

EKONOMIŚCI DLA ROZWOJU

GOSPODARKA A MEGATRENDY ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

Tom II



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne



X KONGRES
EKONOMISTÓW
POLSKICH

Redakcja naukowa
Eugeniusz Kwiatkowski
Beata Majecka
Ewa Mińska-Struzik

Seria wydawnicza
EKONOMIŚCI DLA ROZWOJU

GOSPODARKA A MEGATRENDY ROZWOJU WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

Tom II

Redakcja naukowa
Eugeniusz Kwiatkowski
Beata Majecka
Ewa Mińska-Struzik

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
Warszawa 2022

Spis treści

Bogusław Fiedor, Marian Gorynia, Elżbieta Mączyńska

Od Wydawcy	13
<i>Eugeniusz Kwiatkowski, Beata Majecka, Ewa Mińska-Struzik</i>	
Wstęp	19

CZĘŚĆ I SEKTORY I REGIONY WOBEK WYZWAŃ ROZWOJOWYCH

Andrzej Pawlik

Wyzwania innowacyjności dla województw w Polsce	31
1. Wstęp	31
2. Wyzwania – strategicznym myśleniem o przyszłości	31
3. Innowacje i innowacyjność	33
4. Potencjał innowacyjny województw	39
5. Zakończenie	43

Paweł Dziekański

Zróżnicowanie sytuacji finansowej powiatów Polski wschodniej względem poziomu rozwoju	45
1. Wstęp	45
2. Metoda i materiał badawczy	46
3. Poziom rozwoju a sytuacja finansowa	31
4. Przestrzenne zróżnicowanie sytuacji finansowej i rozwoju powiatów w Polsce Wschodniej	31
5. Podsumowanie	31

Monika Fiedorczuk

Przemiany strukturalne w krajach byłego Związku Radzieckiego – wyniki wstępnych badań	59
1. Wstęp	59
2. Teoretyczne podstawy badania przemian strukturalnych	60
3. Ogólna sytuacja gospodarcza w krajach byłego Związku Radzieckiego	63
4. Struktury gospodarcze krajów byłego Związku Radzieckiego	67
5. Podsumowanie	69

Anna Stankowska

Rozwój sieciowej infrastruktury elektroenergetycznej w Polsce: identyfikacja barier lokalizacyjnych oraz jej wpływ na środowisko	71
1. Infrastruktura jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego	71
2. Rozwój infrastruktury elektroenergetycznej	72
3. Aspekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne wyboru trasy linii napowietrznych wysokiego napięcia	74
4. Identyfikacja barier lokalizacyjnych związanych z rozwojem infrastruktury elektroenergetycznej w Polsce	76
5. Identyfikacja efektów zewnętrznych (strat środowiskowych) realizacji infrastruktury elektroenergetycznej	78
6. Próba oszacowania wybranych kosztów zewnętrznych	81
7. Wnioski	84

Bartłomiej Bajan, Aldona Mrówczyńska-Kamińska

Agrobiznes a polska gospodarka na tle krajów Unii Europejskiej	87
1. Wstęp	87
2. Koncepcja i sposoby pomiaru agrobiznesu	88
3. Materiały i metody	90
4. Produkt krajowy brutto w agrobiznesie	93
5. Zatrudnienie w agrobiznesie	94
6. Produkcja globalna w agrobiznesie	96
7. Podsumowanie	97

Bogdan Klepacki

Kierunki i możliwości adaptacji rolnictwa precyzyjnego w Polsce	99
1. Wstęp	99
2. Megatrendy w gospodarce światowej i ich znaczenie dla rolnictwa	99
3. Miejsce rolnictwa precyzyjnego w rozwoju systemów rolniczych	101
4. Zakres rolnictwa precyzyjnego	104
5. Warunki korzystania i korzyści rolnictwa precyzyjnego	106
6. Wnioski	107

Sebastian Stępień, Katarzyna Smędzik-Ambroży, Andrzej Czyżewski

Instrumentarium polityki rolnej Unii Europejskiej. Od czego odchodzimy, do czego dążymy?	109
1. Wstęp	109
2. Reorientacja wsparcia w procesie ewolucji wspólnej polityki rolnej – do czego zmierzamy	111
3. Poza 2020 – przyszłość unijnej polityki rolnej	116
4. Zakończenie	121

Anna Bisaga, Stanisława Sokołowska

Wspólna polityka rolna a rozwój rolnictwa w polskich regionach

na przykładzie województwa opolskiego	125
1. Wstęp	125
2. Modernizacja WPR	127
3. Cel, źródła danych, metody badań	132
4. Wyniki badań i dyskusja	132
5. Podsumowanie i wnioski	139

Wawrzyniec Czubak, Krzysztof Piotr Pawłowski

Inwestycje w polskim rolnictwie po akcesji do Unii Europejskiej	141
1. Wstęp	141
2. Materiał i metoda	143
3. Wyniki badań	145
4. Wnioski	150

Małgorzata Kołodziejczak

Miejsce usług w europejskim modelu rolnictwa	153
1. Wstęp	153
2. Europejski model rolnictwa, rolnictwo zrównoważone i wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich	154
3. Usługi produkcyjne w rolnictwie	157
4. Usługi w rolnictwie a rozwój zrównoważony i europejski model rolnictwa ...	159
5. Poziom korzystania z usług produkcyjnych w państwach Unii Europejskiej ...	162
6. Podsumowanie	168

Elżbieta Jadwiga Szymańska

Szanse i zagrożenia rozwoju produkcji żywca wieprzowego w Polsce	171
1. Wstęp	171
2. Metodyka badań	172
3. Sytuacja na rynku żywca wieprzowego w Polsce	173
4. Możliwości i ograniczenia rozwoju produkcji żywca wieprzowego w Polsce ...	180
5. Podsumowanie i wnioski	187

Anna Olszańska, Anna Kowalska

Relacje cenowe w polskim przemyśle mleczarskim w latach 2004–2019	189
1. Wstęp	189
2. Metody badawcze i źródła danych	191
3. Wyniki i analiza	191
4. Podsumowanie	200

Katarzyna Boratyńska

Bankructwo przedsiębiorstw w sektorze rolno-żywnościowym – mechanizmy regulacyjne	201
1. Wprowadzenie	201
2. Wybrane aspekty bankructwa przedsiębiorstw w teorii ekonomii i finansów ...	202
3. Wybrane mechanizmy regulacyjne jako instrumenty ograniczające ryzyko bankructw przedsiębiorstw	204
4. Znaczenie sektora rolno-żywnościowego w kontekście mechanizmów regulacyjnych bankructwa	206
5. Implikacje wprowadzonych procedur restrukturyzacyjnych dla sektora agrobiznesu na przykładzie mechanizmu restrukturyzacji zobowiązań zadłużonych gospodarstw rolniczych	208
6. Możliwości aplikacyjne proponowanych rozwiązań	209
7. Podsumowanie i wnioski oraz rekomendacje na przyszłość	210

Karolina Trzaska

Funkcjonowanie i rozwój branży obuwniczej w Polsce w latach 2009–2018 ...	211
1. Wprowadzenie	211
2. Dynamika branży obuwniczej	211
3. Ryzyko i ograniczenia w prowadzeniu działalności w branży obuwniczej	216
4. Ograniczenia a rozwój – kierunki oddziaływania	219
5. Zakończenie	221

CZĘŚĆ II

DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA WOBEC MEGATRENDÓW ROZWOJU I OGRANICZEŃ ZASOBOWYCH

Tomasz Gołębiowski, Lidia Danik, Małgorzata Lewandowska, Barbara Jankowska, Marlena Dzikowska, Marian Gorynia

Interakcje wewnętrzne w przedsiębiorstwie międzynarodowym a sprawność innowacyjna jego filii zagranicznych. Perspektywa filii zagranicznych utworzonych w Polsce	225
1. Wprowadzenie	225
2. Tło teoretyczne	226
3. Metodyka badania	231
4. Wyniki badania	233
5. Dyskusja i konkluzje	236

Anna Wolak-Tuzimek

Działalność innowacyjna jako czynnik kształtowania potencjału

konkurencyjnego przedsiębiorstw	239
1. Wprowadzenie	239
2. Innowacja a innowacyjność – przegląd literatury	240
3. Metodyka badań	244
4. Wyniki badań	246
5. Podsumowanie	253

Aneta Ejsmont

Wpływ kooperacji na ekonomiczną wartość przedsiębiorstwa	255
1. Wprowadzenie	255
2. Teoretyczne rozważania nad rolą kooperacji w podnoszeniu ekonomicznej wartości przedsiębiorstw, stanowiącej miernik wyników ich działalności	256
3. Metodologia badań	261
4. Wyniki badań	262
5. Podsumowanie	269

Czesław Skowronek

Tendencje zmian poziomu efektywności gospodarowania sektora

przedsiębiorstw w Polsce	271
1. Wprowadzenie	271
2. Charakterystyka ilościowa polskiego sektora przedsiębiorstw w latach 2010–2018 ...	272
3. Pomiar efektywności działalności przedsiębiorstw	273
4. Rentowność sektora przedsiębiorstw	275
5. Produktowność aktywów przedsiębiorstw	277
6. Rentowność kapitałów własnych	281
7. Konkluzje końcowe	283

Anna Bialek-Jaworska

Rola informacji finansowej w dostępie do źródeł finansowania – naturalny eksperyment czy wyboista droga do rozwoju przedsiębiorstw w Polsce?

eksperyment czy wyboista droga do rozwoju przedsiębiorstw w Polsce?	287
1. Wprowadzenie	287
2. Przyczyny bagatelizowania znaczenia jakości informacji sprawozdawczej dla kształtowania struktury kapitałowej	290
3. Wnioski z obserwacji empirycznych skutków nieprowadzenia rachunkowości przez przedsiębiorstwa w Polsce z perspektywy popytowej	293
4. Wnioski z obserwacji empirycznych skutków nieprowadzenia rachunkowości przez przedsiębiorstwa w Polsce z perspektywy podażowej	295
5. Wyniki badania determinant, mechanizmu i skutków redystrybucji oszczędności przedsiębiorstw niefinansowych za pośrednictwem udzielanych pożyczek	296

6. Wpływ udzielania pożyczek przez przedsiębiorstwa niefinansowe na wykorzystywanie możliwości rozwojowych przez przedsiębiorstwa	298
7. Zakończenie	300

Wawrzyniec Czubak, Krzysztof Piotr Pawłowski

Mikroekonomiczne efekty proinwestycyjnych mechanizmów wspólnej

polityki rolnej	303
1. Wstęp	303
2. Materiał i metoda	304
3. Wyniki badań	310
4. Podsumowanie i wnioski	313

CZĘŚĆ III

SPOŁECZEŃSTWO, KONSUMENT I PRACOWNIK WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

Stefan Krajewski

Determinanty społecznej akceptacji zmian systemowych w Polsce	317
1. Wprowadzenie	317
2. Zmiany systemowe przed transformacją szokową	318
3. Terapia szokowa	319
4. Cztery reformy w sferze budżetowej	326
5. Czy zmiany systemu emerytalnego okazały się bezpieczne dla rządzących?	328
6. Czy przesadzono z fetyszem wzrostu PKB i faworyzowaniem przedsiębiorców?	330
7. Dobra zmiana	334
8. Podsumowanie	337

Ewa Mińska-Struzik

Dylematy obowiązkowej edukacji ekonomicznej w szkołach średnich	343
1. Wprowadzenie	343
2. Ile przedsiębiorczości w „podstawach przedsiębiorczości”?	345
3. Ile praktyki w „ekonomii w praktyce”?	353
4. Podsumowanie	356

Włodzimierz Kołodziejczak

Czy oficjalne definicje stanu bezrobocia zniekształcają obraz rynku pracy?	357
1. Wstęp	357
2. Metodyka badania EU-LFS/BAEL	359

3. Różnice między podejściami i interpretacja wyników	362
4. Podsumowanie	366

Mariusz Zieliński

Tendencje zmian struktury zatrudnienia w Polsce w XXI w. z uwzględnieniem płci i poziomu wykształcenia	369
1. Wprowadzenie	369
2. Wzrost gospodarczy a zmiany w poziomie i strukturze zatrudnienia	369
3. Metoda badawcza	372
4. Zmiany struktury zatrudnienia w Polsce po 2000 roku i ich związek z tempem wzrostu gospodarczego	372
5. Zakończenie	378

Anna Krajewska, Stefan Krajewski

Płaca minimalna jako kontrowersyjne narzędzie kształtowania dochodów	379
1. Płaca minimalna – trochę historii, polityki i teorii	379
2. Wpływ płacy minimalnej na polską gospodarkę	381
3. Płaca minimalna w szerszym kontekście społecznym i ekonomicznym	385
4. Kontekst polityczny płacy minimalnej	389
5. Potencjalne skutki wzrostu płacy minimalnej	391
6. Konkluzje	394

Kamila Radlińska

Zatrudnienie cudzoziemców w Polsce – przykład sektora turystycznego	397
1. Wprowadzenie	397
2. Podstawy formalne zatrudnienia cudzoziemców w Polsce	399
3. Metoda badawcza i źródła danych	403
4. Wyniki badań	403
5. Wnioski	407

Marcin Wroński

Nierówności dochodowe i majątkowe w państwach nordyckich	409
1. Wprowadzenie	409
2. Nierówności dochodowe i majątkowe w państwach nordyckich	411
3. Przyczyny wzrostu nierówności społecznoekonomicznych	420
4. Rola państwa dobrobytu w kształtowaniu poziomu nierówności	423
5. Podsumowanie	425

Elena Vladimirovna Andrianova, Andrey Vladimirovich Davydenko, Vladimir Aleksandrovich Davydenko, Gulnara Fatykhovna Romashkina, Jerzy Kaźmierczyk

Bezpieczeństwo żywnościowe gospodarstw domowych w Rosji i jej regionach: problemy i sprzeczności	427
---	------------

1. Wprowadzenie	427
2. Teoretyczne podstawy bezpieczeństwa żywnościowego	430
3. Weryfikacja empiryczna	431
4. Wnioski	439
Bibliografia	441
Streszczenia	481
Abstracts	499
Indeks nazwisk	515
Indeks rzeczowy	527
Noty o autorach	531

Tomasz Gołębiowski*, Lidia Danik**, Małgorzata Lewandowska***, Barbara Jankowska****,
Marlena Dzikowska*****, Marian Gorynia*****

Interakcje wewnętrzne w przedsiębiorstwie międzynarodowym a sprawność innowacyjna jego filii zagranicznych. Perspektywa filii zagranicznych utworzonych w Polsce¹

1. Wprowadzenie

Coraz silniejsza pozycja przedsiębiorstw międzynarodowych w globalnej gospodarce oraz ich przewaga konkurencyjna wynikająca z unikatowych kompetencji uzasadniają prowadzenie badań nad fenomenem tych przedsiębiorstw. W ostatnich latach ważny nurt badań obejmuje studia nad rozwojem filii zagranicznych, postrzeganych jako podmioty współkształtujące strategię przedsiębiorstwa międzynarodowego, m.in. dzięki ich zdolności do tworzenia/pozyskiwania unikatowej wiedzy i wprowadzania innowacji. Nowy kierunek badań to studia nad znaczeniem więzi filii zagranicznych

* Prof. dr hab. Tomasz Gołębiowski – Zakład Zarządzania Międzynarodowego w Instytucie Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu w Szkole Głównej Handlowej, ORCID: 0000-0001-8590-7119.

** Dr hab. Lidia Danik, prof. SGH – Katedra Marketingu Międzynarodowego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-5256-2174.

*** Dr hab. Małgorzata Lewandowska, prof. SGH – Katedra Zarządzania Międzynarodowego Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-5778-8009.

**** Prof. dr hab. Barbara Jankowska – Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-1984-3449.

***** Dr hab. Marlena Dzikowska, prof. UEP – Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-9642-7345.

***** Prof. dr hab. Marian Gorynia – Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-7633-8249.

¹ Prezentowany referat powstał w ramach realizacji (przez konsorcjum UE w Poznaniu i SGH w Warszawie) grantu badawczego NCN nr 2016/21/B/HS4/03030, pt. *Sprawność innowacyjna filii zagranicznej a jej pozycja w sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego – perspektywa filii utworzonych w Polsce*. Prezentację wyników badań przeprowadzonych w ramach grantu zamieszczono w monografii: *Sprawność innowacyjna filii zagranicznej a jej pozycja w sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego. Perspektywa filii utworzonych w Polsce*, pod red. T. Gołębiowskiego, B. Jankowskiej, Difin, Warszawa 2021. Referat opracowano, odwołując się do treści zamieszczonych we wskazanej monografii.

z partnerami w wewnętrznej oraz zewnętrznej sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego dla sprawności innowacyjnej filii². Postuluje się dalsze rozszerzanie badań w tym obszarze.

Badania konceptualne nad więziami filii zagranicznych ulokowanych w Polsce podejmowano bardzo rzadko. Studia empiryczne nt. funkcjonowania i powiązań filii w sieci przedsiębiorstw międzynarodowych prowadzono w Polsce głównie metodą analizy przypadków. Badania nad sprawnością innowacyjną filii w gospodarkach transformujących się są także nieliczne. W tym obszarze mamy zatem do czynienia z luką badawczą. Jednocześnie duże znaczenie filii przedsiębiorstw międzynarodowych w polskim przemyśle i ich udział w polskim eksporcie innowacyjnych produktów, a także zmienne oceny atrakcyjności Polski jako kraju goszczącego ZIB, składają do analizy determinant decyzji przedsiębiorstw międzynarodowych dotyczących kierunków i trwałości rozwoju filii utworzonych w Polsce. Jedną z tych determinant jest sprawność innowacyjna filii zagranicznej.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jedną z determinant sprawności innowacyjnej filii zagranicznej są jej relacje ze spółką-matką oraz spółkami siostrzanymi. Znaczenie ma zakres przedmiotowy tych relacji, intensywność interakcji między partnerami oraz nasycenie tychże relacji wiedzą. Dlatego też celem prezentowanego artykułu jest rozpoznanie znaczenia powiązań filii zagranicznej z jej spółką-matką oraz spółkami siostrzanymi dla sprawności innowacyjnej tejże filii. W artykule najpierw przedstawiono podstawy teoretyczne badania, potem przybliżono metodykę badania – scharakteryzowano próbę badawczą, sposób zbierania danych i doboru przedsiębiorstw do badań, zdefiniowano i zoperacjonalizowano zmienne badania. Kolejna część opracowania prezentuje wyniki badań. W ostatniej części zamieszczono dyskusję nad otrzymanymi wynikami oraz wnioski końcowe.

2. Tło teoretyczne

Sprawność innowacyjna filii zagranicznej wynika z poziomu jej zaangażowania w badania i rozwój, co przekłada się na jej zdolność innowacyjną i działania w tym zakresie. Zdolność innowacyjna wynika z posiadanych przez filię zasobów/bazy wiedzy oraz zdolności absorpcji wiedzy, czyli umiejętności identyfikowania, nabywania/

² J. Cantwell, R. Mudambi, *Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises*, „Global Strategy Journal” 2011, 1(3–4); F. Ciabuschi, U. Holm, O.M. Martin, *Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the MNC*, „International Business Review” 2014, 23(5); R. Narula, *Exploring the paradox of competence-creating subsidiaries: balancing bandwidth and dispersion in MNEs*, „Long Range Planning” 2014, 47(1–2).

pozyskiwania, przyswajania, przekształcania i wykorzystywania wiedzy zdobytej w środowisku jej działania³.

Wyniki działań innowacyjnych filii zagranicznej przejawiają się poprzez zakres, różnorodność, intensywność i poziom nowości innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych; są również mierzone przez wartość własności intelektualnej. W artykule wykorzystano koncepcję „zakorzenienia” (ang. *embeddedness*) przedsiębiorstwa dla podkreślenia kluczowej roli pogłębionych relacji filii zagranicznej z innymi podmiotami. Zakorzenienie może być czynnikiem sukcesu filii, a jej relacje determinują jej pozycję w przedsiębiorstwie międzynarodowym⁴. Zakorzenione relacje biznesowe obejmują relatywnie duży zakres funkcji przedsiębiorstwa i charakteryzują się ponadprzeciętną intensywnością i trwałością powiązań, zaangażowaniem i wzajemnym zaufaniem, i dostosowywaniem się partnerów oraz ich współzależnością⁵.

W korporacji międzynarodowej istotne jest utrzymywanie równowagi między zakorzenieniem wewnętrznym swoich filii zagranicznych – w ramach wewnętrznej sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego – oraz ich zakorzenieniem zewnętrznym: z partnerami w krajach goszczących⁶. Relacje wewnętrzne (intraorganizacyjne) to powiązania filii zagranicznej z centralą przedsiębiorstwa macierzystego lub centralą regionalną oraz z innymi filiami w obrębie korporacji międzynarodowej. Relacje zewnętrzne (interorganizacyjne) to powiązania zagranicznej filii z niezależnymi partnerami: klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami badawczymi, agencjami rządowymi lub lokalnymi itp., działającymi w kraju goszczącym filię. Zarówno powiązania wewnętrzne, jak i zewnętrzne umożliwiają filii dostęp do różnych zasobów, które zwiększają jej potencjał⁷.

³ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35(1); S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, 27(2).

⁴ J.M. Birkinshaw, N. Hood, *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*, „The Academy of Management Review” 1998, nr 23; J. Birkinshaw, N. Hood, S. Young, *Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance*, „International Business Review” 2005, 14(2).

⁵ U. Holm, J. Johanson, P. Thilenius, *Headquarters knowledge of subsidiary network context in the multinational corporation*, „International Studies of Management and Organization” 1995, nr 25(1–2); M. Forsgren, U. Holm, J. Johanson, *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar, Cheltenham 2005.

⁶ K.E. Meyer, R. Mudambi, R. Narula, *Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness*, „Journal of Management Studies” 2011, 48(2); F. Ciabuschi, U. Holm, O.M. Martin, 2014, *op. cit.*; R. Narula, 2014, *op. cit.*

⁷ S. Schmid, A. Schurig, *The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network*, „International Business Review” 2003, 12(6); J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham 2008; D.R. Gnyawali, M. Singal, S.C. Mu, *Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: A multi-level conceptual model*, „Journal of International Management” 2009, 15(4).

Powiązania filii zagranicznej z centralą firmy-matki i pozostałymi filiami w ramach korporacji, umożliwiają dostęp do wiedzy, co zwiększa efekt uczenia się i umożliwia transfer rozwiązań innowacyjnych, wypracowanych w sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego⁸. W tych relacjach filia zagraniczna może odgrywać rolę zarówno odbiorcy, jak i twórcy/dostawcy wiedzy i innowacyjnych rozwiązań.

Biorąc pod uwagę poziom zdolności do kreowania innowacji i do rozwoju kompetencji, można wyróżnić dwie kategorie filii zagranicznych, które jednocześnie odzwierciedlają dominujący kierunek przepływu wiedzy: filie nastawione na otrzymywanie rozwiązań innowacyjnych oraz filie nastawione na tworzenie rozwiązań innowacyjnych, czego przejawem jest podejmowanie prac badawczo-rozwojowych (w tworzonych lub rozbudowywanych centrach B + R), których wyniki mogą być wykorzystane także szerzej w sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego⁹. Centrala przedsiębiorstwa międzynarodowego, podejmując decyzje o alokacji zasobów w ramach sieci korporacyjnej i odpowiednio je koordynując, może zachęcać filie do odgrywania roli dostawcy zasobów opartych na wiedzy i bycia integratorem innowacyjnych rozwiązań¹⁰.

Badania wskazują, że transfer wiedzy między centralą przedsiębiorstwa międzynarodowego a jego filią ma pozytywny wpływ na jej sprawność innowacyjną¹¹. Jednak nadmierna biurokratyzacja zaangażowania centrali może tę sprawność ograniczać¹².

Więzi z centralą korporacji lub jej regionalnym biurem są szczególnie cenne dla filii będących netto-odbiorcami wiedzy¹³, a wręcz kluczowe dla tych, których wyniki są poniżej oczekiwań, co wymusza na nich wspieranie się zasobami centrali w sytuacji, gdy budowanie niezależnej pozycji w strukturach przedsiębiorstwa międzynarodowego nie jest możliwe przy wykorzystaniu jedynie zasobów własnych filii zagranicznych¹⁴. W związku z tym bliskie relacje z centralą przedsiębiorstwa międzynarodowego i dostosowanie do jej strategii mogą zwiększyć szanse filii zagranicznych

⁸ P. Buckley, M.J. Carter, *Managing cross-border complementary knowledge*, „Studies of Management and Organization” 1999, 29(1).

⁹ J.T. Cantwell, R. Mudambi, *MNE competence-creating subsidiary mandates*, „Strategic Management Journal” 2005, 26(12); F. Achcaoucaou, P. Miravittles, F. León-Darder, *Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness*, „International Business Review” 2014, 23(1).

¹⁰ A.K. Gupta, V. Govindarajan, *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal” 2000, 21(4).

¹¹ L.F. Monteiro, N. Arvidsson, J. Birkinshaw, *Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications*, „Organization Science” 2008, 19(1); F. Ciabuschi, H. Dellestrand, O.M. Martín, *Internal Embeddedness, Headquarters Involvement, and Innovation Importance in Multinational Enterprises*, „Journal of Management Studies” 2011, nr 48(7); F. Achcaoucaou, P. Miravittles, F. León-Darder, 2014, *op. cit.*

¹² F. Ciabuschi, M. Forsgren, O.M. Martín, *Headquarters involvement and efficiency of innovation development and transfer in multinationals: A matter of sheer ignorance?*, „International Business Review” 2012, 21(2).

¹³ J. Birkinshaw, N. Hood, S. Jonsson, *Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative*, „Strategic Management Journal” 1998, 19(3).

¹⁴ D.R. Gnyawali, M. Singal, S.C. Mu, 2009, *op. cit.*

na przetrwanie¹⁵. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy środowisko biznesowe w kraju goszczącym nie oferuje dostępu do atrakcyjnych zasobów, umożliwiających budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Relacje z innymi filiami w ramach struktur korporacyjnych mogą również generować przepływy wiedzy i innych zasobów, które przyczyniają się do wzrostu kompetencji, poprawy innowacyjności i ogólnej sprawności FZ¹⁷. Badania pokazują, że głębokie zakorzenienie wewnętrzne jest pozytywnie związane z wynikami filii zagranicznych, ponieważ ułatwia transfer wiedzy, wpływa pozytywnie na proces uczenia się, zwiększa ich przedsiębiorczość i innowacyjność¹⁸. Należy zauważyć, że rosnąca liczba badań dotyczących wewnętrznych relacji filii poświęcona jest tworzeniu ich kompetencji i wskazuje na transfer wiedzy i innowacyjnych rozwiązań z filii zagranicznych do centrali korporacji (ang. *reverse knowledge transfer*), podkreślając nasilenie tego zjawiska ostatnich latach¹⁹.

Badania nad tym, jak filie przejmują wiedzę od spółki-matki i spółek siostrzanych są wciąż aktualne, wciąż nieliczne i, w związku z tym, kontynuowane²⁰. Studia nad innowacjami, w które angażują się filie zlokalizowane w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, były jak dotąd rzadko prowadzone²¹. Wśród badań na ten temat warto przywołać

¹⁵ M. Reilly, P. Scott, V. Mangematin, *Alignment or independence? Multinational subsidiaries and parent relations*, „Journal of Business Strategy” 2012, 33(2).

¹⁶ B. Ambos, T.C. Ambos, *Location choice, management and performance of international R&D investments in peripheral economies*, „International Journal of Technology Management” 2009, 48(1).

¹⁷ D.R. Gnyawali, M. Singal, S.C. Mu, 2009, *op. cit.*; C.F. Crespo, D.A. Griffith, L.F. Lages, *The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations*, „International Business Review” 2014, 23(5).

¹⁸ W. Tsai, *Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business innovation and performance*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(5); M. Yamin, U. Andersson, *Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play?*, „International Business Review” 2011, 20(2); F. Ciabuschi, U. Holm, O.M. Martin, 2014, *op. cit.*; K. Asakawa, Y. Park, J. Song, S.-J. Kim, *Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries*, „Journal of International Business Studies” 2018, 49(6); J. Gammelgaard, F. McDonald, A. Stephan, H. Tüselmann, C. Dörrenbächer, *The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance*, „International Business Review” 2012, 21(6).

¹⁹ T.C. Ambos, B. Ambos, B.B. Schlegelmilch, *Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefit from reverse knowledge transfers*, „International Business Review” 2006, 15(2); R. Mudambi, L. Piscitello, L. Rabbiosi, *Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes*, Long Range Planning, 2014, 47(1); Z. Najafi-Tawani, A. Giroud, U. Andersson, *The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNC*, „Journal of World Business” 2014, 49(1).

²⁰ C. Hallin, U. Holm, D.D. Sharma, *Embeddedness of innovation receivers in the multinational corporation: effects on business performance*, „International Business Review” 2011, 20(3); S. Bresciani, A. Ferraris, *Innovation-receiving subsidiaries and dual embeddedness: impact on business performance*, „Baltic Journal of Management” 2016, 11(1).

²¹ R. Narula, J. Guimon, *The R&D activity of multinational enterprises in peripheral economies: Evidence from the EU new member states*, UNU-MERIT Working Papers No. 2010-048, 2010; T. Gołębiowski, M.S. Lewandowska, *Influence of internal and external relationships of foreign subsidiaries on innovation*

pracę Damijana i in., w której autorzy wskazują, że filie zagraniczne (zlokalizowane w nowych krajach UE) z wyższymi wydatkami na R&D i doświadczające intensywnego transferu wiedzy z centrali charakteryzują się wyższą innowacyjnością produkcyjną²². Zatem bogate w przepływ wiedzy z centrali relacje danej filii ze swoją spółką-matką owocują lepszymi wynikami danej filii w obszarze innowacji produktowych.

Filie zagraniczne, które rozwinęły szersze relacje wewnątrz sieci korporacyjnej, mają lepszy dostęp do informacji, co pozwala na łatwiejsze rozpoznawanie nowych możliwości na rynku, a to znów ma znaczenie dla statusu danej filii i jej postrzegania przez centralę. Filie takie mają szansę zająć lepszą pozycję w sieci korporacji międzynarodowej. Podmioty, które zajmują lepszą – centralną – pozycję w sieciach to zwykle firmy, które rozwinęły wyróżniające ich kompetencje i zdolności w określonych obszarach (jak na przykład badania i rozwój, innowacje). Dzięki temu filie takie są zauważane przez centralę przedsiębiorstwa międzynarodowego, co znów daje im lepszy dostęp do zasobów korporacji²³. Filie te są w stanie wywierać wpływ na decyzje strategiczne centrali, dbając w ten sposób o swoją pozycję w sieci²⁴. Wszystko to umacnia ich siłę systemową, wynikającą z zależności zasobowej centrali²⁵. Siła systemowa wynika ze specjalizacji filii zagranicznej w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa międzynarodowego i zależy od skali, zakresu i znaczenia działań filii dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego. Zdolność filii do uzależniania innych podmiotów od jej zasobów określa więc siłę zależności zasobowej filii; siła ta rośnie wraz ze zdolnością filii zagranicznej do tworzenia kluczowych kompetencji, generowania, stosowania i transferu unikalnej wiedzy.

Zdolności oraz inicjatywa filii w zakresie rozwoju wiedzy przekładają się na rolę, jaką może ona pełnić w procesach tworzenia innowacji, poczynwszy od podmiotu adaptującego innowacje, wdrażającego cudze innowacje na skalę lokalną, aż do roli „centrum doskonałości” i strategicznego lidera w skali świata²⁶. Filie zagraniczne,

performance. Evidence from Germany, Czech Republic and Romania, „Journal of East European Management Studies”, 2015, 20(3); S. Bresciani, 2016, *op. cit.*

²² J.P. Damijan, C. Kostevc, M. Rojec, *Does foreign subsidiary's network status impact its innovation activity?*, MICRO-DYN, EU Sixth Framework Programme, Working Paper No. 27/10, 2010.

²³ M. Yamin, U. Andersson, 2011, *op. cit.*

²⁴ C. Garcia-Pont, J.I. Canales, F. Noboa, *Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component*, „Journal of Management Studies” 2009, 46(2).

²⁵ R. Mudambi, T. Pedersen, *Agency Theory and Resource Dependency Theory: Complementary Explanations for Subsidiary Power in Multinational Corporations*, SMG Working paper No. 2007-005, København, 2007; C. Dörrenbächer, J. Gammelgaard, *Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro- political bargaining power*, „Critical perspectives on international business” 2011, 7(1).

²⁶ A.K. Gupta, V. Govindarajan, *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*, „Academy of Management Review” 1991, 16(4); T. Frost, J. Birkinshaw, S. Ensign, *Centres of excellence in multinational corporations*, „Strategic Management Journal” 2002, 23(11); A.-W. Harzing, N. Noorderhaven, *Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta/Govindarajan's typology of subsidiary roles*, „International Business Review” 2006, 15(3).

które mają status centrum doskonałości, mają też zwykle szanse poszerzenia swojej autonomii. Zatem relacje, jakie występują pomiędzy filią a jej centralą i spółkami-siostrami oraz charakter tych relacji w kontekście przepływu wiedzy między wskazanymi podmiotami ma znaczenie dla sprawności innowacyjnej filii zagranicznej i jej pozycji w sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego.

W dalszej części referatu zostaną przedstawione wyniki badań nad znaczeniem relacji wewnątrz korporacyjnych dla sprawności innowacyjnej filii utworzonych w Polsce.

3. Metodyka badania

3.1 Charakterystyka próby badawczej

Badania empiryczne zostały przeprowadzone wśród 440 filii zagranicznych zlokalizowanych w Polsce i reprezentujących sektor przemysłu przetwórczego. Dobór przedsiębiorstw do badania miał charakter losowy, przy czym filie biorące udział w badaniu musiały być podmiotami średnimi lub dużymi, które podjęły swoją aktywność jako filie danego przedsiębiorstwa międzynarodowego nie później niż w 2012 roku. 40% badanych firm to spółki średnie, a 60% to podmioty duże (wg kryterium wielkości zatrudnienia).

Dominującym sposobem utworzenia badanych filii jest *greenfield* – filia tworzona „od podstaw” (73%), przejęcie (24,8%) oraz kooperacja z podmiotem polskim, a więc spółka typu *joint venture* (2,2%). Znaczna większość badanych filii jest starsza niż 6 lat.

Tabela 1. Działania w ramach łańcucha wartości [N = 440]

	Działania tworzące wartość	Odsetek wskazań (%)
1.	Działalność badawcza i rozwojowa*	51
2.	Produkcja materiałów adresowanych do odbiorców zewnętrznych (spoza sieci korporacji)	70
3.	Produkcja materiałów wytwarzanych na potrzeby innych filii/centrali	54
4.	Produkcja komponentów adresowanych do odbiorców zewnętrznych (spoza sieci korporacji)	53
5.	Produkcja komponentów wytwarzanych na potrzeby innych filii/centrali	42
6.	Produkcja/montaż produktów finalnych (adresowanych do finalnych konsumentów lub użytkowników)	55
7.	Sprzedaż i marketing	73
8.	Usługi przy- i posprzedażowe (serwis)	53

Źródło: opracowanie własne.

Badane filie pochodzą z ponad 40 państw. Ich główne kraje pochodzenia to Niemcy (24,00%), Włochy (7,50%), Francja (7,05%), Stany Zjednoczone (6,82%), Austria i Szwecja (5,91%), Holandia (5,68%), Dania (4,32%), Finlandia i Szwajcaria (3,86%). 97% badanych filii to podmioty z dominującym udziałem kapitału zagranicznego.

Jeśli chodzi o miejsce badanych filii w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa międzynarodowego, 51% z nich jest zaangażowane w aktywność

badawczo-rozwojową, 70% filii produkuje materiały, 53% wytwarza komponenty produktów dla klientów zewnętrznych, (42%) wytwarza komponenty dla klientów korporacyjnych, 55% badanych jest aktywnych w ramach montażu i produkcji dóbr finalnych, które trafiają do statecznych odbiorców, 73% jest zaangażowanych w sprzedaż i marketing, a 53% badanych zajmuje się usługami posprzedażowymi (tabela 1).

Poziom autonomii badanych podmiotów oscyluje między 2,268 dla decyzji odnośnie do wyboru rynków zagranicznych i 3,773 dla decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (wykorzystana skala: 1 = decyzje podejmowane wyłącznie przez centralę; 5 = decyzje w pełni podejmowane przez filię). W obszarze decyzji operacyjnych poziom autonomii waha się od 2,486 do 4,268. W odniesieniu do operacji zakupowych, produkcji, aktywności marketingowej i sprzedaży, księgowości oraz innych aktywności w zakresie finansów, a także zarządzania zasobami ludzkimi autonomię oceniono jako ponadprzeciętną – średnia ocen wyniosła 3,500. Zdecydowanie niski poziom autonomii filii daje się zauważyć w odniesieniu do decyzji strategicznych (2,307) i operacyjnych (2,486) w zakresie badań i rozwoju, a także w obszarze rozwijania i modyfikowania technologii i produktów (3,009) (tabela 2).

Tabela 2. Poziom autonomii decyzyjnej filii zagranicznej w przekroju realizowanych funkcji [N = 440]

Obszary decyzji			
Decyzje strategiczne dotyczące:		Ś	OS
1.	Wyboru rynku docelowego/segmentu rynku	2,268	0,9454
2.	Asortymentu produktów filii	2,425	1,1310
3.	Strategii badań i rozwoju (B + R)	2,307	1,0732
4.	Strategii zakupów	2,841	1,0872
5.	Strategii produkcji	2,995	1,1454
6.	Strategii sprzedaży/marketingowej dla marek globalnych	2,564	1,1155
7.	Strategii sprzedaży/marketingowej dla marek lokalnych	2,930	1,1679
8.	Zarządzania finansami	2,720	1,0657
9.	Zarządzania zasobami ludzkimi	3,773	1,0622
Decyzje operacyjne dotyczące:		Ś	OS
1.	Działalności badawczo-rozwojowej	2,486	0,9687
2.	Modyfikacji produktowych lub technologicznych (np. adaptacji do warunków działalności na rynkach w obsługiwanych przez filię krajach)	3,009	1,0303
3.	Działalności zakupowej	3,530	0,8873
4.	Działalności produkcyjnej	3,711	0,9405
5.	Sprzedaży/marketingu marek globalnych	3,082	1,0555
6.	Sprzedaży/marketingu marek lokalnych	3,586	0,9602
7.	Czynności związanych z księgowością i finansami	3,689	0,8831
8.	Czynności związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim	4,268	0,7701

Ś – średnia,

OS – odchylenie standardowe.

Skala: 1 = brak autonomii, 5 = pełna autonomia filii zagranicznej.

Źródło: opracowanie własne.

3.2 Metoda i zmienne badania

Badania pierwotne wśród przedsiębiorstw przeprowadzono z wykorzystaniem wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI). Uczestnikami wywiadów byli dyrektorzy zarządzający i menedżerowie wyższego szczebla. Zakres czasowy badania obejmuje lata 2012–2017. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, w którym zastosowano różne formy pytań, tak, aby uzyskać wiarygodne i rzetelne odpowiedzi. W kwestionariuszu najpierw proszono o podanie ogólnych danych o firmie, potem następowała część poświęcona sprawności innowacyjnej firmy i jej determinantom, wśród których ważne miejsce zajmowało wewnętrzne zakorzenienie filii. Do oceny zmiennych wykorzystano skalę Likerta. Definicje zmiennych wraz z ich operacjonalizacją zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych

Zmienna	Operacjonalizacja
Sprawność innowacyjna	Rezultat aktywności innowacyjnej, który ocenia się poprzez występowanie i poziom nowości poszczególnych typów innowacji: produktowych, procesowych i marketingowych. Do oceny wykorzystano skalę pięciostopniową, gdzie 1 oznacza znaczącą słabość firmy, a 5 oznacza znaczącą siłę.
Zakorzenienie wewnętrzne	Częstotliwość i trwałość powiązań filii z centralą, które mają znaczenie dla sprawności innowacyjnej tej filii. Ocena dokonywana z wykorzystaniem pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 ocenę najwyższą.

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badania

Menedżerowie uczestniczący w badaniu zostali zapytani o znaczenie ich powiązań z ich centralą oraz spółkami siostrzanymi dla sprawności innowacyjnej reprezentowanych przez nich filii. W pytaniach wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 stanowiło najniższą ocenę, a 5 to ocena najwyższa. Okazuje się, że znaczenie powiązań ze spółką-matką jest postrzegane jako ważniejsze niż więzi ze spółkami-siostrami (tabela 4). Najwyższe znaczenie mają powiązania z centralą w obszarze innowacji produktowych i procesowych. Oceny wyniosły odpowiednio 3,930 oraz 3,964. Porównując ze sobą znaczenie powiązań filii ze spółkami siostrzanymi, okazuje się, że za ważniejsze uważane są relacje ze spółkami-siostrami zlokalizowanymi zagranicą. Ocena ważności powiązań ze spółkami siostrzanymi zlokalizowanymi zagranicą wyniosła odpowiednio 3,559 dla innowacji produktowych oraz 3,367 dla innowacji procesowych. Jeśli chodzi o powiązania ze spółkami siostrzanymi działającymi w Polsce, analogiczne oceny wyniosły 3,398 oraz 3,330, odpowiednio dla innowacji produktowych i procesowych. Znaczenie powiązań FZ

z ich centralami i spółkami siostrzanymi w zakresie innowacji nietechnologicznych, które w prezentowanych badaniach utożsamiano z nowymi rozwiązaniami w zakresie logistyki, sprzedaży i marketingu, wyniosło odpowiednio 3,630 dla centrali, 3,170 dla spółek siostrzanych ulokowanych w Polsce i 3,025 dla spółek funkcjonujących w innych krajach. Można zatem stwierdzić, że w odniesieniu do innowacji technologicznych ważniejsze są relacje ze spółkami zlokalizowanymi za granicą, ale dla innowacji nietechnologicznych wyżej oceniane są relacje ze spółkami-siostrami w Polsce (tabela 4).

Tabela 4. Znaczenie współpracy z jednostkami organizacyjnymi korporacji dla działalności/sprawności innowacyjnej filii

Podmioty współpracujące		Innowacje produktowe – nowe lub mocno udoskonalone produkty			Nowe metody produkcyjne i technologiczne <i>know-how</i>			Nowe rozwiązania w procesach logistycznych, sprzedażowych i marketingowych		
		LW	Ś	OS	LW	Ś	OS	LW	Ś	OS
1.	Centrala przed. międzyzn. lub centrala regionalna	440	3,930	0,7092	440	3,964	0,7416	440	3,630	0,9718
2.	Siostrzane filie ulokowane w Polsce	88	3,398	1,0779	88	3,330	1,1216	88	3,170	1,0637
3.	Siostrzane filie w innych krajach	401	3,559	0,8229	401	3,367	0,8502	401	3,025	0,8714

LW – liczba wskazań,

Ś – średnia,

OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Intensywność przepływów wiedzy w ramach sieci korporacyjnej została oceniona w przedziale od 3,000 do 3,600 (przy wykorzystaniu skali od 1 – nie zachodzą przepływy, do 5 – bardzo intensywne przepływy). Zaskakujący może być wynik pokazujący, że ocena intensywności napływu wiedzy z centrali do spółek-córek, w odniesieniu do innowacji technologicznych, była tylko nieznacznie wyższa, niż ocena odpływu wiedzy z filii do centrali w obszarze innowacji technologicznych. W relacjach ze spółkami-siostrami ocena intensywności, a co się z tym wiąże – odpływu wiedzy, była nieznacznie wyższa, niż ocena napływu wiedzy od spółek siostrzanych (tabela 5).

Sprawność innowacyjna badanych firm była oceniana z uwzględnieniem poziomu nowości poszczególnych typów innowacji. Badane filie rzadko generują innowacje, które są nowością w skali świata – częściej są to nowości dla Europy, a najczęściej: są one nowością w skali Polski (tabela 6).

Tabela 5. Przepływy wiedzy między podmiotami w sieci korporacyjnej PM a filią zagraniczną [N = 440]

Przepływy wiedzy		Innowacje produktowe – nowe lub mocno udoskonalone produkty				Nowe metody produkcyjne i technologiczne know-how				Nowe rozwiązania w procesach logistycznych, sprzedażowych i marketingowych			
		LW	Ś	OS		LW	Ś	OS		LW	Ś	OS	
1.	Napływ wiedzy z centrali/centrali regionalnej przedsiębiorstwa międzynarodowego do filii, który prowadzi do generowania innowacji	419	3,437	0,6618		417	3,659	0,7430		383	3,316	0,6447	
2.	Odptyw wiedzy z filii do centrali/centrali regionalnej przedsiębiorstwa międzynarodowego, który prowadzi do generowania innowacji	419	3,358	0,6568		417	3,626	0,7430		383	3,345	0,6797	
3.	Napływ wiedzy ze spółek siostrzanych zlokalizowanych w Polsce do filii, który prowadzi do generowania innowacji	72	3,486	0,7871		71	3,451	0,6277		68	3,324	0,6094	
4.	Odptyw wiedzy z filii do spółek siostrzanych zlokalizowanych w Polsce, który prowadzi do generowania innowacji	72	3,528	0,8717		71	3,493	0,6519		68	3,412	0,7173	
5.	Napływ wiedzy ze spółek siostrzanych zlokalizowanych za granicą do filii, który prowadzi do generowania innowacji	357	3,342	0,5617		343	3,353	0,5931		293	3,317	0,5778	
6.	Odptyw wiedzy z filii do spółek siostrzanych zlokalizowanych za granicą, który prowadzi do generowania innowacji	357	3,563	0,6131		343	3,359	0,6373		293	3,307	0,5978	

LW – liczba wskazań,

Ś – średnia,

OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 6. Sprawność innowacyjna filii zagranicznej [N = 440]

Poziom nowości innowacji		Innowacje produktowe – nowe lub mocno udoskonalone produkty		Nowe metody produkcyjne i technologiczne <i>know-how</i>		Nowe rozwiązania w procesach logistycznych, sprzedażowych i marketingowych	
		Ś	OS	Ś	OS	Ś	OS
1.	Nowości na skalę światową	2,250	0,9285	2,443	1,1158	2,027	0,8822
2.	Nowości na skalę europejską lub regionalną (regionu działania filii)	2,748	1,0810	2,923	1,0296	2,445	0,9139
3.	Nowości dla polskiego rynku	3,277	0,9619	3,266	0,9987	2,732	0,9597

Ś – średnia,

OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5. Dyskusja i konkluzje

Przyjmując perspektywę gospodarki w procesie transformacji, weryfikowano wpływ zakorzenienia wewnętrznego filii zagranicznej na jej sprawność innowacyjną. Wyniki przeprowadzonych badań nie są w pełni spójne z wynikami uzyskanymi przez J. Birkinshawa i in. oraz B. Ambosa i T.C. Ambosa²⁷. Wskazywali oni, że wewnętrzne relacje w przedsiębiorstwie międzynarodowym są bardzo wartościowe dla filii zagranicznych, zwłaszcza tych podmiotów, które charakteryzowały słabsze wyniki. Dodatkowo wyniki ich badań świadczyły, że filie zagraniczne są silnie zależne od zasobów i wiedzy centrali oraz siostrzanych spółek. By wyjaśnić uzyskane wyniki, trzeba najpierw wskazać, że w prezentowanym badaniu skupiono się na znaczeniu powiązań filii zagranicznej z centralą i spółkami-siostrami wyłącznie w obszarze działalności innowacyjnej i związanej z tym zdolności innowacyjnej. Stąd też przedstawione wnioski ograniczają się do obszaru badań i rozwoju. Z tej perspektywy poczynione obserwacje pozostają spójne z wynikami Damijana i in., które wskazują, że tylko filie zagraniczne zlokalizowane w nowych krajach członkowskich UE o wyższych wydatkach R&D i charakteryzujące się wyższym poziomem transferu wiedzy z centrali, osiągną wyższą produktową zdolność innowacyjną²⁸. Z tej perspektywy, w przypadku analizowanych filii, intensywność napływu wiedzy z centrali i spółek siostrzanych, a także zaangażowanie badanych filii, oceniono jako niewystarczające.

²⁷ J. Birkinshaw, N. Hood, S. Jonsson, *Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19(3); B. Ambos, T.C. Ambos, *Location choice, management and performance of international R&D investments in peripheral economies*, „International Journal of Technology Management” 2009, nr 48(1).

²⁸ J.P. Damijan, C. Kostevc, M. Rojec, *Does foreign subsidiary's network status impact its innovation activity?*, MICRO-DYN, EU Sixth Framework Programme, Working Paper No. 27/10, 2010.

Menedżerowie badanych filii zagranicznych są świadomi znaczenia wewnętrznych powiązań w przedsiębiorstwie międzynarodowym dla kształtowania zdolności innowacyjnych ich filii. Wyniki te są zgodne z obserwacjami Gnyawaliego i in. oraz Crespo i in., którzy wskazują, że związki ze spółkami-siostrami mogą usprawnić przepływy wiedzy pozwalające na budowanie kompetencji, poprawę innowacyjności filii i jej ogólnych wyników²⁹. Wyniki w zakresie omawianej zdolności innowacyjnej filii są kluczowe z perspektywy jej pozycji w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

Zhao i in., Horn i in., i Demeter i in. wskazują, że relacje wewnętrzne są warunkiem koniecznym do zaangażowania w relacje zewnętrzne³⁰. Stąd też filie, które nie doceniają znaczenia związków kooperacyjnych z centralą i siostrzanymi spółkami dla ich zdolności innowacyjnej (i ogólnej sprawności operacyjnej), nie są w stanie rozwinąć pogłębionych więzi innowacyjnych z partnerami zewnętrznymi. Zdolności innowacyjne analizowanych filii są w najlepszym wypadku umiarkowane, a (w wielu przypadkach) produkty wytwarzane przez filie są przedmiotem eksportu przez sieci dystrybucji przedsiębiorstwa międzynarodowego, stąd też filie te często nie stoją przed wyzwaniem adaptacji rozwiązań innowacyjnych do potrzeb rynku goszczącego, a w konsekwencji nie są poddane presji zbudowania sieci relacji z zewnętrznymi, lokalnymi partnerami.

Uzyskane wyniki badań niosą kilka ważnych implikacji dla polityki gospodarczej i praktyki biznesowej. Po pierwsze, powstaje pytanie o trwałość zagranicznych inwestycji bezpośrednich napływających do Polski. Zagraniczne filie, przeznaczone do zadań związanych z produkcją, zakupami czy sprzedażą, które nie są w stanie podejmować zaawansowanych innowacji technologicznych, w konsekwencji są mniej wartościowymi jednostkami w ramach wewnętrznej sieci przedsiębiorstwa międzynarodowego niż filie wyposażone w zasoby wiedzy technologicznej i cechujące się wysoką sprawnością innowacyjną. Stosunkowo niski poziom zdolności innowacyjnych filii zagranicznych zlokalizowanych w Polsce kwestionuje trwałość tych jednostek. Relatywnie niski poziom istotności wewnętrznych relacji dla sprawności innowacyjnej filii zagranicznych może również odzwierciedlać niską zdolność absorpcyjną tychże podmiotów lub też politykę centrali wobec filii zlokalizowanych w gospodarce posttransformacyjnej.

²⁹ D.R. Gnyawali, M. Singal, S.C. Mu, *Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: A multi-level conceptual model*, „Journal of International Management” 2009, nr 15(4); C.F. Crespo, D.A. Griffith, L.F. Lages, *The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations*, „International Business Review” 2014, nr 23(5).

³⁰ X. Zhao, B. Huo, W. Selen, J.H.Y. Yeung, *The impact of internal integration and relationship commitment on external integration*, „Journal of Operational Management” 2011, 29(1); K. Demeter, L. Szasz, B.-G. Racz, *The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance*, „International Journal of Production Economics” 2016, nr 182; P. Horn, P. Scheffler, H. Schiele, *Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective*, „International Journal of Production Economics” 2014, nr 153.

Wyniki zaprezentowanych badań zdają się wskazywać na te uzasadnienia. W tym świetle zlokalizowane w Polsce filie zagraniczne wydają się mało ważnymi partnerami w sieci innowacji przedsiębiorstw międzynarodowych, a pozostałe jednostki przedsiębiorstw międzynarodowych nie są od nich silnie zależne. To deprecjonuje rolę zlokalizowanych w Polsce filii zagranicznych w globalnych łańcuchach wartości. Stąd też zagraniczne filie powinny rozwinąć relację z centralą i spółkami-siostrami, i wykorzystać wynikającą z nich wiedzę do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Poprawa relacji wewnętrznych powinna ułatwić polepszenie zdolności filii zagranicznych do uczestniczenia w procesie generowania wartości i umożliwić filiom wzrost udziału aktywów o wysokiej wartości dodanej (w tym tych o charakterze relacyjnym), a także realizację działań pozwalających na zwiększenie siły przetargowej, pozwalającej na podniesienie poziomu autonomii w kreowaniu elastycznych strategii.