranicznych podmiotów zależnych w dwóch niezwykle popularnych w literaturze tematu ujęciach.

Pierwszym z nich jest typologia zagranicznych podmiotów zależnych autorstwa Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala, którzy za kryteria wyróżniania poszczególnych typów przyjęli stopień strategicznego znaczenia rynku kraju goszczącego oraz stopień zakresu kompetencji posiadanych przez zagraniczny podmiot zależny [Bartlett, Ghoshal 1986, s. 87-94]. Strategiczna istotność rynku kraju goszczącego podmiot zależny polega na jego znaczeniu dla strategii i efektywności „całoksztaltu” działalności umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa. Przy czym, im większy jest potencjał tego rynku oraz jego „zaawansowanie” (np. technologiczne), tym to znaczenie jest większe. Kompetencje lokalnego podmiotu zaś to jego specyficzna przewaga konkurencyjna w zakresie technologii, marketingu, produktywności oraz „każdego innego obszaru” [Bartlett, Ghoshal 1986, s. 90]. Nie jest istotne przy tym, czy te kompetencje zostały do podmiotu przetransferowane z podmiotu dominującego lub siostrzanych podmiotów zależnych, czy też zostały wypracowane przez ten podmiot samodzielnie. Ważne jest, czy jego kompetencje są na tyle unikatowe w skali tej międzynarodowej grupy, że inne podmioty do niej należące mogą się od niego „czegoś nauczyć”, oraz czy kompetencje te mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej całej grupy. Skwantyfikowanie wymiarów tych dwóch obszarów do dwóch wartości (wysoki-niski) pozwoliło na wyróżnienie czterech generycznych typów zagranicznego podmiotu zależnego, które ukazuje rys. 2.

Role te odzwierciedlają funkcjonowanie pewnego przyjętego przez umiędzynarodowione przedsiębiorstwo rozwiązania, w którym zagraniczne podmioty zależne mają różne, ale współzależne role w grupie, w zależności od zalet rynku kraju swej

lokalizacji oraz swych kompetencji wewnętrznych. Determinuje to również w pewnym stopniu ich status i poziom autonomii [Rugman i in. 2011, s. 254-255].



Rys. 2. Generyczne typy zagranicznych podmiotów zależnych według Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala
Źródło: na podstawie [Bartlett, Ghoshal 1986, s. 89].

Podmiot zależny o dużych kompetencjach i zlokalizowany na strategicznie istotnym rynku może pełnić funkcję *strategicznego lidera*⁶. W tej roli zagraniczna spółka zależna może być partnerem podmiotu dominującego w opracowywaniu i wdrażaniu strategii działalności. Wysoki poziom wewnętrznych kompetencji *strategicznego lidera* sprawia, że ma on dużą autonomię decyzyjną i jego działanie nie sprowadza się jedynie do wdrażania planów sformułowanych na poziomie centrali grupy. Potrafi on generować innowacyjne rozwiązania przydatne w skali całej międzynarodowej działalności grupy, a nie tylko w obrębie lokalnego rynku.

Zagraniczny podmiot o wysokim stopniu kompetencji, ale działający na małym lub strategicznie niezbyt istotnym rynku może grać rolę *ofiarodawcy*. Ta spółka zależna ma duże doświadczenie w określonych funkcjach lub procesach, ale jej działa-

⁶ Autor nie spotkał się dotychczas z tłumaczeniem na język polski ról z tej typologii, stąd też są to jego własne propozycje polskojęzycznych nazw.

nia są ściśle skoordynowane z działaniami innych elementów międzynarodowej grupy. Przyciągają one dużą część inwestycji w budowanie kompetencji i kompetencje te są szeroko stosowane w ramach całej grupy. Zarządzający na poziomie podmiotu dominującego mogą korzystać z cennej wiedzy i doświadczenia pracowników spółki zależnej w opracowywaniu i realizacji projektów o istotnym znaczeniu z punktu widzenia całej grupy.

Gdy zagraniczny podmiot działa w kraju o strategicznie mało istotnym rynku i jego kompetencje są wystarczające tylko do tego, żeby te działania lokalne podtrzymywać, pełni funkcję *realizatora*. Spółka taka nie prowadzi w zasadzie żadnej działalności o charakterze innowacyjnym, których efekty mogłyby być przetransferowane do innych podmiotów międzynarodowej grupy. Wręcz przeciwnie, jej kompetencje opierają się w głównej mierze na tym, co zostanie przetransferowane do niej od podmiotu dominującego lub innych elementów grupy. *Realizatorzy* są ważni pod względem przechwytywania korzyści z ekonomii skali, które są szczególnie istotne dla realizacji strategii ogólnej międzynarodowego przedsiębiorstwa.

Ostatnia z ról, *czarna dziura*, jest z punktu widzenia strategicznego niepożądana. W tej sytuacji duże znaczenie strategiczne rynku w kraju goszczącym wymaga wysokiego poziomu zaangażowania ze strony spółki zależnej. Poziomu, którego nie jest ona w stanie osiągnąć ze względu na niski stopień posiadanych kompetencji. Oznacza to najprawdopodobniej, że istotny z punktu widzenia strategicznego rynek jest przez międzynarodową grupę w pewnym sensie zaniebawiany. Spółki zależne określane jako *czarne dziury* są zorientowane rynkowo, ale potencjału tego rynku nie są w stanie wykorzystać. Pewnym rozwiązaniem może być w tej sytuacji wykorzystywanie potencjału do organizacyjnego uczenia się lub próba wejścia zagranicznej spółki w różnego rodzaju powiązania sieciowe z lokalnymi przedsiębiorstwami.

Przed zarządzającymi umiędzynarodowionym przedsiębiorstwem stoją trzy „wyzwania” co do określenia zakresu odpowiedzialności spółek zależnych oraz różnicowania ich zadań. Po pierwsze, jest to ustalanie ogólnego kierunku strategicznego. Po drugie, budowanie grupy zróżnicowanych podmiotów oraz, po trzecie, właściwe kierowanie obydwoma tymi procesami. Podmiot dominujący musi znaleźć też odpowiednie proporcje pomiędzy zakresem przekazanej zagranicznym spółkom zależnym władzy i odpowiedzialności a zakresem swej kontroli nad całością prowadzonej działalności. Ch.A. Bartlett i S. Ghoshal przekonują, że aby przedsiębiorstwo międzynarodowe mogło się rozwijać, nie może traktować zagranicznych spółek zależnych wyłącznie jako „rurociągu” do transportu zasobów, ale również jako źródło informacji i specjalistycznej wiedzy, na której można opierać przewagę konkurencyjną [Bartlett, Ghoshal 1986, s. 90-92]. Dlatego też tak istotne jest określenie, jaką *de facto* rolę odgrywa zagraniczny podmiot zależny międzynarodowego przedsiębiorstwa.

Typologia ta jest obecnie poddawana pewnej krytyce i modyfikacjom. Zarzuca jej się głównie, że nie bierze pod uwagę, iż w dzisiejszych czasach internacjonalizacja działalności jest dużo prostsza, choćby ze względu na zaawansowanie tech-

nologii informatycznych i komunikacyjnych oraz praktyczny zanik barier instytucjonalnych. To powoduje, że przedsiębiorstwa międzynarodowe, zwłaszcza duże globalne korporacje, delokalizują, czasem skrajnie, łańcuch tworzenia wartości, realizując poszczególne jego etapy w różnych krajach [Rugman i in. 2011, s. 255]. Rzeczywiście, działania dużych ponadnarodowych grup kapitałowych trudno jest w pełni wyjaśnić za pomocą modelu Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala. Ale jak już zostało wspomniane, jest to typologia archetypiczna, a w dodatku internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi jest jeszcze w początkowym stadium. Dlatego też autor uważa, że opisywanie i wyjaśnianie funkcjonowania zagranicznych spółek zależnych polskich przedsiębiorstw warto rozpocząć od badań empirycznych, opierając się na tej klasycznej propozycji. Na podstawie analizy wyników badań na temat motywów i strategii internacjonalizacji działalności przez polskie przedsiębiorstwa autor sformułował następującą hipotezę:

H2: Większość zagranicznych spółek zależnych polskich przedsiębiorstw to podmioty, które typologia Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala określa mianem *realizatora*.

Kształt tej hipotezy wynika z kilku zidentyfikowanych na podstawie analizy wyników wcześniejszych badań cech procesu internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw. Pierwszym ważnym elementem są motywy podejmowania działań poza granicami kraju. J. Dunning wyróżnił cztery główne grupy motywacji do BIZ (za [Hościłowicz 2014, s. 36]):

- poszukiwanie dostępu do zasobów naturalnych i infrastruktury (*resource seeking*),
- poszukiwanie dostępu do nowych rynków zbytu, wykwalifikowanej siły roboczej i poddostawców (*market seeking*),
- poszukiwanie wzrostu efektywności, redukcji kosztów, elastyczności i jakości pracy (*efficiency seeking*),
- poszukiwanie dostępu do zasobów strategicznych, *know-how*, technologii (*strategic asset seeking*).

Wyniki badań na temat motywów procesów internacjonalizacji dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa w zasadzie jednoznacznie wskazują na to, że podstawowym ich celem jest zdobycie dostępu do nowych rynków zbytu dla oferowanych już produktów. Dowodzi tego analiza E. Hościłowicza [2014, s. 44], który, odnosząc się do polskich BIZ typu *brownfield*, stwierdza, że w przypadku zagranicznych przejęć dokonanych przez polskie przedsiębiorstwa najważniejsze znaczenie ma *market seeking*, a motywy z pozostałych grup sformułowanych przez J. Dunninga mają uzupełniające, drugorzędne znaczenie. Badania nad inwestycjami typu *greenfield* pokazały taką samą zależność [Kowalewski, Radło 2013, s. 183]. Wejście na nowe rynki zbytu było też zidentyfikowane jako motyw najczęściej występujący w badaniach przeprowadzonych przez W. Karaszewskiego z zespołem [Karaszewski i in. 2013, s. 22]. *Market seeking* jako główny motyw internacjonalizacji oznacza prawdopodobnie, że zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw mają za zada-

nie wykorzystać przetransferowane do nich kompetencje, aby osiągnąć odpowiednią efektywność na zagranicznym rynku.

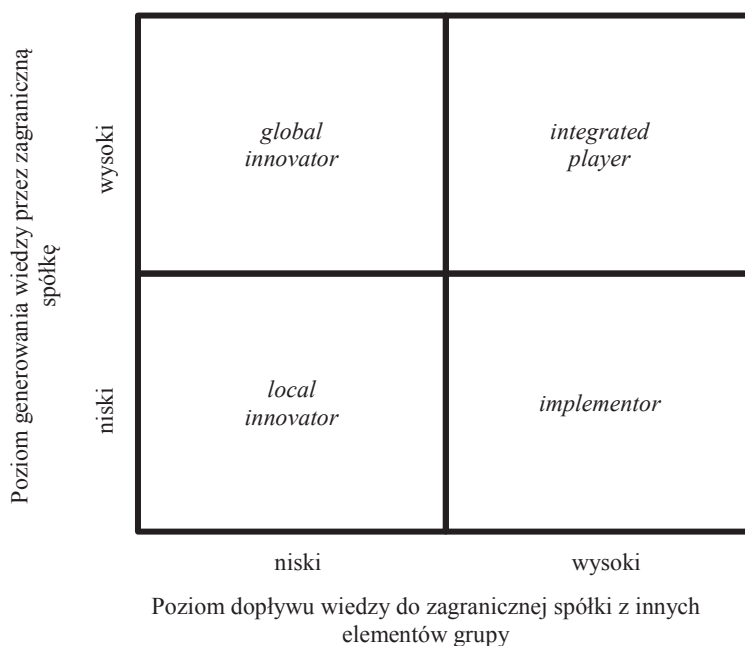
Raczej nie występuje tu transfer kompetencji w kierunku „odwrotnym”, gdyż jak wynika z badań prowadzonych pod kierunkiem W. Karaszewskiego, działalność zagranicznych spółek zależnych nie wpływa w znaczący sposób na zwiększenie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa macierzystego w Polsce [Karaszewski i in. 2013, s. 8]. Pewną przesłanką do postawienia tej tezy jest również obserwacja A. Jonas. Zauważyła ona, że prawie 90% przebadanych przez nią przedsiębiorstw nie różnicuje korzyści dla nabywców na zagranicznych rynkach i na wszystkich oferują one ten sam, standardowy ich zakres [Jonas 2013, s. 22]. Można więc założyć, że poziom kompetencji zagranicznej spółki zależnej polskiego przedsiębiorstwa jest niski w rozumieniu typologii Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala.

Jednocześnie dla umiędzynarodowionych polskich przedsiębiorstw wciąż najbardziej istotny jest rynek macierzystego kraju. To przede wszystkim na nim przedsiębiorstwa te koncentrują swoją uwagę. Wejście na rynek zagraniczny ma służyć głównie zmniejszeniu ryzyka prowadzenia działalności w Polsce [Karaszewski i in. 2013, s. 8], a nie stanowić główny motor napędowy dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. M. Romanowska pokazała z kolei, że nawet wśród jednych z największych polskich grup kapitałowych, które w chwili badania ponad jedną trzecią swoich spółek zależnych miały zlokalizowane poza granicami kraju, wskaźnik przychodów uzyskiwanych za granicą nie przekracza 30% [Romanowska 2011, s. 61]. Uprawdopodobnia to tezę, że stopień strategicznego znaczenia zagranicznego rynku, na którym działa spółka zależna polskiego przedsiębiorstwa, można uznać w większości przypadków za niski. Powyższe rozważania skłoniły więc autora do sformułowania hipotezy 2., choć rzecz jasna jej prawdziwość musi być zweryfikowana empirycznie.

Zjawisko dyfuzji wiedzy, czyli jej rozprzestrzeniania się w organizacji, co oznacza zarówno dzielenie się wiedzą, jak i jej rozpowszechnianie [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 13], jest jednym z szerzej dyskutowanych zagadnień w odniesieniu do funkcji pełnionych przez zagraniczne podmioty zależne w międzynarodowej korporacji. Asumptem do tej dyskusji była druga koncepcja, którą autor chciałby rozważyć. Jest ona autorstwa A.K. Gupty i V. Govindarajana, którzy zaproponowali wyodrębnianie typów ról odgrywanych przez zagraniczne podmioty zależne pod kątem właśnie przepływów wiedzy, do jakich dochodzi w międzynarodowej korporacji [Gupta, Govindarajan 1991, s. 768-792]. A.K. Gupta i V. Govindarajan założyli, że międzynarodowa korporacja jest siecią podmiotów, między którymi dochodzi do wielu transakcji. Ich efektem jest przepływ produktów, kapitału i wiedzy, a kierunek tych transakcji jest uwarunkowany strategicznymi decyzjami podejmowanymi na szczeblu centrali międzynarodowej grupy. Ich zdaniem kluczowego znaczenia nabiera ten trzeci przedmiot transakcji, czyli wiedza. Wprowadzają oni definicję *wewnątrzgrupowego przepływu wiedzy*, czyli zarówno umiejętności i potencjału, jak i informacji rynkowych o strategicznym znaczeniu w skali grupy. Wiedza ta może dotyczyć zarówno procesów wejściowych, transformacyjnych, jak i wyjściowych.

Trzeba jednak zaznaczyć, że do kategorii *wewnątrzgrupowego przepływu wiedzy* nie należy przekazywanie między podmiotami grupy rutynowych informacji, takich jak na przykład miesięczne zestawienie operacji finansowych [Gupta, Govindarajan 1991, s. 773].

Każda z zagranicznych spółek zależnych, a także podmiot dominujący, są obiektami tego *wewnątrzgrupowego przepływu wiedzy*. Ma on jednak dwukierunkowy charakter – wiedza może być absorbowana przez podmiot („napływ”) lub przezeń generowana i transferowana do innych podmiotów („wypływ”). Zakładając, że oba te wymiary mogą przyjmować dwa stany (duży-mały), daje to w efekcie macierz czterech ról granych przez zagraniczne podmioty zależne, co pokazuje rys. 3.



Rys. 3. Typologia ról zagranicznych podmiotów zależnych według A.K. Gupty i V. Govindarajana

Źródło: na podstawie [Gupta, Govindarajan 1991, s. 773].

*Global innovator*⁷ to podmiot, który gra rolę główne źródła wiedzy dla pozostałych elementów grupy. W początkowym okresie internacjonalizacji działalności funkcję tę pełni zazwyczaj krajowy podmiot dominujący, aczkolwiek sytuacja ta może się z czasem zmieniać i rolę tę może przejść zagraniczny podmiot zależny.

⁷ Ze względu na podobieństwo nazw jednej z ról w obu prezentowanych typologiach w przypadku typologii A.K. Gupty i V. Govindarajana autor zdecydował się na pozostawienie oryginalnych, angielskojęzycznych określeń.

Integrated player gra rolę podobną do podmiotu określanego jako *global innovator*, więc jego zadaniem jest również generowanie wiedzy, która będzie rozpowszechniana wewnątrz grupy. W tym przypadku spółka nie jest jednak pod względem wiedzy samowystarczalna i musi również absorbować znaczną jej ilość od innych elementów grupy. *Implementor* w niewielkim stopniu jest w stanie generować niezbędną mu wiedzę, więc wymaga dużego jej dopływu od innych podmiotów grupy. Jego kompetencje opierają się na tym, co zaabsorbuje w procesie wewnątrzgrupowego przepływu wiedzy. Ostatnia rola, *local innovator*, zakłada, że zagraniczna spółka zależna ponosi niemal całkowitą odpowiedzialność za wygenerowanie odpowiedniej wiedzy we wszystkich kluczowych obszarach swego funkcjonowania. Wiedza ta jest jednak postrzegana przez resztę grupy jako zbyt specyficzna, by mogła stać się użyteczna poza granicami kraju, w którym działa ten podmiot.

Opierając się na rolach zagranicznych podmiotów zależnych według typologii A.K. Gupty i V. Govindarajana, autor proponuje następującą hipotezę:

H3: Większość zagranicznych spółek zależnych polskich przedsiębiorstw pełni funkcję, którą typologia A.K. Gupty i V. Govindarajana określa jako *implementor*.

W warstwie teoretycznej hipotezę tę uzasadniają wcześniejsze analizy motywów i strategii internacjonalizacji działalności przez polskie przedsiębiorstwa. Rolę typu *implementor* przyjmują zwykle zagraniczne podmioty zależne w początkowym okresie umiędzynarodawiania działalności, w którym to podmioty dominujące pełnią funkcję głównego „dostawcy wiedzy” (*global innovator*). Wtedy też zagraniczne spółki niemal automatycznie stają się podmiotami typu implementor [Harzing, Noorderhaven 2006, s. 197]. Do podobnego wniosku skłania również obserwacja procesu aktywnej internacjonalizacji takich polskich grup, jak CCC czy Selena.

4. Zakończenie

Można powtórzyć za M.E. Porterem, że wiemy więcej o tym, jak internacjonalizować działalność gospodarczą, niż o tym, jak strategicznie zarządzać takim międzynarodowym przedsiębiorstwem (za [Harzing, Noorderhaven 2006, s. 195]). Polskie przedsiębiorstwa realizują BIZ na coraz większą skalę i w niedługim czasie mogą potrzebować metod i narzędzi do planowania, organizowania, koordynowania i kontrolowania działalności wielu swoich zagranicznych spółek zależnych. Celem artykułu było więc m.in. zwrócenie na to uwagi i przyczynienie się do zainicjowania dyskusji na ten temat, gdyż internacjonalizacja w formie BIZ stanie się najprawdopodobniej już w niedługim czasie swego rodzaju koniecznością, a niestety jej poziom nie jest jeszcze wśród polskich przedsiębiorstw zadowalający.

Może wynikać to z obaw zarządzających przed tym, czy będą w stanie sobie poradzić z koordynacją działań w ramach międzynarodowej już teraz grupy. Dokonywanie BIZ skutkuje rozszerzaniem granic organizacji i koniecznością dostosowywania do nich stosowanych narzędzi i metod zarządzania. Brak umiejęt-

ności zarządzania granicami jest istotną barierą, ale jej długookresowe znaczenie z perspektywy powodzenia przedsiębiorstwa nie jest krytyczne. Realizacja działań związanych z wykształcaniem niezbędnych kompetencji jest przedsięwzięciem, które może być zrealizowane nawet w perspektywie średniookresowej [Cyfert 2012, s. 133]. Pomocne w tym byłyby z pewnością pewne teoretyczne podstawy, odnoszące się do zarządzania strategicznego i operacyjnego zagranicznym podmiotem zależnym, którego „centrala” znajduje się w kraju o rynku wschodzącym, szczególnie w Polsce.

Ewentualna empiryczna weryfikacja sformułowanych w artykule hipotez może pozwolić więc na uzyskanie pierwszych wyjaśnień i odpowiedzi na pytania o to, w jaki sposób przebiega proces internacjonalizacji polskiego przedsiębiorstwa, prowadzący do założenia za granicą spółki zależnej, jaką rolę dla przedsiębiorstwa w Polsce gra ten zagraniczny podmiot, jaką pełni funkcję z punktu widzenia „dostawcy” i „odbiorcy” generowanej w grupie wiedzy. Następnym krokiem powinno być badanie dynamiki zmiany tych ról i czynników ją wywołujących oraz rozszerzenie spektrum badawczego na inne kwestie, np. poziom autonomii zagranicznego podmiotu, mechanizmy koordynacji i kontroli, relacje pomiędzy spółką zależną a podmiotem dominującym. Pozwoliłoby to na stworzenie teoretycznych ram wyjaśnienia zjawiska funkcjonowania zagranicznych podmiotów zależnych, ale również narzędzi i metod zarządzania taką spółką zależną.

Literatura

- Bartlett Ch.A., Ghoshal S. (1986), *Tap your subsidiaries for global reach*, „Harvard Business Review”, no. 6.
- Bolonek R., Firszt D. (2007), *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju nowoczesnych sektorów w gospodarce Polski*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 741.
- Broszkiewicz A. (2008), *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Czaja S. (2004), *Kształtowanie się inwestycji zagranicznych w Polsce na przełomie XX i XXI wieku oraz konsekwencje tego procesu dla gospodarki*, „Roczniki Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Wałbrzychu”, nr 5.
- Garg M., Delios A. (2007), *Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: The influence of business group affiliation*, „Journal of International Management”, vol. 13, iss. 3.
- Gibb Y., Szałucka M. (2012), *The FDI behaviour of Polish companies: Equity based entry models and their impact on performance*, „European Research Studies”, vol. 15, iss. 3.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001), *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- Głębocki K., Chrzanowska P. (2013), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskich miastach*, „Economics and Management”, nr 3.

- Gorynia M., Bartosik-Purgat M., Jankowska B., Owczarzak R. (2006), *Efekty zewnętrzne bezpośrednich inwestycji zagranicznych – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „*Ekonomista*”, nr 2.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 10.
- Górniewicz G. (2013), *Determinanty i konsekwencje bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „*Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW*”, t. 4.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (1991), *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*, „*The Academy of Management Review*”, vol. 16, no. 4.
- GUS (2012), *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2010 roku*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- GUS (2015), *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2013 roku*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Hadryś-Nowak A. (2013), *Przesłanki wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw rodzinnych*, „*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu*”, nr 27.
- Harzing A.-W., Noorderhaven N. (2006), *Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles*, „*International Business Review*”, vol. 15, iss. 3.
- Hościłowicz E. (2014), *Fuzje i przejęcia jako sposób ekspansji firm polskich na rynki zagraniczne*, „*Przedsiębiorstwo & Finanse*”, nr 3.
- Hybel J. (2007), *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na zatrudnienie i produktywność pracy*, „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*”, nr 63.
- Janasz K. (2011), *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w modernizacji gospodarki kraju*, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*”, nr 22.
- Jarosiński M. (2013), *Contemporary models of Polish firm's internationalization – literature and research review*, „*Journal of Economics & Management*”, vol. 13.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „*Journal of International Business Studies*”, vol. 8, iss. 1.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The internationalization of the firm – four Swedish cases*, „*Journal of Management Studies*”, vol. 12, iss. 3.
- Jonas A. (2013), *Strategie obecności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „*Marketing i Rynek*”, nr 2.
- Karaszewski W. (2004), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Karaszewski W., Jaworek M., Kuzel M., Szałucka M., Szóstek A., Kuczmarska M. (2013), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą – czynniki i skutki. Raport z badania*, (http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=22126).
- Kaufmann L., Roessing S. (2005), *Managing conflict of interests between headquarters and their subsidiaries regarding technology transfer to emerging markets – a framework*, „*Journal of World Business*”, vol. 40, iss. 3.
- Kawai N., Strange R. (2014), *Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe*, „*International Business Review*”, vol. 23, iss. 3.
- Kłysik-Uryszek A. (2013), *Zagraniczna ekspansja kapitałowa polskich przedsiębiorstw*, „*Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*”, nr 2, cz. 2.
- Kowalewski O., Radło M.-J. (2013), *Motywy inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw*, „*Acta Universitatis Nicolai Copernici*”, seria „*Ekonomia*”, t. XLIV, nr 2.
- Kraśniński M. (2014), *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Kraśnik J. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w świetle wyników badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu”, nr 28.
- Krugman P.R., Obstfeld M., Melitz M.J. (2012), *International Economics. Theory & Policy*, Addison-Wesley, Boston.
- Lichtarski J.M. (2005), *Kierunki przeobrażeń struktur organizacyjnych przedsiębiorstw przejmowanych przez inwestorów zagranicznych*, „Zarządzanie”, nr 3.
- Manolopoulos D. (2008), *A systematic review of the literature and theoretical analysis of subsidiary roles*, „Journal of Transnational Management”, vol. 13, iss. 1.
- Meyer K.E., Su Y.-S. (2015), *Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies*, „Journal of World Business”, vol. 50, iss. 1.
- OECD (1996), *OECD benchmark definition of foreign direct investment*, Third Edition (<http://www.oecd.org/investment/investment-policy/2090148.pdf>).
- Pisoni A., Fratocchi L., Onetti A. (2013), *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern European countries*, „Journal for East European Management Studies”, vol. 18, iss. 3.
- Przybylska K. (2005), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 3.
- Przybylska K. (2010), *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Rakowska E. (2015), *Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej*, [w:] M. Ponia-towska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Romanowska M. (2011), *Stopień internacjonalizacji polskich grup kapitałowych*, [w:] M. Romanow-ska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Roth K., Nigh D. (1992), *The effectiveness of headquarters- subsidiary relationships: The role of co-ordination, control, and conflict*, „Journal of Business Research”, vol. 25, iss. 4.
- Rugman A., Verbeke A., Yuan W. (2011), *Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise*, „Journal of Management Studies”, vol. 48, iss. 2.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Dyfuzja wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
- Starzyńska D. (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wang S.L., Luo Y., Maksimov V., Lu X., Sun J. (2014), *Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals*, „Journal of International Business Studies”, vol 45, iss. 2.
- Wiśniewska J. (2011), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie kreowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 21.
- Witek-Hajduk M.K. (2012), *Formy umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.