

Marian GORYNIA*
Oliwia SAMELAK**

Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce

Streszczenie: Celem artykułu jest przegląd badań dotyczących działania filii korporacji transnarodowych na świecie, a w szczególności tych ulokowanych na terytorium Polski. Pośrednim celem pracy jest także ocena, na ile dostępne wyniki badań znajdują zastosowanie praktyczne w rzeczywistości gospodarczej. Podstawową metodą wykorzystaną przy pisaniu niniejszego tekstu była metoda analizy literatury polskiej i anglojęzycznej. W artykule przedstawiono istotę korporacji transnarodowych i ich filii oraz omówiono trzy podstawowe obszary badawcze dotyczące funkcjonowania filii zagranicznych: relacje filia – centrala, rola filii na tle systemu korporacyjnego oraz rozwój filii. Stwierdzono, iż dostępna wiedza na temat funkcjonowania filii zagranicznych posiada ograniczone zastosowanie praktyczne. Wydaje się, że możliwym rozwiązaniem tych problemów jest nieco większe podporządkowanie zakresu przyszłych badań oczekiwaniom menedżerów filii. W artykule wskazano pożądane kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: korporacje transnarodowe, filie zagraniczne, filie ulokowane na terytorium Polski, zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Kody JEL: F21, F23

Artykuł wpłynął do druku 29 lipca 2013 r.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej, e-mail: m.gorynia@ue.poznan.pl

** Doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej, e-mail: oliwia.samelak@phd.ue.poznan.pl

Wstęp

Aktywność korporacji transnarodowych na rynkach zagranicznych z udziałem filii to proces, który na trwałe wpisał się w „krajobraz” współczesnej fazy globalizacji. Zakładanie filii zagranicznych z jednej strony wiąże się z transferem zasobów i pomnażaniem kapitału przedsiębiorstwa międzynarodowego, z drugiej zaś stanowi impuls do rozwoju krajów goszczących, takich jak na przykład Polska. Towarzyszy temu wzrost zainteresowania badaniami filii, co spowodowało pojawienie się wielu opracowań naukowych tego zagadnienia. Znaczna liczba badań idzie często w parze z niejednoznacznością wyników i/lub tylko ograniczoną ich porównywalnością. Niektóre badania reprezentują podejście relatywnie całościowe, inne mają charakter fragmentaryczny czy wręcz przyczynkarski. W odniesieniu do filii ulokowanych w krajach rozwijających się, czy działających na tzw. rynkach wyłaniających się (*emerging markets*) dysponujemy względnie ograniczonym zakresem opracowań naukowych. Stwierdzenie to tym bardziej odnosi się do regionu, w którym położona jest Polska. Korporacje transnarodowe dopiero po doświadczeniach zdobytych w krajach rozwiniętych zdecydowały się na ekspansję w kierunku Europy Środkowej i Wschodniej. Głównym motywem inwestycji na tych terenach było uzyskanie niższych kosztów wytwarzania, a także dążenie do uzyskania dostępu do nowych rynków. Uzasadnieniem prowadzenia badań naukowych w zakresie zarysowanego obszaru jest rosnący stopień otwarcia gospodarki polskiej i coraz szersze włączanie się Polski do międzynarodowego podziału pracy. Należy podkreślić, że w okresie transformacji rozpoczętym w 1990 roku, nastąpił bardzo istotny wzrost jej znaczenia zarówno w zakresie udziału w tworzeniu światowego PB (produktu brutto), udziału w światowej wymianie handlowej, a także udziału w przepływach zagranicznych inwestycji bezpośrednich [Gorynia, 2012].

Szybkość zachodzących w tej dziedzinie zmian wskazuje na zasadność podejmowania badań identyfikujących zachodzące zmiany, formułujących występujące prawidłowości i tendencje, wyjaśniających ich przebieg oraz wskazujących przyczyny. Dopiero na tej podstawie możliwe jest budowanie rozważnych przewidywań na przyszłość i konstruowanie ewentualnych rekomendacji dla polityki gospodarczej, a także zaleceń dla strategii przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przegląd badań dotyczących działania filii korporacji transnarodowych na świecie, a w szczególności tych ulokowanych na terytorium Polski. Zestawienie i uporządkowanie dotychczasowych rezultatów badawczych w tym obszarze ma służyć lepszemu zrozumieniu złożonych procesów zachodzących wokół filii zagranicznych, a także pozwolić na zdefiniowanie nowych obszarów badawczych. Pośrednim celem pracy jest także ocena, na ile dostępne wyniki badań znajdują zastosowanie praktyczne w rzeczywistości gospodarczej.

Podstawową metodą wykorzystaną przy pisaniu niniejszego tekstu była metoda analizy literatury polskiej i anglojęzycznej. Wykorzystane w publikacji opracowania powstawały w większości w okresie od lat 70. XX wieku aż do roku 2013.

Istota korporacji transnarodowych i filii zagranicznych – kwestie definicyjne i typologiczne

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu są takie przedsiębiorstwa międzynarodowe, które prowadzą działalność gospodarczą poprzez założenie filii zagranicznej, czyli poprzez ulokowanie w innym kraju części swoich aktywów. W odniesieniu do takich przedsiębiorstw Rada Ekonomiczno-Społeczna ONZ w 1974 roku zarekomendowała powszechne stosowanie nazwy „korporacja transnarodowa” (KTN). W publikacjach UNCTAD, na przykład World Investment Report (WIR), używa się w tym kontekście angielskiej nazwy transnational corporations (TNCs)¹. Korporacją transnarodową nazywane jest przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub posiadające inną formę prawną, składające się ze spółki matki (centrali) i jednej lub większej liczby filii zagranicznych. Spółka matka to przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innego podmiotu gospodarczego, ulokowanego w innym kraju niż spółka matka, zazwyczaj poprzez posiadanie udziałów w tym przedsiębiorstwie. Filia zagraniczna (spółka córka) to przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub posiadające inną formę prawną, w którym inwestor, będący rezydentem innego kraju, posiada udziały pozwalające mu na długotrwałą zdolność do zarządzania tym przedsiębiorstwem [UNCTAD, WIR 2008]. W statystykach międzynarodowych wyróżnia się następujące rodzaje filii zagranicznych:

1. filie będące oddzielnymi podmiotami prawnymi (incorporated):
 - zależne (subsidiaries) – spółka matka posiada w nich więcej niż 50% udziałów,
 - stowarzyszone (associates), jeśli udział centrali wynosi od 10% do 50%;
2. filie nieposiadające odrębnej osobowości prawnej (unincorporated) zwane oddziałami (branches), będące w całości własnością spółki matki lub wspólnym przedsięwzięciem [IMF, 2001, s. 26].

Filię zagraniczną w powyższym rozumieniu można utożsamiać z zagraniczną inwestycją bezpośrednią (ZIB). Tworzenie ZIB przez spółkę matkę oznacza nie tylko transfer kapitału, technologii, kwalifikacji i metod zarządzania, ale także włączenie filii do kanałów dystrybucji i systemów uczenia się w ramach struktury organizacyjnej [Zorska, 2007, s. 124]. Funkcjonowanie spółek córek w krajach goszczących pozwala centralom na wysoką penetrację rynków zagranicznych i tym samym przyczynia się do globalizacji gospodarki światowej [Gorynia, 2007, s. 133].

Można wyróżnić kilka czynników różnicujących filie występujące na rynkach zagranicznych.

- Rodzaj działalności
Jeśli chodzi o rodzaj działalności prowadzonej przez filie, to najczęściej wyróżnia się filie handlowe (często zajmujące się importem na rynek działa-

¹ W literaturze anglojęzycznej funkcjonują dwie nazwy: transnational corporations (TNCs) i multinational corporations (MNCs). Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmujemy w uproszczeniu, że nazwy te są tożsame.

nia wyrobów pochodzących z firmy macierzystej), produkcyjne, montażowe, a także wydobywcze. Od prawie 20 lat funkcjonują na świecie również filie prowadzące prace badawczo-rozwojowe, uczestniczące w systemach innowacyjnych KTN.

- Kierunek inwestowania

Inwestycje w filie mogą mieć orientację rynkową (dostęp do rynku lokalnego), orientację na koszty (wykorzystanie tańszych zasobów miejscowych) lub na źródła zaopatrzenia (np. wydobycie miejscowych surowców). Stopniowo wzrasta znaczenie orientacji strategicznych, związanych z dążeniem do pozyskania własności lub uzyskania dostępu do innowacyjnych firm i ośrodków B+R, kadr badaczy, nowoczesnej infrastruktury, klastrów itd. [Zorska, 2009, s. 194].

- Wiek filii

Wiek filii może być istotnym czynnikiem określającym jej status, zwłaszcza zakres samodzielności w ramach korporacji [Gorynia, 2007].

- Metoda utworzenia

Filia zagraniczna może zostać utworzona w dwojaki sposób: może się odbyć przez nabycie firmy (udziałów) miejscowej lub też można realizować inwestycję całkowicie od początku (greenfield).

- Odpowiedzialność finansowa

Filie mogą się także różnić rezultatami działania, przy czym różne mogą być formy ich oceny przez przedsiębiorstwo macierzyste. Z punktu widzenia odpowiedzialności finansowej filia może mieć status centrum kosztów, centrum zysków, a niekiedy także centrum inwestycji.

- Stopień centralizacji decyzji

Różny może być stopień centralizacji decyzji. Stopień ten zawiera się między bardzo wysokim stopniem swobody filii a skrajnym ograniczeniem jej samodzielności [Gorynia, 2007, s. 131].

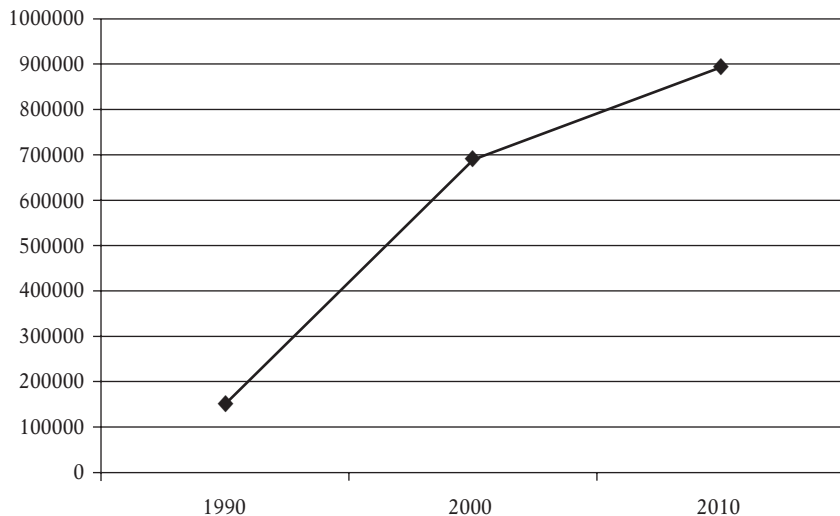
Przejawem adaptowania się korporacji transnarodowych do nowych warunków konkurencji jest tworzenie coraz większej liczby filii zagranicznych (spółek córek). W związku z tym w literaturze anglojęzycznej pojawiła się uwzględniająca ten aspekt definicja KTN. Korporacja to nie jest luźny zbiór przedsiębiorstw. Korporacja jest to taki zbiór przedsiębiorstw, które są koordynowane z ośrodka strategicznego (centrali) w kraju macierzystym, ze względu na wspólne cele i strategię [Ietto-Gillies, 2005, s. 8]. Filie zagraniczne na potrzeby niniejszej pracy definiowane będą jako części składowe korporacji transnarodowej, utworzone przez centralę w celu realizacji strategii korporacji i koordynowane z ośrodka strategicznego.

Na wykresie 1 pokazano dynamikę liczebności filii zagranicznych na świecie w odstępach dziesięcioletnich.

W 2000 roku na świecie zarejestrowanych było około 690 000 filii i była to liczba prawie pięciokrotnie większa niż w 1990 roku. Przez następne 10 lat liczba spółek córek wzrosła o kolejne 200 000. Obecnie w skali świata zarejestrowanych jest ponad 100 000 korporacji transnarodowych i prawie 900 000 filii, czyli średnio na jedną korporację przypada dziewięć filii. W rzeczywistości

większość ze 100 największych korporacji pod względem aktywów zagranicznych posiada więcej niż 150 filii zagranicznych [Forsgren, 2013].

Wykres 1
Liczba filii zagranicznych na świecie w latach 1990, 2000 i 2010



Źródło: UNCTAD WIR 1992, 2001, 2011

Obszary badawcze funkcjonowania filii korporacji transnarodowych

Naukowcy, zajmujący się problematyką filii zagranicznych, zazwyczaj koncentrują swoje badania wokół trzech zasadniczych aspektów jej funkcjonowania:

- a) relacji filia-centrala,
- b) roli filii na tle systemu korporacyjnego,
- c) rozwoju filii [Birkinshaw, Hood, 1997].

Podział ten ma umowne granice albowiem w rzeczywistości zagadnienia podejmowane w określonych nurtach nakładają się na siebie i wzajemnie uzupełniają.

Ad. a) Relacje filia-centrala

„Relacje filia-centrala” jest to najstarszy chronologicznie obszar badawczy, rozwijany intensywnie w latach 70. i 80. XX wieku [Stopford, Wells, 1972], [Hulbert, Brandt, 1980], [Prahalad, Doz, 1981], [Hedlund, 1981], [Egelhoff, 1982]. Przedmiotem zainteresowania badaczy są zależności między podmiotem nadrzędnym (spółką matką) a podmiotem zależnym (spółką córką). Zależność ta zawiera się między bardzo wysokim stopniem autonomii jednostki korporacyjnej a skrajnym ograniczeniem jej samodzielności. Poprzez autonomię filii

rozumie się „stopień, w jakim lokalni kierownicy mogą podejmować decyzje niezależnie od innych części przedsiębiorstwa, szczególnie zaś centrali” [Hamermesh, White, 1984, s. 104]. W korporacji transnarodowej często występują dwie przeciwstawne tendencje – filie zagraniczne próbują osiągnąć coraz większą autonomię, natomiast centrala preferuje centralizację procesu decyzyjnego i ujednoliconą strategię wobec różnych filii. Generalnie należy zgodzić się z poglądem, że spółka matka nie może zapewnić filii całkowitej swobody podejmowania decyzji, ponieważ najodpowiedniejsze działania z perspektywy pojedynczej filii nie zawsze okazują się najlepszymi działaniami z punktu widzenia całej korporacji [Nohria, Ghoshal, 1994]. W związku z tym liczni badacze próbują określić optymalny poziom autonomii w określonych warunkach z perspektywy filii wskazując, że właściwa proporcja pomiędzy kontrolą a niezależnością może przynieść znaczące korzyści zarówno filii, jak i centrali. Centrala ponosi określone koszty koordynacji i kontroli swoich operacji zagranicznych. Do redukcji tych kosztów może przyczynić się docenianie tzw. czynników miękkich – na przykład Parson [1956] wskazał, że rozwiązaniem dla problemu kontroli wewnątrz korporacji może być wykreowanie zbioru „wspólnych wartości”, które będą uznawane przez wszystkich uczestników systemu. Taką strategią ujednoliconej „kultury korporacyjnej” realizuje obecnie większość koncernów.

Dość powszechnie podzielane są poglądy Portera [1991], który dowodził, że zbyt niski poziom autonomii prowadzi do zbyt silnego „zakotwiczenia” spółki córki w sieci korporacyjnej. Należy jednak zgodzić się z poglądem, że zbyt duża niezależność może przyczynić się do nieoptymalnego rozłożenia zysków w ramach korporacji [Roth, O'Donnel, 1996]. W badaniach Birkinshawa [1998] udowodniono, że odpowiedni poziom autonomii filii przekłada się na większą inicjatywę menedżerów filii i pozytywny impuls dla tworzenia innowacji. Szeroko cytowane jest także stwierdzenie, że jednostki korporacyjne o większym poziomie niezależności mają lepszy dostęp do lokalnych sieci nieformalnych zasobów [Maskell i in., 1998]. W badaniach Zahra, Georga i Dharwadkara [2001] wykazano, że filie posiadające odpowiedni poziom autonomii są bardziej przedsiębiorcze. Foss i Pedersen [2002] dowiedli z kolei, że znaczny poziom autonomiczności względem centrali wpływa na rozwój wiedzy w danej spółce córce. Poziom autonomii ma także związek z osiąganiem przez filię określonej pozycji w ramach korporacji [Frost, Birkinshaw, 2002]. Współczesne badanie przeprowadzone na 381 filiach ulokowanych w Danii, Niemczech i Wielkiej Brytanii ukazało, że filie o niskiej autonomii są bardziej zintegrowane z siecią wewnątrz korporacyjną i że są one najczęściej zarządzane przez kadrę oddelegowaną z centrali [Gammelgaard i in., 2012]. Najnowsze badanie przeprowadzone w krajach Europy Środkowej i Wschodniej wykazało natomiast, że pomiędzy autonomią filii a jej innowacyjnością występuje związek U-kształtny [Van Vo, Beugelsdijk, De Jong, 2012]. Do pewnego punktu granicznego, wraz ze wzrostem niezależności filii dochodzi do wzrostu jej innowacyjności, po przekroczeniu tegoż punktu innowacyjność filii stopniowo spada. Przytoczone powyżej wyniki badań należy skomentować uwagą, że charakter wpływu autonomii spółki córki na jej wyniki i wyniki całej korporacji niewątpliwie zależy

od tego, z jakim rodzajem produktów wytwarzanych przez spółkę córkę mamy do czynienia. Rysuje się tutaj hipoteza, że w wypadku produktów i usług wiedzochłonnych większa samodzielność może prowadzić do wyższej efektywności.

Już w latach 80. ubiegłego wieku Garnier pisał, że poziom autonomii filii odzwierciedla przede wszystkim ogólną politykę prowadzoną przez centralę wobec wszystkich spółek córek oraz specyficzne warunki charakteryzujące daną filię [Garnier, 1982]. W 2001 roku troje portugalskich naukowców Simoes, Biscaya, Nevado wprowadzili trójwymiarowy schemat czynników kształtujących autonomię filii zagranicznej. Dokonali oni także statystycznej weryfikacji kategorii wchodzących w skład tych czynników. Na podstawie badań nad 119 spółkami córkami, mającymi siedzibę na terytorium Portugalii, uzyskano potwierdzenie hipotezy, że poziom autonomii jest zależny do trzech niżej wymienionych grup czynników:

- powiązań wewnątrz korporacji,
- kompetencji filii,
- powiązań lokalnych [Simoes, Biscaya, Nevado, 2002].

Nasuwa się pytanie, czy autonomia filii ulokowanych na innych rynkach niż Portugalia również jest determinowana przez te same czynniki oraz, która grupa czynników ma największe znaczenie dla kształtowania autonomii.

Naukowcem, który przypisuje centrali decydujący „głos” w zakresie kreowania autonomii poszczególnych filii jest Leontiades [2001]. Zaproponował on dwie skrajne role centrali – rolę bankiera oraz rolę globalną. Spółka matka jako bankier pełni rolę minimalistyczną i jej działania ograniczają się zwykle do monitorowania wyników finansowych podległych filii i braku ingerencji w normalne działania operacyjne [Leontiades, 2001, s. 132]. Zapewnia ona filii duży stopień niezależności. Globalna rola centrali cechuje się znacznie wyższym poziomem jej aktywności, a ponadto cechuje ją wykorzystanie zaawansowanych narzędzi koordynacji i kontroli. Pomędzy tymi dwoma skrajnościami funkcjonują także centrale federalne, których zakres kontroli ogranicza się do przekazywania informacji i motywowania lokalnych menedżerów. Podział ten ukazuje, jak trudno jest przejść ze strategii na poziomie centrali do strategii na poziomie filii, ponieważ filia to organizm, której stopień niezależności jest określany odgórnie.

Hedlund [1981] pokazał w swych badaniach, że kraj pochodzenia spółki matki może mieć związek z intensywnością kontroli w korporacji. Stwierdził on, że filie szwedzkich korporacji mają większą swobodę podejmowania decyzji niż filie pochodzenia japońskiego i amerykańskiego. Zauważył także, że poziom autonomii filii jest tym mniejszy, im centrala posiada większe doświadczenie w procesie internacjonalizacji. Z jego udziałem w latach 80. przeprowadzono badanie, które wskazało, że poziom autonomii zależy od obszaru działalności koncernu. Najwyższy poziom autonomii uzyskują filie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, najniższy spółki o profilu finansowym lub prowadzące prace badawczo-rozwojowe. Należy zauważyć, że struktura autonomii w spółkach jest sprzeczna z założeniem, że filie, które tworzą innowacje, powinny dysponować wyższym zakresem niezależności. Nawiązując do strategii ponadgranicznych

Bartletta i Ghoshala [1989] korporacje posługujące się strategią globalną tworzenia filii akcentują silne powiązania centrali z rozproszonymi po całym świecie spółkami. W odróżnieniu od powyższej strategii, strategia multilokalna zakłada, że filie muszą odpowiadać na potrzeby lokalnych rynków i dlatego uzyskują one wyższy poziom autonomii. Dunning [1993] potwierdza tę prawidłowość pisząc, że na poziomie autonomii filii mają wpływ zmienne związane ze strukturą organizacyjną koncernu (np. struktury macierzowe, funkcjonalne, oparte o kryterium geograficzne). Współcześnie, centrale zwracają się w kierunku większego uzależnienia filii wynikającego z integracji na poziomie globalnym [O'Brien, Scott, Gibbson, 2011]. Na tle powyższego pojawia się postulat, by zbadać, czy takie podejście nie przyczyni się do spadku innowacyjności w filiach i nie spowoduje spowolnienia ich rozwoju z uwagi na niedostosowanie do realiów określonego rynku zagranicznego.

Do specyficznych czynników na poziomie filii oddziałujących na poziom autonomii można zaliczyć: wiek filii [Harzing, 1999], rozmiar filii [Hedlung, 1981], [Taggart, Hood, 1999], [Simoes et al., 2002], rodzaj działalności prowadzony przez daną filię [Taggart, Hood, 1999], [Simoes et al., 2002], doświadczenie filii [Simoes et al., 2002] oraz rolę filii [Martinez, Jarillo, 1991], [Birkinshaw, Morrison, 1995], [Harzing, 1999]. Badacze testowali zależności pomiędzy autonomią a charakterystykami filii działających na różnych rynkach zagranicznych. Bardzo interesujące badanie w tej materii przeprowadzili Taggart i Hood [1999]. Skupili się oni na próbie badawczej 141 niemieckich i japońskich filii, ulokowanych na terytorium Wielkiej Brytanii i Irlandii. Wykazano że, poziom autonomii filii był uzależniony od intensywności prac badawczo-rozwojowych przez nie prowadzonych oraz od intensywności eksportu. W dalszej kolejności słabsze, ale istotne statystycznie korelacje z poziomem autonomii wykazywały zmienne takie jak: udział danej filii w światowej sprzedaży czy też jej zasięg geograficzny.

Wyniki powyższych badań nie są jednoznaczne, dlatego też nie jest uzasadnione dokonywanie na ich podstawie uogólnień czy stawianie kategoriycznych rekomendacji. Nie oznacza to jednak całkowitego braku użyteczności zrelacjonowanych opracowań. Pouczające może być bowiem choćby zestawienie tych wyników z pojedynczymi przypadkami filii w procesie projektowania rozwiązań organizacyjnych. Wyżej wymienione czynniki współwystępujące z określonym poziomem autonomii można wziąć pod uwagę przy konstruowaniu działań w sytuacji konkretnej filii.

Zadaniem centrali jest maksymalizacja zysku na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie pojedynczej filii. Taka sytuacja może prowadzić do nieuzasadnionego przekazywania środków dla niektórych jednostek organizacyjnych z pominięciem innych [Mudambi, Navarra, 2004]. Wynika to z faktu, że spółka matka nie jest w stanie poświęcać jednakowej uwagi wszystkim spółkom córkom. Badania na ten temat przeprowadzili w 2008 roku Boquet i Birkinshaw. Jak się okazało, najwięcej uwagi centrala poświęca filiom, które mają już ugruntowaną pozycję w systemie korporacyjnym oraz tym, które zostały ulokowane na rynku strategicznym z punktu widzenia korporacji. Drugi

ciekawy wniosek autorów dotyczy tego, że filie, które podejmują inicjatywę i dbają o budowanie pozytywnego wizerunku w oczach centrali, uzyskują od niej większe wsparcie. Filie ulokowane bliżej głównej siedziby korporacji mają większą szansę na uzyskiwanie uwagi spółki matki. Można tutaj zauważyć, że na terytorium Polski przeważają filie pochodzenia niemieckiego, co stawia je w uprzywilejowanej pozycji w kontekście zdobywania pożądanego zasobów od centrali niemieckich.

„Relacje filia-centrala” ze swej natury uwzględniają społeczny aspekt zarządzania. Menedżerowie filii i centrali w atmosferze wzajemnego zaufania są w stanie podejmować trafniejsze decyzje dotyczące przyszłości filii i korporacji. Na istotność zagadnień takich jak: efektywna komunikacja, wspólny system wartości, zdolność do kompromisu i współpracy w relacjach filia-centrala wskazywało wielu badaczy [Hassard, Sharifi, 1989]. W doniesieniu do tych zagadnień powstało pojęcie tzw. „sprawiedliwości proceduralnej” [Taggart, 2001, s. 107]. Odnosi się ono do odczuć menedżerów filii dotyczących tego, na ile dana filia została potraktowana sprawiedliwie w kontekście rocznej strategii centrali. Sprawiedliwość proceduralna wiąże się z większym zaangażowaniem filii w procesy organizacyjne i harmonią wewnątrz korporacji transnarodowej. Zachowanie spółki córki jest w dużej mierze zależne od tego, jakie są kryteria oceny jej działań [O'Donnel, 2000]. Bardzo ciekawym nie do końca zbadanym jak dotąd zagadnieniem jest ustalenie, jakie kryteria stosuje centrala do oceny poszczególnych filii.

Rozpatrując relacje filia-centrala z perspektywy finansowej, centrala w obrocie wewnętrznym ze swoimi jednostkami korporacyjnymi może stosować tzw. ceny transferowe. Występuje możliwość manipulacji cenami w transakcjach wewnętrznych przedsiębiorstwa międzynarodowego. Jedną z technik jest ustalanie niskich cen za towary i usługi w kraju o wysokich podatkach, natomiast wysokich cen w kraju o niskich podatkach [Rymarczyk, 2012, s. 449]. Prowadzi to do szeregu korzyści w skali koncernu międzynarodowego, jednak może spowodować zniekształcenia wyniku finansowego pojedynczej filii. Takie postępowanie powoduje trudności w ocenie funkcjonowania zarządu filii, a więc prowadzi do możliwości ukrywania nieefektywnych działań. Należy zauważyć, że wyżej wymienionych technik ustalania cen nie da się wykryć w badaniach, co tłumaczy dlaczego w tym obszarze nie znajdujemy opracowań naukowych.

Ad. b) Rola filii na tle systemu korporacyjnego

Nurt badawczy, w którym przeniesiono punkt ciężkości ze strategii KTN na strategię na poziomie filii traktuje o tzw. roli filii w systemie korporacyjnym. Na rolę filii składają się wykonywane przez nią zadania, posiadane przez nią zasoby, a także jej zdolności i umiejętności [Schmid, Grosche, 2008, s. 1]. Rolę filii często określa się jako jej mandat (ang. subsidiary charter or mandate) lub strategię. Pojęcie „rola” sugeruje, że spółka córka wykonuje narzucone jej z góry funkcje; „strategia” natomiast sygnalizuje, że filia może decydować, przynajmniej częściowo, o swym zachowaniu. Rozróżnienie to odzwierciedla

dwa odmienne punkty widzenia reprezentowane w literaturze. Według pierwszego, spółka córka nie ma wpływu na mandat, jaki sprawuje w korporacji. Niektórzy badacze wyrażają natomiast pogląd, że filia może zmieniać swoją rolę i pozycję dzięki wysiłkom kierownictwa lokalnego.

Rola spółki córki może być definiowana przy pomocy wybranych wymiarów (najczęściej dwóch lub trzech), takich jak na przykład:

- motyw powstania [Fedrows, 1997], [Pearce, Tavares 2002],
- stopień autonomii [Taggart, 1997],
- zakres obsługiwanych rynków [White, Poynter, 1984], [Jarillo, Martinez, 1990], [Gupta, Govindarajan, 1991], [Enright, Subramania, 2007], [Schmid, Grosche, 2008],
- zakres produktowy [White, Poynter, 1984], [Jarillo, Martinez, 1990], [Gupta, Govindarajan, 1991], [Pearce, Papanastassiou, 1996],
- zakres wykonywanych funkcji łańcucha wartości [White, Poynter, 1984], [Jarillo, Martinez, 1990], [Gupta, Govindarajan, 1991], [Benito, 2003], [Enright, Subramania, 2007],
- strategiczna ważność rynku lokalizacji [Bartlett, Ghoshal, 1989],
- kompetencje organizacyjne [Bartlett, Ghoshal, 1989], [Fedrows, 1997], [Benito, 2003], [Schmid, Grosche, 2008],
- powiązania z innymi filiami [Gupta, Govindarajan, 1991], [Surlemont, 1998],
- relacje z centralą [Taggart, 1997],
- stopień innowacyjności [Bartlett, Ghoshal, 1989], [Kogut, Chang, 1991],
- zdolność tworzenia wartości dodanej [White, Poynter, 1984], [Birkinshaw, Hood, Ensign, 2002].

Wymiary te uwzględniają zarówno stosunki wewnątrz korporacyjne danej spółki córki, jak i jej relacje z otoczeniem kraju goszczącego, tzw. „podwójne zakotwiczenie filii”. Niektóre z tych wymiarów są zupełnie niezależne od samej filii, na przykład motyw powstania, na inne filia może natomiast oddziaływać, na przykład relacje z centralą. W literaturze funkcjonuje duża liczba typologii filii zagranicznych, które oparte są o dwa lub trzy z powyższych wymiarów.

Pierwsze badania na temat roli filii w systemie korporacyjnym podjęli White i Poynter w ramach projektu badawczego rozpoczętego w 1982 roku [White, Poynter, 1985, s. 93]. Swoją typologię filii oparli o następujące wymiary: zakres wykonywanych funkcji łańcucha wartości, zakres produktowy i zakres obsługiwanych rynków. Wyróżnili oni na tej podstawie pięć rodzajów filii: satelitę marketingowego, miniaturową replikę, zrjonalizowanego producenta i specjalistę produktowego. Próba badawcza obejmuje filie z rynku kanadyjskiego i najprawdopodobniej dzisiejsza struktura filii na tym rynku jest zupełnie inna. Użytecznym wnioskiem z badań jest jednak stwierdzenie, że wśród filii występuje pewna hierarchia ważności. Delany [2000] zaliczył trzy pierwsze rodzaje filii, czyli satelitę, replikę i zrjonalizowanego producenta do „podstawowych” typów filii, podczas gdy specjalistę produktowego i filię strategicznie niezależną nazwał jednostkami „zaawansowanymi”.

Bartlett i Ghoshal [1986] wyróżnili strategię filii ze względu na środowisko lokalne, w którym została ulokowana oraz unikalne zdolności danej jednostki

korporacyjnej. W tym badaniu uwzględniono jeden czynnik niezależny od filii, czyli jej lokalizację i drugi czynnik, o którym filia współdecyduje, czyli jej zdolności. Przebadali oni 618 filii z 66 korporacji transnarodowych w oparciu o wyróżnione przez siebie dwa wymiary. Środowiskiem „strategicznie ważnym” dla koncernów jest takie otoczenie lokalne, które tworzy warunki dla innowacji. Według Bartletta i Ghoshala w korporacjach transnarodowych funkcjonują cztery rodzaje filii. „Strategiczny lider” to spółka ulokowana w strategicznie ważnym środowisku i mająca wysoki poziom kompetencji organizacyjnych. Takie przedsiębiorstwo występuje jako równorzędny partner w stosunku do centrali i generuje zaawansowane technologie na skale globalną. „Czarna dziura” jest filią również ulokowaną w konkurencyjnym środowisku, jednak nie ma ona należytego wkładu w rozwój wiedzy dla całej korporacji. Nie potrafi ona wykorzystać możliwości wynikających z uwarunkowań środowiskowych i rozwinąć organizacyjnych umiejętności. Dwa pozostałe typy filii mają swoją siedzibę w mało konkurencyjnych środowiskach. „Implementer” z uwagi na brak dostępu do strategicznych informacji i zasobów nie jest w stanie przyczynić się do znacznego rozwoju innowacji w korporacji. Dostarcza on jednak dużą wartość dodaną dzięki osiągnięciu korzyści skali. Ostatni typ – „kontrybutor” posiada duże umiejętności organizacyjne mimo niesprzyjającego środowiska.

Bardzo użyteczną koncepcję strategii filii w systemie korporacyjnym przedstawił także Fedrows [1997]. Podobnie jak w badaniu Bartletta i Ghoshala, jeden czynnik jest nadany filii „z góry”, czyli motyw jej powstania. Początkowy motyw powstania filii może stracić na aktualności w momencie kiedy filia osiągnie określony poziom dojrzałości na danym rynku. Może lepiej byłoby w tym kontekście zastosować wymiar „aktualny cel działania filii”. Drugi czynnik to umiejętności filii, a więc element, który filia może sama rozwijać. Fedrows jako jeden z pierwszych zauważył, że filia jest w stanie zmieniać swoją rolę i status wewnątrz korporacji. Zdolności i kompetencje filii mają decydujące znaczenie podczas przydzielania kolejnych inwestycji przez centralę.

Podsumowując, opracowania na temat roli/strategii filii w systemie korporacyjnym dostarczyły pojęć, za pomocą których można opisywać filie. Badania zmierzają w kierunku uzyskania odpowiedzi na pytanie, jaką rolę spełniają filie na określonych rynkach i jak kreować w związku z tym strategię filii wobec centrali. Wiele z tych typologii budzi wątpliwości, ponieważ kryteria zastosowane do różnicowania filii są nieostre. Występuje trudność pomiaru niektórych z tych wymiarów w rzeczywistości gospodarczej, na przykład nie wiadomo, jak w sposób całkowicie jednoznaczny określić za pomocą zmiennych ilościowych „relacje filii w sieci”, stopień autonomii filii” lub „transfery wiedzy w sieci”.

Kolejna grupa badaczy biznesu międzynarodowego stawia w centrum zainteresowania kwestię tzw. kompetentnych filii. Problematyką tzw. „centrów doskonałości” zajmują się współcześnie m.in. Birkinshaw [1997], Andersson [2002] oraz Schmid i Grosche [2008]. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka definicji terminu „centrum doskonałości”. Większość badaczy jednak zgadza się co do tego, że bycie centrum doskonałości to specyficzna rola filii, polegająca

na oferowaniu unikalnych zdolności innym jednostkom korporacyjnym. W ujęciu Schmidta i Grosche [2008] filia może osiągać wyróżniające się kompetencje albo w określonej funkcji albo w zakresie produktu. Birkinshaw wraz ze współpracownikami [1997] przeprowadził badania ankietowe w 99 kanadyjskich filiach. Tym samym kwestionariuszem przebadano także filie w ośmiu innych krajach w ramach większego projektu. Jak słusznie zauważył, nie każda filia jest w stanie osiągnąć status „doskonałej” w ramach systemu korporacyjnego. Zależy to m.in. od środowiska, w jakim została ulokowana i od relacji tej filii z innymi jednostkami wewnątrz korporacji [Frost, Birkinshaw, Ensign, 2002]. Znowu pojawia się tutaj tylko jeden czynnik, który znajduje się pod ograniczoną kontrolą menedżerów filii, a mianowicie relacje wewnątrz korporacji. Według Birkinshawa filia będąca centrum doskonałości musi być za taką uważana w sieci korporacyjnej. Badania z zakresu „centrum doskonałości” powinny być prowadzone zarówno w filii, jak i w dodatkowo jeszcze jednej jednostce systemu korporacyjnego, która byłaby w stanie ją ocenić. Jak wiadomo pomiędzy postrzeganiem roli filii przez kierownictwo filii oraz centrali występuje tzw. „perception gap” [Schmid, Daniel, 2007, s. 9], czyli luka w postrzeganiu. Badania przeprowadzane tylko w jednej jednostce korporacyjnej charakteryzują się więc słabością metodologiczną.

W literaturze dotyczącej działalności międzynarodowej podkreśla się znaczenie sieci, w których uczestniczy filia. Wielu badaczy zajmuje szczególnie problem transferu wiedzy wewnątrz sieci. Holm i Pedersen [2000] wskazują, że zbiór zewnętrznych powiązań w sieciach biznesowych stymuluje filię do rozwoju specjalistycznych i unikalnych kompetencji. Obecnie wiele filii ma możliwość generowania nowych technologii, ponieważ korporacje coraz częściej delokalizują funkcje badawcze do spółek córek [Cantwell, Mundabi, 2005, s. 2].

Analiza zjawisk zachodzących wewnątrz sieci jest na tyle skomplikowana, że badacze tych zagadnień często decydują się na badanie relacji zachodzących w danym fragmencie sieci – wewnątrz par podmiotów [Gupta, Govindarajan, 2000], [Noorderhaven, Harzing, 2009]. Przykładowo Hsin-Ju Tsai i Yamin [2009] zbadali transfer wiedzy wewnątrz par filia-filia i filia-podmiot zewnętrzny. Doszli do wniosku, że we współpracy wewnątrz korporacyjnej ważne jest podobieństwo podmiotów i wcześniejsze doświadczenia kooperacyjne pomiędzy nimi. Anderson, Buckley i Dellestrand [2009] zauważyli natomiast, że na transfer wiedzy pomiędzy jednostkami korporacyjnymi wpływają nie tylko mechanizmy hierarchiczne, ważny jest także społeczny wymiar kontaktów wewnątrz sieci [Anderson, Buckley, Dellestrand, 2009, s. 6]. Jednym z poważnych ograniczeń w badaniach sieci jest fakt, że często badania te koncentrują się jedynie na uzyskiwaniu informacji od tylko jednej jednostki korporacyjnej. Trudno jest na podstawie fragmentu sieci określać specyfikę całościowych stosunków panujących w systemie. Złożoność powiązań i wymiar społeczny kontaktów w sieci prowadzą do zniekształceń wyników badań.

Ad. c) Rozwój filii

Birkinshaw i jego współpracownicy zapoczątkowali nurt badań koncentrujący się na inicjatywie filii, a więc na jej „zdolnościach przedsiębiorczych”. Filia może podejmować autonomiczne działania motywowane zwiększeniem swojej pozycji na tle systemu korporacyjnego. Wyraźna zmiana w myśleniu o filiach wyraża się w traktowaniu ich jako podmiotów strategicznych z punktu widzenia korporacji. Filie w coraz większej mierze uczestniczą w tworzeniu wartości i pomnażaniu wiedzy, a nie tylko w jej wykorzystaniu [Zorska, 2007, s. 230]. Rozwój filii w ujęciu Birkinshawa i współpracowników zależy od:

- działań inicjowanych przez centralę,
- inicjatywy filii,
- sytuacji w otoczeniu, w gospodarce goszczącej i w danej branży.

W początkowej fazie istnienia filii, jej funkcjonowanie zależy głównie od decyzji centrali. Spółka córka zostaje ulokowana na danym rynku, a zasoby i zadania są jej przydzielane arbitralnie z zewnątrz. W kolejnych latach filia zaczyna współdecydować o sobie i asystować w kreowaniu strategii korporacji. Rozwija swoje unikalne zdolności, które wyróżniają ją spośród innych jednostek systemu korporacyjnego. Nawiązuje określone relacje w systemie korporacyjnym i w kraju goszczącym. Jej autonomia jednakże ograniczona jest sytuacją w otoczeniu i strategią centrali.

Podsumowując, opisany powyżej nurt badań koncentruje się na rozwoju filii w systemie korporacyjnym, na rozwijaniu jej zasobów i zdolności dzięki przedsiębiorczości samej filii. Ten sposób patrzenia na filię to najbardziej praktyczne podejście z punktu widzenia menedżerów filii. Przejmowanie odpowiedzialności za rozwój filii przez jej pracowników zmierza w kierunku zmiany pozycji filii w ramach systemu korporacyjnego [Samelak, 2011].

Najnowsze badania nad filiami zagranicznymi zmierzają do konceptualizacji strategii na poziomie pojedynczej jednostki korporacyjnej [O'Brien, Scott, Gibson, 2011]. Poszukują odpowiedzi na pytanie, jak menedżerowie filii powinni zachowywać się wobec centrali, aby zapewnić swojej jednostce długotrwały wzrost i przetrwanie. Badają sposób funkcjonowania zarządu filii [Andersson, Forsgren, Holm, 2007], [Yan Du, Lille-Paris, Deloof, Jorissen, 2011]. Starają się wyjaśnić proces decyzyjny na poziomie filii oraz zrozumieć, co decyduje o efektywności jednostki korporacyjnej. Badacze dostrzegają potrzebę integracji wielu fragmentarycznych wniosków w spójną i jednolitą teorię. Przeprowadzony powyżej podział obszarów badawczych na te, które dotyczą relacji, te, które dotyczą roli i te, odnoszące się do rozwoju filii nie jest rozłączny. Ukazuje to złożoność problemu integracji wniosków.

Jak wynika z powyższego wywodu, większość pierwotnych badań nad filiami przeprowadzono w krajach wysokorozwiniętych. Stopniowo następuje akumulacja wiedzy na temat filii z krajów rozwijających się. Filie te podlegają ciągłej transformacji w zmiennym otoczeniu. Przykładowo chińskie filie dążą do zmiany strategii proeksportowej w kierunku strategii nastawionej na rynek lokalny [Chun-Pu Lin et al., 2011]. Kryzys finansowy i gospodarczy spowodował

istotne przeobrażenia w strategii korporacji w odniesieniu do filii zagranicznych [Schuh, 2011]. Stwarza to szansę na stawianie nowych, interesujących hipotez badawczych.

Przegląd badań aktywności filii zagranicznych na terytorium Polski

Początek rozwoju ZIB w Polsce miał miejsce w 1989 roku, kiedy to podjęcie reform gospodarczych umożliwiło otwarcie się polskiej gospodarki na kapitał zagraniczny [Gorynia, Nowak, Wolniak, 2007, s. 58]. Na koniec 2012 roku skumulowana wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce wyniosła ponad 150 000 mln Euro [NBP]. Ponad 90% kapitału zagranicznego ulokowanego w Polsce pochodzi z krajów Unii Europejskiej, a czterema największymi inwestorami są kolejno Holandia (ok. 23,0% całości kapitału), Niemcy (17,5% całości kapitału), Francja (15,8% całości kapitału) i Luksemburg (13,3% całości kapitału) [GUS 2012]. Najwięcej filii prowadzi działalność związaną z handlem, naprawą pojazdów samochodowych (28,0%), przetwórstwem przemysłowym (20,1%), obsługą rynku nieruchomości (9,5%) oraz budownictwem (9,2%).

Tzw. UNCTAD FDI Contribution Index, który w 2012 roku został włączony do opracowania World Investment Report, ukazuje znaczenie filii zagranicznych dla rozwoju gospodarczego państw. Różnicuje on wybrane kraje pod względem udziału filii w tworzeniu wartości dodanej, zatrudnieniu, eksporcie, dochodach podatkowych państwa, płacach, wydatkach na prace B+R i w tworzeniu kapitału (np. udział zatrudnienia w filiach zagranicznych w stosunku do całkowitego zatrudnienia w gospodarce). Dotychczas udało się uzyskać wyczerpujące dane na ten temat z 79 krajów. Warto przyjrzeć się, jak w tym zestawieniu prezentuje się Polska. FDI Contribution Index pokazuje, że kraje rozwijające się i kraje transformacji osiągają wyższy rozwój gospodarczy przypadający na jednostkę ZIB niż kraje rozwinięte [UNCTAD, WIR, 2012]. Najwyższą wartość FDI Contribution Index wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej uzyskały Węgry i Czechy. Oznacza to, że filie ulokowane w tych krajach mają większy udział w rozwoju gospodarczym tych krajów niż filie ulokowane na terytorium Polski. Na podstawie tego wskaźnika można wnioskować także, że filie zagraniczne tworzą dużą część wartości dodanej poszczególnych krajów (do 41,1% całkowitej wartości dodanej). W filiach zagranicznych na terytorium Polski prowadzi się relatywnie mniej prac badawczo-rozwojowych w porównaniu do innych krajów transformacji Europy Środkowej i Wschodniej (między 19,6 a 34,0% całkowitych wydatków na B+R w gospodarce). Polska notuje największy absolutny napływ ZIB wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej, inaczej jest natomiast gdy spojrzymy na relatywny napływ ZIB w stosunku do PKB. Nasz kraj przyciąga relatywnie mniej ZIB niż Czechy czy Węgry.

W odniesieniu do obszarów badawczych opisanych wcześniej w punktach a, b i c można odnaleźć jedynie nieliczne opracowania naukowe dotyczące spółek córek ulokowanych na terytorium Polski. Trudno jest zatem odpowiedzieć na fundamentalne pytanie, a mianowicie – jaka jest rola tych filii w łańcuchu tworzenia wartości korporacji? Pojedyncze opracowania na ten temat wska-

zują, że większość filii na terytorium naszego kraju pełni rolę tzw. dostawcy koncernowego standardowych produktów lub usług. W tablicy 1 przedstawiono syntetycznie wybrane badania na ten temat.

Tablica 1
Przegląd badań aktywności filii zagranicznych na terytorium Polski

Autor badań (rok)	Cel badań	Próba badawcza	Nurt badawczy
Czarzasty [2002]	Określenie nastawienia pracowników filii zagranicznej wobec kultury organizacyjnej spółki-matki	1	Relacje filia-centrala
Gierus [2003]	Ustalenie, które z omówionych w literaturze przedmiotu zjawisk i procesów mają miejsce w relacji spółki zależnej z centralą	1	Relacje filia-centrala
Skrzętnicka [2004]	Ustalenie zmiany poziomu autonomii filii w czasie	1	Relacje filia-centrala
Brzezicka [2004]	Diagnoza pozycji spółki zależnej	1	Relacje filia-centrala, rozwój filii
Kuc [2006]	Diagnoza stopnia autonomii spółki-córki w kształtowaniu własnej pozycji konkurencyjnej na rynku lokalnym	1	Relacje filia-centrala
Szrajda [2006]	Określenie roli filii w kształtowaniu potencjału konkurencyjności międzynarodowego koncernu	1	Rola filii
Sokołowska [2007]	Analiza transferu i kreacji wiedzy w ramach powiązań filii z jej lokalnym dostawcą	1	Współpraca w sieci lokalnej
Durecka [2008]	Określenie roli filii jej strategicznej ważności	1	Rola filii, rozwój filii
Samelak [2011]	Określenie pozycji filii ulokowanych na terytorium Polski na tle systemu korporacyjnego	2	Rola filii, rozwój filii
Saka-Helmhout [2007]	Uwarunkowania instytucjonalne kraju goszczącego a rozwój filii	2	Rozwój filii oddziaływania filia a środowisko lokalne

cd. tablicy 1

Autor badań (rok)	Cel badań	Próba badawcza	Nurt badawczy
Stępień [2009]	Rola środowiska w kształtowaniu strategii filii zagranicznych ulokowanych na terytorium Polski	35	Rola filii, oddziaływania filia a środowisko lokalne
Gorynia, Bartosik-Purgat, Jankowska, Owczarzak [2006]	Efekty zewnętrzne działalności filii zagranicznych	77	Oddziaływania filia a środowisko lokalne
Van Vo, Beugelsdijk, De Jong [2012]	Wpływ autonomii filii na poziom innowacyjności filii	110	Rozwój filii

Źródło: opracowanie własne

Większość powyższych opracowań odnosi się zasadniczo do pojedynczych przypadków filii i siłą rzeczy ma przyczynkowski charakter. Nie dają one podstaw do uogólniania poczynionych obserwacji. Zdołano w nich jednak określić potencjalne obszary badawcze oraz relacje pomiędzy istotnymi zmiennymi, które powinny zostać rozpoznane w szerzej zakrojonych badaniach. W ramach nurtu relacje filia-centrala, należy zwrócić uwagę na fakt, że większość filii ulokowanych na terytorium Polski znajduje się blisko siedziby korporacji. Daje to szansę na poprawianie pozycji tych filii w systemie korporacyjnym zgodnie z podejściem ewolucyjnym. W związku z takim położeniem filie narażone są na większą kontrolę ze strony kierownictwa centrali, ale jednocześnie są w stanie częściej negocjować z centralą w sprawach ważnych dla przyszłości filii. Filie ulokowane bliżej centrali dysponują różnymi nieformalnymi mechanizmami osiągania swoich celów i w tym należy dopatrywać się szansy dla filii ulokowanych na terytorium Polski. Koncentrując się na podejściu sieciowym, należałoby stwierdzić, jakie jest miejsce filii polskich w międzynarodowym podziale pracy i czy są one w stanie generować wiedzę dla pozostałych jednostek korporacyjnych. Wiąże się to z ustaleniem, na ile filie ulokowane na terytorium Polski wpływają na poprawę międzynarodowej konkurencyjności koncernów. Wielu autorów zwracało uwagę na fakt, że w tych filiach nie zostały ulokowane prace badawczo-rozwojowe (B+R), co stanowi dla nich barierę uczenia się i ogranicza autonomię. Zasygnalizowano również, że autonomia filii z obszaru Polski może być celowo, w sposób zamierzony ograniczana przez centralę korporacji. Wydaje się, że badania w nurcie relacje filia-centrala powinny być w przyszłości prowadzone zarówno w filii, jak i w centrali, aby zminimalizować działanie zjawiska „perception gap”. W dotychczasowych badaniach dominują wyniki jednostronne „z perspektywy filii”, co w pewnym stopniu podważa ich wiarygodność.

Region Azjatycki jest obecnie najbardziej atrakcyjnym obszarem dla lokowania działalności zagranicznej na świecie. W kontekście wzrastającej konkurencji

ze strony krajów rozwijających się, kraje Europy Środkowej i Wschodniej muszą starać się o pozyskiwanie nowych, wiodących inwestycji. Istotne jest zachowanie określonej struktury branżowej tych inwestycji. Koncentrowanie się na przykład głównie na branży motoryzacyjnej, prowadzi do zawirowań koniunkturalnych szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego. Istotne jest zatem określenie roli środowiska instytucjonalnego dla przyciągania nowych i rozwoju istniejących filii. Należy zastanowić się, jakiego typu inwestycje w największym stopniu przyczynią się do rozwoju gospodarczego Polski i na tej podstawie tworzyć rekomendacje dla polityki gospodarczej kraju.

Wnioski i kierunki dalszych badań

Badania nad funkcjonowaniem spółek córek prowadzone są często w sposób fragmentaryczny, na styku różnych dyscyplin naukowych, głównie biznesu międzynarodowego, zarządzania strategicznego, mikroekonomii, ale także socjologii, psychologii. Widoczne nieuporządkowanie w tej tematyce spowodowane jest m.in. problemami z pomiarem określonych zmiennych np. inicjatywy filii, autonomii filii, realnych przepływów kapitału pomiędzy filiami. Mamy także do czynienia ze szczególnie skomplikowaną strukturą relacji społecznych w systemie korporacyjnym, co przekłada się na zniekształcenia pozyskiwanych informacji. Kolejnym aspektem zaburzającym wyniki jest „podwójne zakotwiczenie filii” oraz dynamika procesów zachodzących w sieci. Te wszystkie uwarunkowania sprawiają, że dostępna wiedza opisowo-wyjaśniająca ma ograniczone implikacje praktyczne dla funkcjonowania spółek córek. Wydaje się, że możliwym rozwiązaniem tych problemów jest nieco większe podporządkowanie zakresu przyszłych badań celom praktycznym. Zgodnie z tym postulatem, autorzy opracowania planują przeprowadzenie badań na temat oczekiwań menedżerów filii, co do obszarów badawczych, które miałyby być rozwijane w przyszłości.

Proponowane obszary badawcze, którymi należałoby się zająć w przyszłości, to, po pierwsze, określenie kryteriów, na podstawie których oceniane są filie ulokowane na terytorium Polski przez centrale korporacji. Chodzi tu o przeanalizowanie, jakie są oczekiwania centrali wobec celu działania filii ulokowanych w naszym kraju. Z drugiej strony, warto sprawdzić, jak same filie postrzegają swoją rolę, jak rozumie ją kierownictwo filii i pracownicy. Należałoby zbadać, czy istnieje zgodność pomiędzy tymi dwoma spojrzeniami na funkcjonowanie filii. Występuje także potrzeba uzyskania informacji, jak otoczenie instytucjonalne wpływa na rozwój i strategię tych filii oraz co można i należy zmieniać w tym otoczeniu. Analizy porównawcze w układzie międzynarodowym mogą przyczynić się do utworzenia scentralizowanej strategii przyciągania określonych inwestorów zagranicznych i poprawiania warunków dla funkcjonowania filii. Chodzi tu głównie o przyciąganie produkcji i usług zaawansowanych technologicznie. Interesującym, nieodkrytym jak dotąd obszarem badawczym jest zidentyfikowanie i zbadanie istniejących na terytorium Polski „centrów doskonałości” i określenie czynników, które decydują o sukcesie tych filii.

Bibliografia

- Andersson U., Buckley P., Dellestrand H., [2009], *Knowledge Governance in Multinational Enterprises: Hierarchical and Network Level Mechanisms Impact on Knowledge Transfer Effectiveness*, paper presented at 35th EIBA Annual Conference, European International Business Academy, Valencia, Spain.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U., [2002], *The Strategic Impact of External Networks – Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, pp. 979-996.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., [1986], *Tap Your Subsidiaries for Global Reach*, „Harvard Business Review”, Vol. 64, No. 6, pp. 87-94.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., [1989], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Benito G., Grøgaard B., Narula R., [2003], *Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries*, *Journal of International Business Studies*, 34(5), 443-456.
- Birkinshaw J., [1998], *Corporate entrepreneurship in network organizations: How initiatives drive internal market efficiency*, „European Management Journal”, No. 16, iss. 3, pp. 355-364.
- Birkinshaw J., Morrison A., [1995], *Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies”, No. 4, pp. 729-753.
- Birkinshaw J.M., Hood N., [1997], *An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland*, „Management International Review”, Vol. 37, No. 4, pp. 339-364.
- Birkinshaw J., Hood N., Jonsson S., [1998], *Building Firm Specific Advantages in Multinational Corporation: The Role of Subsidiary Initiative*, „Strategic Management Journal”, Vol. 19, No. 3, pp. 221-241.
- Birkinshaw J.M., Hood N., [2000], *Roles of foreign subsidiaries in industry clusters*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 31, No. 1, pp. 141-154.
- Birkinshaw J., Pedersen T., [2009], *Strategy and Management in MNE Subsidiaries*, [in:] A. Rugman (ed.) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Bouquet C., Birkinshaw J., [2008], *Weight versus Voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters?*, „Academy of Management Journal”, Vol. 51, No. 3.
- Brzezicka A., [2004], *Miejsce spółki zależnej w korporacji wielonarodowej na przykładzie Beiersdorf-Lechia S.A.*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Cantwell J., Noonan C., [2002], *Technology Sourcing by Foreign-owned MNEs in Germany – Analysis using patent citations*, Paper presented at 28th EIBA Annual Conference, Athens, Greece.
- Cantwell J., Mudambi R., [2005], *MNE competence-creating subsidiary mandates*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, No. 12.
- Ciabuschi F., Forsgren M., Martín O., [2012], *Are headquarters good parents? Headquarters' influence on subsidiary level innovation processes*, paper presented at the 38th EIBA Annual Conference, Brighton, Great Britain.
- Chun-Pu Lin et al., [2011], *Subsidiary Transformation and Dynamic Capability Development in Emerging Economies: Case Studies of Taiwanese MNEs' Subsidiaries in China*, paper presented at 28th EIBA Annual Conference, Athens, Greece.
- Czarny E., Śledziewska K., [2012], *Międzynarodowa współpraca gospodarcza w warunkach kryzysu*, Warszawa, Wydawnictwo PWE.
- Czarzasty J., [2002], *On the emerging organizational culture of a Finnish company's Polish subsidiary*, „Human Resource Development International”, Vol. 5, iss. 3, pp. 369-375.
- Delany E., [2000], *Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking*, „Long Range Planning”, Vol. 33, pp. 220-244.

- Dicken P., [1992], *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*, London, Guilford Press.
- Doz Y., [1986], *Strategic management in multinational companies*, New York, Pergamon Press.
- Dunning J.H., [1993], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, Addison-Wesley.
- Durecka K., [2008], *Pozycja spółki zależnej w korporacji globalnej na przykładzie Philips Lighting Poland S.A. w Pile*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Egelhoff W.G., [1982], *Strategy and Structure in Multinational Corporations – An Information Pro-processing Approach*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 435–458.
- Enright M.E., & Subramanian V., [2007], *An organizing framework for subsidiary typologies*, *Management International Review*.
- Fedrows K., [1997], *Making the Most of Foreign Factories*, „*Harvard Business Review*”, Vol. 75, No. 2, pp. 73-88.
- Foss N., Pedersen T., [2002], *Transferring Knowledge in MNCs: The Roles of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context*, „*Journal of International Management*”, No. 8, pp. 1-19.
- Forsgren M., [2013], *Theories Of The Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Second ed. Cheltenham: Edward Elgar.
- Frost T., Birkinshaw J, Ensign S., [2002], *Centres of Excellence in Multinational Corporations*, „*Strategic Management Journal*”, Vol. 23, iss. 11, pp. 997-1018.
- Garnier G., [1982], *Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations*, „*The Academy of Management Journal*”, Vol. 25, No. 4, pp. 893-908.
- Gammelgaard et al., [2012], *Characteristics of Low-autonomy Foreign Subsidiaries: Value Chains, Staffing, and Intra-organizational Relationships*, „*Journal of International Business and Economy*”, Vol. 13, iss. 1, pp. 1-33.
- Gierus W., [2003], *Relacje pomiędzy centralą a spółką córką w korporacjach międzynarodowych na przykładzie spółki KREISEL – Technika Budowlana Sp. z o.o.*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Główny Urząd Statystyczny, [2012], *Działalność podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2011 roku* (online), dostępny w: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf_dzialal_gosp_pod_z_kap_zagr_2011.pdf (dostęp: 12.07.13).
- Gorynia M., [1993], *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „*Ekonomista*”, nr 4, s. 501-506, s. 501-506.
- Gorynia M., [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia M., [2012], *Ewolucja pozycji gospodarki polskiej w gospodarce światowej*, „*Ekonomista*”, nr 4, s. 403-425.
- Gorynia M., Owczarzak R., [2004], *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 1-2, s. 1-21.
- Gorynia M., Bartosik-Purgat M., Jankowska B., Owczarzak R., [2006], *Efekty zewnętrzne bezpośrednich inwestycji zagranicznych – aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, „*Ekonomista*”, nr 2, s. 185-204.
- Gorynia M., Kowalski T., [2008], *Globalne i krajowe uwarunkowania funkcjonowania polskich przedsiębiorstw*, „*Ekonomista*”, nr 1, s. 51-76.
- Gorynia M., Nowak J., Wolniak R., [2007], *Poland's Investment Development Path and Industry Structure of FDI Inflows and Outflows; Beyond Borders: New Global Management Development Challenges and Opportunities*, International Management Development Association, pp. 451-459.
- Grupa Lizbońska, [1996], *Granice konkurencji*, Warszawa, Poltex.
- Gupta A.K., Govindarajan V., [1991], *Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, *Academy of Management Review*, 16, 4, pp. 768–792.

- Gupta A., Govindarajan V., [2000], *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, iss. 4, pp. 473-496.
- Hamermesh R., White R., [1984], *Manage Beyond Portfolio Analysis*, „Harvard Business Review” 62, No. 1, pp. 103-109.
- Harzing A., [1999], *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar.
- Hassard J. & Sharifi S., [1989], *Corporate Culture and Strategic Change*, Journal of General Management, 15 (2) pp. 4-19.
- Hedlund G., [1981], *Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters – subsidiary relationships in Swedish MNC’s*, [in:] L. Otterbeck (ed.), *The Management of Headquarters–Subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Aldershot, Gower.
- Helm-Hout S., [2007], *Unravelling Learning within Multinational Corporations*, „British Journal of Management”, Vol. 18, pp. 294-310.
- Holm U., Pedersen T., [2000], *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, London, Macmillan Press.
- Hsin-Ju Tsai S., Yamin M., [2009], *Influence of subsidiary business networks on the performance of inter-subsidiary innovation transfer in MNCs*, paper presented at Annual Conference of European International Business Academy, Valencia, Spain.
- Hulbert M., Brandt K., [1980], *Managing the multinational subsidiary*, New York : Holt Rinehart and Winston.
- Ietto-Gillies G., [2005], *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects*, Cheltenham, Edward Elgar.
- International Monetary Fund, [2001], *Foreign Direct Investment Statistics. How Countries Measure FDI* (online), dostępny w: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fdis/2003/fdistat.pdf> (dostęp: 09.01.2013).
- Jarillo J.C./Martinez J.I., [1990], *Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain*, Strategic Management Journal, 11, 7, pp. 501-512.
- Kowalski T., [2012], *Globalization and liberalization*, Working Papers Poznan University of Economics.
- Kuc M., [2006], *Stopień autonomii spółki córki w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku lokalnym na przykładzie Wavin Metalplast Sp. z o.o.*, Praca magisterska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań, [maszynopis nieopublikowany].
- Leontiades J., [2001], *Managing the Global Enterprise: Competing in the Information Age*, Harlow, Pearson Education.
- Mallapally P., Sauvart K.P., [1999], *Foreign Direct Investment in Developing Countries*, Finance & Development, A quarterly magazine of the IMF, Vol. 36, No. 1.
- Maskell et al., [1998], *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small Open Economies*, London, Routledge.
- Martinez J., Jarillo J., [1991], *Coordination demands of international strategies*, „Journal of International Business Studies”, No. 22, iss. 3, pp. 429-444.
- Mudambi R., Navarra P., [2004], *Is Knowledge Power?*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 35, iss. 5, pp. 385-406.
- Nayef R., Al-Rodhan, Stoudmann G., [2006], *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*, GCSP Occasional Papers, Geneva, Geneva Centre for Security Policy.
- Nohria N., Ghoshal S., [1994], *Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 6, pp. 491-502.
- Noorderhaven N., Harzing A., [2009], *Factors Influencing Knowledge Flows Within MNCs*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40, No. 5, pp. 47-66.

- O'Brien D., Scott P., Gibbson P., [2011], *From Federations to Global Factories: Assessing the Contribution of the Subsidiary Middle Manager in Today's MNE*, Academy of International Business UKI, Conference Book, Palgrave MacMillan.
- O'Donnell S., [2000], *Managing foreign owned subsidiaries: Agents of headquarters or an independent network?*, „Strategic Management Journal”, No. 21, pp. 525-548.
- Oman Ch., [1996], *The Policy Challenges of Globalisation and Regionalisation*, OECD Development Centre, Policy Brief No. 11.
- Parson, T., Smelser, N., [1956], *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, The Free Press, Glencoe.
- Pearce R.D., Tavares A.T., [2002], *On the dynamics and coexistence of multiple subsidiary roles: an investigation of multinational operations in the UK*, in Lundan (ed.), pp. 73-90.
- Porter M., [1991], *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal”, No. 12, pp. 5-117.
- Prahalad C.K., Doz Y.L., [1981], *An Approach to Strategic Control in MNCs*. Sloan Management Review, 22(4): 5, 33.
- Prahalad C., Doz Y., [1987], *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York, Free Press.
- Roth K., O'Donnell S., [1996], *Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective*, „Academy of Management Journal”, No. 39, pp. 678-703.
- Rugman A., Verbeke A., Nguyen Q., [2011], *Fifty years of international business theory and beyond*, „Management International Review”, Vol. 51, No. 6, pp. 755-786.
- Rymarczyk J., [2012], *Biznes międzynarodowy*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Saka-Helmhout A., [2007], *Unravelling learning within multinational corporations*, „British Journal of Management”, Vol. 18, iss. 3, pp. 294-310.
- Samelak O., [2011], *Pozycja polskich filii w systemach korporacji transnarodowych (na przykładzie filii poznańskich)*, praca magisterska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Schlegelmilch B., [2010], *The MNC as an inter-organizational network: An investigation of HQ linkages to local subsidiary networks*, paper presented at The 35th EIBA Annual Conference, European International Business Academy, Valencia, Spain.
- Schmid S., Daniel A., [2007, October], *Are Subsidiary Roles a Matter of Perception? A Review of the Literature and Avenues for Future Research*, ESCP-EAP Working Paper, No. 30.
- Schmid S., Grosche P., [2008], *Developing Foreign Subsidiaries into Centers of Competence: The Case of Audi Hungaria*, paper presented at The 35th EIBA Annual Conference, European International Business Academy, Valencia, Spain.
- Schuh A., [2011], *Strategy review for Central and Eastern Europe: Strategic responses of foreign multinational corporations to the recent economic and financial crisis*, paper presented at The 37th EIBA Annual Conference, Bucharest, Romania.
- Simoes V.C., Biscaya R., Nevado P., [2002], *Subsidiary decision making autonomy: competences, integration, and local responsiveness*, [in:] S.M. Lundan (ed.), *Network Knowledge in International Business*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Skrzętnicka M., [2004], *Uwarunkowania pozycji spółki zależnej na przykładzie przedsiębiorstwa CENTRA S.A.*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Sokołowska K., [2007], *Rola filii w kształtowaniu potencjału konkurencyjności międzynarodowego koncernu na przykładzie strategii zaopatrzeniowej Volkswagen Poznań Sp. z o.o.*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Stępień B., [2009], *Host country effects in multinational companies' performance – empirical evidence from Polish subsidiaries*, The Poznań University of Economics Review, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Vol. 9, No. 2, pp. 57-77.

- Stopford and Wells, [1972], *Managing the multinational enterprise organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. Basic Books, New York.
- Strutzenberger A., Ambos T., Keppler T., [2011], *Unraveling the Subsidiary Initiative Process: A Multilevel Approach*, paper presented at The 37th EIBA Annual Conference, Bucharest, Romania.
- Surlemont B., [1998], *A typology of centres within multinational corporations: an empirical investigation*. In *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, Birkinshaw L. and Hood N. (eds), Macmillan: Basingstoke, Hampshire, 162-188.
- Szrajda A., [2006], *Rola filii w kształtowaniu potencjału konkurencyjności międzynarodowego koncernu na przykładzie strategii zaopatrzeniowej Volkswagen Poznań Sp. z o.o.*, praca magisterska, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis nieopublikowany).
- Taggart J., Hood N., [1999], *Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries*, „European Management Journal”, No. 17, iss. 2, pp. 226-236.
- Taggart J.H., [1997], *Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy*, *Journal of International Business Studies*, 28, 1, pp. 51-76.
- Taggart J., [2001], *Differentiating MNC Strategy at Subsidiary Level*, [in:] D. Hughes, J. Taggart (eds.), *International Business European Dimensions*, Academy of International Business Series, Palgrave Macmillan.
- UNCTAD, [1992], *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of Growth*, New York – Geneva.
- UNCTAD, [2001], *World Investment Report 2001: Promoting Linkages* (online), dostępny w: http://unctad.org/en/Docs/wir2001overview_en.pdf (dostęp: 14.03.2013).
- UNCTAD, [2008], *World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge* (online), dostępny w: http://unctad.org/en/Docs/wir2008_en.pdf (dostęp: 14.03.2013).
- UNCTAD, [2011], *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development* (online), dostępny w: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf> (dostęp: 14.03.2013).
- UNCTAD, [2012], *World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies* (online), dostępny w: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf> (dostęp: 14.03.2013).
- Van Maanen J., Schein E., [2012], *Toward a Theory of Organizational Socialization* (online), dostępny w: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1> (dostęp: 14.03.2012).
- Van Vo D., Beugelsdijk S., De Jong G., [2012], *The impact on decision-making autonomy on subsidiary innovation: theory and evidence from Central and Eastern European countries*, paper presented at The 38th EIBA Annual Conference, Brighton, Great Britain.
- White R.E., Poynter T.A., [1984], *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, „Business Quarterly”, Vol. 49, No. 2, pp. 59-69.
- White R.E., Poynter T.A., [1985], *The strategies of foreign subsidiaries: responses to organizational slack*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 14, No. 4, pp. 91-106.
- Wiliński W., [2011], *Beginning of the End of Cost Competitiveness in CEE Countries – Analysis of Dependence between Labor Costs and Internationalization of the Region*, Paper presented at The 37th EIBA Annual Conference, Bucharest, Romania.
- Wróbel T., [2001], *Czynniki warunkujące pozycję spółki zależnej w międzynarodowej korporacji – przypadek Aeskulap Chifa*, Akademia Ekonomiczna, Poznań (maszynopis powielony).
- Yan Du, Deloof M., Jorissen A., [2011], *The roles of subsidiary boards in multinational enterprises*, Paper presented at The 37th EIBA Annual Conference, Bucharest, Romania.
- Zahra S., George G., Dharwadkar R., [2001], *Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Effects of Corporate and Local Contexts*, Academy of Management Proceedings.
- Zorska A., [2007], *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa, Wydawnictwo PWE.

Zorska A., [2009], *Globalizacja działalności innowacyjnej korporacji transnarodowych: sposób na czas kryzysu czy ożywienia w gospodarce*, [w:] J. Osiński (red.), *Wymiary kryzysu. Między praktyczną teorią a wirtualną praktyką*. Warszawa, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, SGH, s. 183-208.

AN OVERVIEW OF RESEARCH INTO THE FUNCTIONING OF POLISH SUBSIDIARIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Summary

The paper reviews basic research approaches to the operations of subsidiaries of multinational corporations worldwide, with a special focus on those based in Poland. An indirect aim of the study is to assess the practical usefulness of research results in this area. The basic method used by the authors is an analysis of research reports in Polish and English.

The paper examines the nature of transnational corporations and discusses three key research areas involving foreign subsidiaries and affiliates: the relationship between the parent organization and subsidiaries, the role of subsidiaries in the corporate system, and the development of subsidiaries.

The authors argue that the available body of research into foreign subsidiaries and affiliates is of little practical use. According to Gorynia and Samelak, this problem could be solved by expanding the scope of future research to better meet the needs of executives managing subsidiaries. The article highlights research areas that the authors believe should be addressed in the future.

Keywords: transnational corporations, subsidiaries, foreign affiliates based in Poland, foreign direct investment

JEL classification codes: F21, F23
