

Wirginia Doryń

Uniwersytet Łódzki

**KOSZTY
INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW**

Streszczenie: W artykule dokonano przeglądu najważniejszych źródeł kosztów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przedstawiono pojęcia: kosztu prowadzenia działalności za granicą (ang. *cost of doing business abroad*), kosztu bycia obcym (ang. *liability of foreignness*), kosztu bycia nowym (ang. *liability of newness*) oraz kosztów związanych z zarządzaniem złożoną kulturowo organizacją. Wskazano ponadto przesłanki podjęcia badań nad kosztami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: koszty działalności za granicą, internacjonalizacja, *liability of foreignness*

1. Wstęp

Problem kosztów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw jest słabo rozpoznany w literaturze polskiej. Badania dotyczące procesu umiędzynarodowienia polskich podmiotów koncentrują się na motywach umiędzynarodowienia oraz korzyściach z internacjonalizacji przedsiębiorstw. Niewiele uwagi w analizach poświęca się kosztom będącym konsekwencją rozszerzania działalności poza granice kraju¹. Luka ta stała się motywacją do napisania niniejszego artykułu, którego cele badawcze sprowadzają się do zarysowania obszaru badań nad koncepcją kosztów związanych z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz wskazania przesłanek do badań w omawianym obszarze polskich przedsiębiorstw.

Realizacja tych zamierzeń wymagała dokonania przeglądu najczęściej przywoływanych w literaturze anglojęzycznej koncepcji składających się na powyższą kategorię kosztów. Ze względu na mnogość pojęć wykorzystywanych do opisu źródeł kosztów związanych z internacjonalizacją na poziomie przedsiębiorstwa, a także podejmowane próby zmiany zakresu merytorycznego używanych w literaturze terminów, nacisk po-

¹ Powodem takiego stanu rzeczy może być fakt, iż zagadnienie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw nie jest częstym przedmiotem badań empirycznych w ogóle, co wynika prawdopodobnie z niskiego zaangażowania zagranicznego polskich podmiotów. Z drugiej strony, przedmiot niniejszego opracowania staje się istotny w kontekście obserwowanego wzrostu internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz przekonania o intensyfikacji tego zjawiska w przyszłości.

łożono na przedstawienie koncepcji oryginalnych (wyjściowych). W kolejnych częściach artykułu przedstawiono: koszty prowadzenia działalności za granicą S. Hymera, koszt bycia obcym według S. Zaheer, wywodzące się z ekologii organizacji pojęcie kosztu bycia nowym oraz czerpiące z G. Hofstede koncepcję kosztów związanych z zarządzaniem złożoną kulturowo organizacją. Artykuł zakończono omówieniem stanu obecnego oraz perspektyw badań w omawianym obszarze w Polsce.

2. Koszty prowadzenia działalności za granicą

Jako pierwszy na fakt występowania obok korzyści, również kosztów związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw zwrócił uwagę S. Hymer w pracy z 1960 r.² Koncepcja **kosztów prowadzenia działalności za granicą** (ang. *costs of doing business abroad*) zawiera w sobie wszystkie te koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa międzynarodowe działające na danym rynku, od których wolne są przedsiębiorstwa krajowe³. Hymer zidentyfikował cztery główne źródła omawianej kategorii obciążeń. Są nimi:

- bariera językowa oraz brak wiedzy o systemie gospodarczym, politycznym, prawnym kraju działalności. Przysparzać kosztów może zarówno brak wiedzy, jak i jej pozyskanie, przy czym z punktu widzenia jednostki zagranicznej są to koszty stałe, ponoszone przy rozpoczynaniu działalności na danym rynku;
- dyskryminacja ze strony lokalnych władz, konsumentów oraz dostawców. Odmienna sytuacja podmiotu zagranicznego w stosunku do krajowego jest również rezultatem zróżnicowania ryzyka wyłączenia, które jest wyższe w przypadku obcych inwestorów. Dyskryminacja zagranicznych inwestorów generuje koszty „rozciągnięte w czasie”⁴;
- ograniczenia pochodzące ze strony rządu kraju macierzystego przedsiębiorstwa, na przykład w postaci zakazu wykonywania pewnego rodzaju działalności zarówno przed spółkę-matkę, jak i filie zagraniczne, niekorzystnego opodatkowania działalności zagranicznej;
- koszty generowane przez zmiany kursów walutowych, które ze względu na brak synchronizacji wpływów i wydatków w obcej walucie dotyczą w dużo większym stopniu firmy zagraniczne niż podmioty krajowe.

Powyższe czynniki przesadzają o relatywnie mniej korzystnym położeniu przedsiębiorstw zagranicznych w stosunku do ich krajowych konkurentów, dlatego też, aby zrównoważyć omawiane koszty, przedsiębiorstwa muszą posiadać pewne przewagi, których wykorzystanie na obcym rynku, decyduje o sukcesie przedsięwzięcia.

² Praca ta została opublikowana dopiero w 1976 r.: S. Hymer, *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge, MA, 1960/1976.

³ Należy w tym miejscu podkreślić relatywny charakter powyższej kategorii kosztów, polegający na przyjęciu za punkt odniesienia kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa krajowe.

⁴ Ang. *of a permanent nature*.

Oryginalna koncepcja Hymera została poddana w późniejszych opracowaniach pewnym modyfikacjom. Najistotniejsza z nich polegała na rozszerzeniu listy czynników będących potencjalnymi przyczynami występowania dodatkowych kosztów w przedsiębiorstwach zagranicznych oraz wyodrębnieniu podkategorii kosztu bycia obcym (patrz punkt 3). Badacze ponadto kwestionowali nieuchronność wystąpienia tych kosztów, w szczególności uzależniając wysokość kosztów od sposobu ekspansji na zagraniczny rynek⁵, wskazując na czynniki pozwalające na zmniejszenie wysokości kosztów⁶, a także możliwość wystąpienia zjawiska korzyści bycia obcym (ang. *asset of foreignness*)⁷. Pod dyskusję poddano również przestrzenny wymiar występowania omawianej kategorii, nadając jej charakter regionalny, a nie krajowy⁸. Wreszcie, co szczególnie istotne, zaproponowano rozszerzenie koncepcji o utracone korzyści, które są dostępne tylko dla firm krajowych⁹. Pomimo wspomnianych niespójności, wydaje się, że badacze są zgodni, jeśli chodzi o główne źródła powstawania kosztów działalności za granicą¹⁰.

⁵ T. Chen, *Liability of foreignness and entry mode choice: Taiwanese firms in Europe*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, issue 2, s. 288–294.

⁶ B. Petersen, T. Pedersen, *Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3, s. 339–350.

⁷ W. Newburry, N.A. Gardberg, L.Y. Belkin, *Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, issue 5, s. 666–686 za: J.C. Usunier, J. Shaner, *Legitimacy counts in foreign investments*, Institute of Research in Management, Working Paper no. 0612, 2006.

⁸ W. Sofka, J. Zimmermann, *Regional dimensions of liability of foreignness: Between a rock and a hard place?*, Max Planck Institute of Economics Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, no. 12–2007, Jena 2007.

⁹ Por.: J. Mezas, *How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations*, „Journal of International Management”, vol. 8, issue 3, s. 265–282. Definicja wykorzystana przez autora dotyczyła kosztu bycia obcym (ang. *liability of foreignness*), jednak jej zakres pojęciowy był tożsamy z pojęciem kosztu prowadzenia działalności za granicą, obejmując: koszty, które są ponoszone wyłącznie przez przedsiębiorstwa działające za granicą, koszty, które w sposób nieproporcjonalny w stosunku do firm krajowych obciążają podmioty zinternacjonalizowane oraz utracone przez przedsiębiorstwa zagraniczne korzyści, które pozostają dostępne dla firm krajowych.

¹⁰ Tamże. Większość analiz empirycznych koncentrowała się na sektorze usług (bankowość) na rynkach krajów wysokorozwiniętych. Ich celem było najczęściej potwierdzenie hipotezy o wyższych kosztach ponoszonych przez przedsiębiorstwa obce, a nie identyfikacja źródeł ich powstawania. Stąd należy traktować opublikowane wyniki z dużą dozą ostrożności (w szczególności w kontekście kosztów ponoszonych przez polskie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji), pamiętając dodatkowo o wykazywanej niespójności metodologicznej tych badań (np. J.F. Hennart, T. Roehl, M. Zeng, *Do exits proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3, s. 241–264.

3. Koszt bycia obcym

Pierwsza praca, której celem była empiryczna analiza kosztów działania na obcym rynku powstała niespełna 20 lat po opublikowaniu pionierskiej dysertacji Hymera¹¹. W pracy tej koszty prowadzenia działalności za granicą autorka utożsamiała z pojęciem **kosztu bycia obcym** (ang. *liability of foreignness*). Późniejsze publikacje¹², choć nie wszystkie, traktują koszt bycia obcym jako węższą kategorię, zawierającą się w (szerszym pojęciowo) koszcie prowadzenia działalności za granicą. W tym ujęciu w zakres kosztu bycia obcym wchodzi te składowe koszty prowadzenia działalności za granicą, które wiążą się ze społeczno-kulturowymi (ujemnymi) konsekwencjami internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Celem wprowadzenia tego rozróżnienia jest wyraźne rozgraniczenie kosztów mających źródło w czynnikach społeczno-kulturowych, od kosztów związanych przede wszystkim z prowadzeniem działalności na odległość – z rynkiem oraz dystansem geograficznym, w skład których wchodzi między innymi koszty podróży, transportu, komunikacji oraz koordynacji działalności¹³.

Za celowością takiego podziału przemawiają następujące argumenty:

- zawężony pojęciowo koszt bycia obcym wynika z czynników, których charakter sprawia, że są one trudno kwantyfikowalne¹⁴ oraz niełatwe, jeśli nie niemożliwe do prognozowania¹⁵. Koszt ten stanowi zatem kategorię krytyczną z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem;
- znaczenie pozostałych kosztów, tj. niezwiązanych z czynnikami społeczno-kulturowymi, systematycznie maleje w związku z – między innymi – rozwojem technologii informacyjnych oraz postępującym procesem globalizacji.

Omawiane rozgraniczenie zostanie przyjęte na potrzeby niniejszej pracy i pod pojęciem kosztu bycia obcym będzie rozumiana ta część kosztu prowadzenia działalności za granicą, która wynika z pozycji firmy w sieci wzajemnej współpracy, w kraju będącym celem ekspansji oraz czynników instytucjonalnych, związanych z dystansem kognitywnym, normatywnym oraz regulacyjnym firmy zagranicznej w stosunku do otoczenia w kraju ekspansji¹⁶. Czynniki te przekładają się na gorszy,

¹¹ S. Zaheer, *Overcoming the liability of foreignness*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 2, s. 341–363.

¹² Pogląd ten reprezentuje również S. Zaheer w swoich późniejszych pracach.

¹³ L. Eden, S.R. Miller, *Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, w: *Advances in international management*, red. M.A. Hitt, J.L.C. Cheng, New York 2004, s. 187–221.

¹⁴ M.A. Calhoun, *Unpacking liability of foreignness: Identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3, s. 301–321.

¹⁵ L. Eden, S.R. Miller, *Distance matters...*, dz. cyt.

¹⁶ S. Zaheer, *The liability of foreignness, redux: A commentary*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3, s. 351–358. Koszty prowadzenia działalności za granicą w tym ujęciu

w porównaniu do firm krajowych, dostęp do informacji i zasobów, co z kolei decyduje o obniżonej zdolności adaptacji przedsiębiorstw zagranicznych do warunków lokalnych oraz trudnościach w pozyskaniu akceptacji uczestników obcego rynku¹⁷.

Koszt bycia obcym łączony jest z trzema rodzajami ryzyka¹⁸:

1. ryzykiem związanym z brakiem wiedzy i doświadczenia w działalności w obcym kraju,

2. ryzykiem dyskryminacji ze strony rządu¹⁹, konsumentów oraz społeczeństwa kraju goszczącego,

3. ryzykiem relacyjnym.

Ryzyko braku wiedzy i doświadczenia w działalności w kraju będącym celem ekspansji jest funkcją czasu obecności podmiotu na zagranicznym rynku. W długim okresie koszty z nim związane powinny maleć do zera. Jednak w sytuacji braku zaangażowania kadry menedżerskiej w proces zdobywania wiedzy o obcym rynku, koszty te mogą utrzymywać się w czasie²⁰.

Koszty związane z możliwością **dyskryminacji** ze strony rządu, a także konsumentów oraz społeczeństwa kraju goszczącego, odzwierciedlają ryzyko polityczne działalności na zagranicznym rynku (związane z niestabilną sytuacją polityczną, gospodarczą i społeczną²¹) oraz etnocentryzm konsumentów. W tej kategorii mieści się również dyskryminujące podmiot zagraniczny zachowanie lokalnych grup interesu, które powoduje, że nawet w przypadku braku niekorzystnych regulacji prawnych, przedsiębiorstwo zagraniczne będzie dyskryminowane w kontaktach nieformalnych, co w znaczącym stopniu ograniczy dostęp do informacji o rynku.

Pojęcie **ryzyka relacyjnego** mieści w sobie koszty zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjne. Koszty odnoszące się do wnętrza organizacji dotyczą przede wszystkim trudności w sprawnym zarządzaniu wielonarodowym przedsiębiorstwem, natomiast międzyorganizacyjne obejmują koszty negocjacji, monitorowania i rozwiązywania sporów (w przypadku eksportu lub licencjonowania) oraz koszty budowania zaufania w przypadku kooperacyjnych form ekspansji zagranicznej (*jont ventures*, alianse strategiczne).

oprócz powyżej zdefiniowanego kosztu bycia obcym obejmują dodatkowo koszty związane z rynkiem (ang. *market-driven costs*).

¹⁷ T. Kostova, S. Zaheer, *Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 1, s. 64–81.

¹⁸ L. Eden, S.R. Miller, *Distance matters...*, dz. cyt.

¹⁹ Dyskryminacja może również zaistnieć ze strony rządu kraju goszczącego, jak i macierzystego.

²⁰ B. Petersen, T. Pedersen, *Coping with liability...*, dz. cyt.

²¹ W tej kategorii mieści się m.in. ryzyko zawieszenia lub anulowania transakcji z przyczyn politycznych (zamieszki, wojna), ryzyko wprowadzania różnorodnych ograniczeń po zawarciu transakcji, ryzyko zawieszenia przez administrację państwową płatności wobec zagranicy, ryzyko urzędowej decyzji konwersji waluty lub zmiany kursu walutowego, ryzyko rekwizycji lub konfiskaty towaru przez władze państwowe.

Dwie ostatnie opisane powyżej koncepcje ryzyka łączą się ściśle z brakiem wiarygodności organizacji²² (ang. *legitimacy*²³), która wynika z niedostatecznego zakorzenienia (umocowania) działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości społecznej i kulturowej kraju będącego celem ekspansji, co przekłada się na niekorzystną pozycję w sieci powiązań (ang. *network*). Konsekwencją braku wiarygodności zewnętrznej przedsiębiorstwa będą koszty dostosowania się do specyficznych regulacji prawnych, formalnych zasad i standardów, a także niepisanych norm, praktyk i procedur²⁴. Chodzi tu m.in. o wzrost niepewności oraz wzrost poziomu kosztów transakcyjnych w wyniku różnic kulturowych dotyczących łąpownictwa²⁵ oraz niechęć konsumentów do towarów pochodzących z konkretnego, obcego kraju bądź też pochodzenia zagranicznego w ogóle. Brak powiązań sieciowych z przedsiębiorstwami pochodzącymi z kraju ekspansji będzie skutkował utrudnionym dostępem do zasobów na obcym rynku (informacji, kadry menedżerskiej, wykwalifikowanej siły roboczej, zasobów finansowych, technologii, wsparcia rządu²⁶) i przyczyni się do powstania kosztu utraconych możliwości biznesowych.

Źródłem kosztów w tym kontekście jest również brak **wiarygodności wewnętrznej** przedsiębiorstwa międzynarodowego – wzajemnej akceptacji jego jednostek organizacyjnych (w tym, co szczególnie ważne, jednostki macierzystej przez zagraniczne spółki-córki). Brak wiarygodności wewnętrznej przekłada się, ze względu na współzależność jednostek, na utrudniony dostęp do zasobów wewnątrzorganizacyjnych, takich jak kapitał i wiedza. Przyczyną dodatkowych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe w tym kontekście są postawy pracowników firmy, którzy mogą przyjąć i przyswoić normy i procedury wewnątrzorganizacyjne bądź też kwestionować, sprzeciwić się lub nawet ignorować decyzje kadry menedżerskiej²⁷.

Przedsiębiorstwo staje się wiarygodne, gdy pozyska zaufanie uczestników otoczenia zagranicznego (między innymi rządu, instytucji finansowych, mediów, opinii publicznej)²⁸. Aby je zdobyć firma podejmuje działania mające na celu zbliżenie się instytucjonalne do otoczenia zewnętrznego (izomorfizm²⁹) poprzez przyję-

²² J.C. Usunier, J. Shaner, *Legitimacy counts...*, dz. cyt. i literatura tam cytowana.

²³ Zwartość merytoryczną tej koncepcji w języku polskim reprezentują pojęcia: legitymacja, akceptacja, pełnoprawność, umocowanie, pełnoprawność.

²⁴ M.A. Calhoun, *Unpacking liability...*, dz. cyt.; J.C. Usunier, J. Shaner, *Legitimacy counts...*, dz. cyt.

²⁵ M.A. Calhoun, *Unpacking liability...*, dz. cyt.

²⁶ J.C. Usunier, J. Shaner, *Legitimacy counts...*, dz. cyt.

²⁷ M.A. Calhoun, *Unpacking liability...*, dz. cyt.

²⁸ J.C. Usunier, J. Shaner, *Legitimacy counts...*, dz. cyt. i literatura tam cytowana.

²⁹ W zależności od rodzaju dystansu (regulacyjny, normatywny, kognitywny) będzie to odpowiednio: izomorfizm przymusowy (ang. *coercive*), normatywny (ang. *normative*), naśladowczy (ang. *mimetic*). T. Kostova, K. Roth, *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational-*

cie odpowiednich organizacyjnych form, struktur, polityki oraz praktyk. Trudności w zdobyciu wiarygodności pogłębia dystans instytucjonalny kraju macierzystego w stosunku do krajów ekspansji, a także krajów ekspansji między sobą³⁰. Co więcej, w wielu przypadkach dążenia do uzyskania akceptacji zewnętrznej i wewnętrznej kolidują ze sobą³¹. Można więc uznać, że trudności z pozyskaniem wiarygodności są kluczowym źródłem kosztu bycia obcym. Przypisuje się im działanie długoterminowe, podczas gdy drugiemu składnikowi – niedostatkowi wiedzy i doświadczenia w działalności na obcym rynku jedynie charakter krótkotrwały³².

4. Koszt bycia nowym

Nieprzystosowanie procedur do działania na nowym rynku jest źródłem kosztu „bycia nowym” (ang. *liability of newness*) przedsiębiorstwa podejmującego działalność za granicą³³. Jest to kategoria w dużej mierze podobna do kosztu „bycia obcym”, jednak koszt ten odnosi się do każdego nowego podmiotu na rynku, zarówno krajowego, jak i zagranicznego.

Koncepcja kosztu bycia nowym pochodzi od A.L. Stinchcombe (1965) i opisuje fakt wysokiej umieralności³⁴ (ang. *dying*) młodych organizacji. Wymienia się trzy przyczyny tego zjawiska³⁵:

- konieczność wejścia członków organizacji w role, związane z nowym rodzajem działalności organizacji. Nauka ról wymaga czasu i wiąże się z kosztami,
- potrzebę zbudowania wzajemnego zaufania uczestników organizacji,
- brak powiązań z innymi uczestnikami rynku: dostawcami, odbiorcami, konsumentami i inwestorami.

Problemem następcza zatem niski poziom wiarygodności (ang. *legitimacy*) w obliczu konieczności konkurowania z organizacjami o ustabilizowanej pozycji

al corporations: Institutional and relational effects, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, issue 1, s. 215–233.

³⁰ T. Kostova, K. Roth, *Adoption of an organizational...*, dz. cyt.

³¹ D. Xu, Y. Pan, P.W. Beamish, *The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies*, „Management International Review” 2004, vol. 44, no. 3, s. 285–307; T. Kostova, K. Roth, *Adoption of an organizational...*, dz. cyt.

³² S.R. Miller, M. Richards, *Liability of foreignness and membership in a regional economic group: Analysis of the European Union*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, no. 3, s. 323–337.

³³ J. Mata, P. Portugal, *The survival of new domestic and foreign owned firms*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 4, s. 323–343.

³⁴ Określenia: umieralność, zgon, śmiertelność zostały zaczerpnięte z ekologii organizacji odpowiadają pojęciu „wyjścia” z ekonomii przemysłowej. Por.: P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 188–198.

³⁵ A.L. Stinchcombe, *Organizations and social structure*, w: *Handbook of Organizations*, red. J.G. March, Chicago 1965, s. 142–193.

na rynku i rozbudowanej sieci powiązań (ang. *established*)³⁶. Stopa zgonów maleje wraz z wiekiem organizacji, ponieważ nauka kooperacji, podobnie jak zdobycie wzajemnego zaufania członków organizacji wymaga czasu³⁷. W miarę starzenia się organizacji jest bardziej prawdopodobne, że zbudowane zostaną stosunkowo silne wzajemne więzi z innymi uczestnikami rynku, organizacja stanie się częścią hierarchii władzy oraz uzyska wsparcie ze strony znaczących społecznych aktorów³⁸. Starsze organizacje uzyskują zatem lepszy w stosunku do nowo powstałych przedsiębiorstw dostęp do zasobów, co zwiększa ich szanse na przetrwanie.

5. Koszty związane z zarządzaniem złożoną kulturowo organizacją

Konsekwencją geograficznej ekspansji do regionów o wysokim dystansie psychicznym³⁹ (w stosunku do kraju będącego siedzibą przedsiębiorstwa wielonarodowego) jest wzrost złożoności kulturowej organizacji. Zarządzanie takim przedsiębiorstwem wymaga dodatkowych nakładów. Przyczyny wzrostu kosztów tkwią przede wszystkim w czynnikach otoczenia społeczno-kulturowego, z których najważniejsze to: odmienne hierarchie wartości, problemy związane z kwestią różnic językowych, poprawność polityczna oraz konwencje kulturowe⁴⁰. Zagraniczna ekspansja na rynki krajów odmiennych kulturowo pociąga za sobą wzrost kosztów, spowodowany koniecznością adaptacji systemu zarządzania do różnic w praktyce administracyjnej i organizacyjnej oraz odmiennych oczekiwań pracowników⁴¹. Różnice kulturowe wewnątrz firmy powodują nieefektywną komunikację, koordynację oraz problemy z motywowaniem pracowników w przedsiębiorstwie⁴².

³⁶ J. Singh, D. Trucker, R. House, *Organizational legitimacy and liability of newness*, „Administrative Science Quarterly” 1986, vol. 31, no. 2, s. 171–172.

³⁷ A.L. Stinchcombe, *Organizations and social structure...*, dz. cyt.

³⁸ A.L. Stinchcombe, *Constructing social theories*, The University of Chicago Press, Chicago 1968, za: J. Singh, D. Trucker, R. House, *Organizational legitimacy and liability...*, dz. cyt.

³⁹ Na dystans psychiczny (ang. *psychic distance*) rynku rodzimego i będącego obiektem ekspansji składają się czynniki: kulturowe, strukturalne (np. prawne, administracyjne itp.), językowe, odnoszące się struktury przemysłu oraz konkurencji, które utrudniają lub uniemożliwiają uczenie się firmy działającej w obcym otoczeniu. Pojęcie jest zatem bliskie odległości kulturowej (ang. *cultural distance*) i bywa przez badaczy z nią utożsamiane. Por.: S. O’Grady, S.W. Lane, *The psychic distance paradox*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 2, s. 309–333.

⁴⁰ K. Wach, *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej*, w: *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, red. J. Rokicki, M. Banaś, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 325–334.

⁴¹ N.S. Siddhartan, L. Lall, *Recent growth of the largest US multinationals*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1982, vol. 44, issue 1, s. 4; B. Kogut, H. Singh, *The effect of national culture on the choice of entry mode*, „Journal of International Business Studies” 1988, vol. 19, issue 3, s. 413–414.

⁴² L. Li, *Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries?*, „Management International Review” 2005, vol. 4, issue 1, s. 41; M.J. Geringer, P.W. Beamish,

Jednym ze źródeł wzrostu kosztów jest konieczność dostosowania programów **zarządzania zasobami ludzkimi** do różnych środowisk kulturowych⁴³. Złożoność kulturowa wpływa na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi głównie w obszarze systemu wynagrodzeń. W przedsiębiorstwie wielonarodowym prowadzenie skutecznej polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest znacznie utrudnione z uwagi na fakt, iż w miarę wzrostu złożoności kulturowej organizacji, polityka ta ma zaspokajać coraz bardziej odmienne potrzeby pracowników. Z tego względu tworzenie, wdrażanie, koordynowanie, monitorowanie i okresowe zmiany w programach ZZL wiążą się ze znacznymi wydatkami. Co więcej, proces adaptacji kulturowej instrumentów polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest w dużej mierze nieracjonalny z uwagi na brak obiektywnych danych dotyczących skuteczności konkretnych rozwiązań, które przekładają się na niemożność ustalenia pożądanych z punktu widzenia firmy celów.

Odmienność kulturowa centrali i zagranicznych oddziałów przedsiębiorstwa nastrocza również problemów związanych z nadzorem działań filii. Zależność pomiędzy spółką-matką i filiami można rozpatrywać w kontekście problemu agencji, spowodowanego konfliktem celów agenta i pryncypała oraz występowaniem trudności lub wysokich kosztów oceny pracy wykonywanej przez agenta⁴⁴.

Teoria agencji dotyczy relacji, w których jedna strona (pryncypał, suweren) deleguje wykonanie określonego zadania innej stronie (agent)⁴⁵. W omawianym kontekście centrala przedsiębiorstwa występuje w roli pryncypała, który – ze względu na brak wystarczającej wiedzy – część swoich uprawnień decyzyjnych deleguje do filii. Z drugiej strony – z uwagi na fakt, iż interesy filii mogą odbiegać od interesów centrali lub przedsiębiorstwa wielonarodowego jako całości – część decyzji musi pozostać scentralizowana⁴⁶.

Konflikt celów agenta i pryncypała wynika z założenia, że oba podmioty maksymalizują własną użyteczność. Agent może zatem dążyć do realizacji własnych celów, odbiegających od interesu pryncypała⁴⁷. Suweren może przeciwdziałać prob-

R.C. daCosta, Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, issue 2, s. 111.

⁴³ L.R. Gomez-Mejia, L.E. Palich, *Cultural diversity and the performance of multinational firms*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28, issue 2, s. 309–335.

⁴⁴ I. Koładkiewicz, *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Poltex, Warszawa 1999, s. 45–46; N. Nohria, S. Ghoshal, *Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, issue 6, s. 492.

⁴⁵ K. Eisenhardt, *Agency theory: An assessment and review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 1, s. 57–74; E.F. Fama, M.G. Jensen, *Agency problems and residual claims*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26, no. 2, s. 327–349.

⁴⁶ N. Nohria, S. Ghoshal, *Differentiated fit and shared values...*, dz. cyt., s. 492.

⁴⁷ T. Gruszecki wymienia następujące powody sprzeczności interesów między pryncypałem a agentem: niepełną i asymetryczną informację, unikanie ryzyka przez menedżera, budowanie imperium (wzrost firmy, inwestycje), maksymalizacja własnych korzyści przez agenta, nadużycie zaufa-

lemowi agencji poprzez monitorowanie działalności agenta (gdy jest to możliwe) lub stworzenie systemu bodźców wiążących interes agenta z interesem pryncypała⁴⁸. Problem agencji przekłada się zatem na jawny wzrost kosztów (na skutek pojawienia się potrzeby monitorowania działań agentów) i/lub ukryty – poprzez koszt utraconych dochodów⁴⁹.

Koszty agencji są ściśle związane z dystansem psychicznym, który wpływa na dostępność, jakość oraz koszt pozyskania informacji o działaniach agenta⁵⁰. Jak już wspomniano, menedżerowie spółek-córek, posiadają dokładniejszą wiedzę (w porównaniu do centralnego zarządu przedsiębiorstwa) dotyczącą działalności na obcym rynku oraz czynników kształtujących wyniki ekonomiczne ich oddziało- wów. Z powodu asymetrii informacyjnej, w miarę wzrostu dystansu psychicznego, centrale stają się coraz bardziej zależne od informacji napływających z filii, co po- tęguje problem agencji w związku pomiędzy spółką matką i córkami⁵¹. Z drugiej strony, wzrost dystansu psychicznego powoduje również wzrost kosztów transakcyjnych, związany z adaptacją mechanizmów kontroli do różnych warunków kultu- rowych⁵². Koszty agencji w tym ujęciu obejmują koszty tworzenia kontraktów, kontroli ich wykonania oraz motywowania agenta do zaangażowania i są tym wyż- sze, im większy dystans psychiczny dzieli centralę i filie przedsiębiorstwa.

W kategoriach związku agencji należy rozpatrywać również relację pomiędzy udziałowcami a menedżerami przedsiębiorstwa⁵³. Rozbieżność celów polega w tym przypadku na konflikcie pomiędzy dążeniem udziałowców do maksymalizacją wartości udziału a realizacją własnych korzyści przez menedżerów. Menedżerowie

nia. Zob.: T. Gruszecki, *Instytucjonalne aspekty w teorii przedsiębiorstwa*, w: *Bankructwa przedsię- biorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 90. W rozważanym kontekście rozbieżność interesów dotyczy m.in. następujących faktów: decyzje podejmowane przez menedżerów filii skupiają się ich funkcjonowaniu i nie uwzględniają wpływu kursów walutowych czy przepisów podatkowych na wyniki przedsię- biorstwa macierzystego; decyzje podejmowane na poziomie filii mogą być suboptymalne z punktu wi- dzenia spółki-matki, z powodu niezgodności wartości organizacyjnych wynikających z odmienności warunków kulturowych. Zob.: F.W. Wright, J. Madura, K.J. Wiant, *The differential effects of agency costs on multinational corporations*, „Applied Financial Economics” 2002, vol. 12, issue 5, s. 348 i literatura tam cytowana.

⁴⁸ T. Gruszecki, *Instytucjonalne aspekty...*, dz. cyt., s. 89.

⁴⁹ F.W. Wright, J. Madura, K.J. Wiant, *The differential effects...*, dz. cyt., s. 348; T. Gruszecki, *Instytucjonalne aspekty...*, dz. cyt., s. 91.

⁵⁰ F.W. Wright, J. Madura, K.J. Wiant, *The differential effects...*, dz. cyt., s. 348–349.

⁵¹ K. Roth, S. O'Donnell, *Foreign subsidiary compensation: An agency theory perspective*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 3, s. 680. Drugim czynnikiem wpływającym na wzrost ryzyka zachowania oportunistycznego jest poziom zasobów filii – im wyższy, tym wyższe koszty agencji – por.: N. Nohria, S. Ghoshal, *Differentiated fit and shared values...*, dz. cyt., s. 492.

⁵² L.R. Gomez-Mejia, L.E. Palich, *Cultural diversity and the performance...*, dz. cyt., s. 313.

⁵³ R. Morck, B. Yeung, *Why investors value multinationality*, „Journal of Business” 1991, vol. 64, no. 2, s. 166.

mogą bowiem dążyć do dywersyfikacji geograficznej działalności przedsiębiorstwa w celu zmniejszenia ryzyka, a także ze względów prestiżowych. Również i w tym wymiarze należy zatem oczekiwać, że koszty agencji będą rosły wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co z kolei może przełożyć się na niższe wyniki firm wysoce zdywersyfikowanych geograficznie.

Według uppsaskiego modelu internacjonalizacji, firma może uchronić się (przynajmniej częściowo) od wyżej wymienionych kategorii kosztów dokonując ekspansji na mniej znane, cechujące się wyższym dystansem psychicznym rynki, dopiero po opanowaniu rynków bliższych, ponieważ taka sekwencja stwarza możliwość sukcesywnego powiększania i czerpania korzyści z zasobu wiedzy firmy o działalności na obcych rynkach⁵⁴. Jednak, jak pokazały badania⁵⁵, bliskość kulturowa nowego rynku nie zawsze redukuje ryzyko i ułatwia uczenie się rynku. Menedżerowie mogą bowiem bagatelizować różnice pomiędzy krajami o niezbyt dużym dystansie psychicznym i w konsekwencji doprowadzić do porażki przedsięwzięcia. I tak, w cytowanym badaniu aż 25 spośród 32 badanych firm kanadyjskich poniosło porażkę dokonując ekspansji na najbliższy kulturowo rynek USA.

6. Przesłanki badań polskich przedsiębiorstw

Dotychczas prowadzone badania nad umiędzynarodowieniem polskich przedsiębiorstw nie koncentrowały się na kosztach internacjonalizacji, co najwyżej poruszały to zagadnienie w sposób ogólny. Temat ten nie był jak dotąd przedmiotem badania empirycznego, brak również zwartego, teoretycznego opracowania traktującego o tej kategorii kosztów. W pracy M. Goryni i B. Jankowskiej⁵⁶ autorzy ograniczają się do przytoczenia kluczowych kosztów związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Wymienione zostają: większe ryzyko polityczne i finansowe niż w przypadku aktywności na rynku krajowym, zaangażowanie szeroko pojętych zasobów (ludzkie, kapitał), problemy związane z luką kulturową oraz trudności w przepływie informacji i w koordynacji tego przepływu⁵⁷. Temat kosztów w zawężeniu do teorii kosztów transakcyjnych pojawia się również w pracy M. Goryni i R. Owczarzaka⁵⁸. Przeglądu poszczególnych składników omawianej

⁵⁴ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

⁵⁵ S. O'Grady, W. Lane, *The psychic distance paradox*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 2, s. 309–333.

⁵⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasyfikacja i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

⁵⁷ Tamże, s. 175.

⁵⁸ M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1–2.

kategorii dokonuje M. Gorynia⁵⁹ przy analizie metod wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Pośrednio tematykę źródeł kosztów internacjonalizacji podejmują również podręczniki marketingu międzynarodowego⁶⁰ poprzez opis wpływu elementów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa na podejmowane decyzje. Przytoczone powyżej prace nie odnoszą się jednak do koncepcji kosztów przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

Na podstawie powyżej zaprezentowanego opisu kosztów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz przeglądu literatury polskiej w badanym obszarze można wnioskować o istnieniu podstaw do podjęcia badań empirycznych polskich firm. Dodatkowymi przesłankami są: silny wzrost zaangażowania gospodarki i przedsiębiorstw polskich w procesy umiędzynarodowienia, który dokonał się w ciągu ostatnich lat, na skutek zmian systemu politycznego i postępującej transformacji gospodarki oraz oczekiwanie dalszego rozwoju ekspansji zagranicznej zarówno na płaszczyźnie produktowej, zasobowej, jak i kapitałowej⁶¹.

7. Podsumowanie

Ogół kosztów związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw można podzielić na: koszty „ekonomiczne” wynikające z odległości dzielącej rynek ekspansji od kraju macierzystego firmy oraz koszty „społeczne”, związane z dystansem psychicznym. Przeszkody o pozaekonomicznej naturze konstytuują koszt bycia obcym, będący rezultatem braku wiedzy i doświadczenia związanego z nowym rynkiem, a także braku wiarygodności, przede wszystkim zewnętrznej – w oczach otoczenia zewnętrznego, lecz także wewnętrznej – łączącej poszczególne jednostki w ramach organizacji. Ważnym źródłem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo wielonarodowe jest również fakt bycia nowym na rynku, ponieważ organizacje stosunkowo młode (tutaj – filie zagraniczne) charakteryzują wyższe stopy śmiertelności. Negatywnie na zyskowność przedsiębiorstwa rozszerzającego swoją działalność na obce rynki wpływają ponadto czynniki leżące po stronie inercji struktury organizacji, a także będące następstwem dystansu kulturowego (psychicznego) dzielącego rynki działalności zinternacjonalizowanej firmy. W kontekście złożoności kulturowej można mówić o kosztach dostosowania programów za-

⁵⁹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

⁶⁰ Por. np.: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

⁶¹ A. Gorczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 148; W. Karaszewski, M. Szalucka, *Skala i struktura odpływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych – Polska na tle świata*, w: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a wzrost gospodarczy Polski*, red. W. Karaszewski, TNOIK, Toruń 2008, s. 58–60.

rzządzania zasobami ludzkimi oraz kosztach agencji rozpatrywanych w wymiarze przedsiębiorstwo macierzyste – filie oraz związku udziałowcy-menedżerowie.

W świetle przeprowadzonych rozważań największe ryzyko dla kondycji ekonomicznej podmiotu internacjonalizującego działalność niesie koszt bycia obcym, z czego krytyczną rolę odgrywają trudności w pozyskaniu akceptacji (ang. *legitimacy*) w oczach otoczenia zewnętrznego. Najważniejszą drogą przezwyciężenia tej bariery jest podjęcie efektywnego procesu uczenia się, czyli gromadzenia szeroko pojmowanej wiedzy i kumulowania doświadczeń.

Brak badań dotyczących kosztów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw ujawnia lukę w pełnym zrozumieniu czynników oddziałujących na ich umiędzynarodowienie. Jej uzupełnienie jest ważne nie tylko dla rozwoju teorii, ale przede wszystkim dla praktyki gospodarczej. Zagadnienie kosztów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw należy traktować zatem jako ważny i wymagający pogłębionej analizy problem badawczy.

Literatura

1. Arni A., *Internationalization and performance in network markets: The case of electronic business-to-business marketplaces in Europe*, Dissertation no. 2774, University of St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2003.
2. Calhoun M.A., *Unpacking liability of foreignness: Identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3.
3. Chen T., *Liability of foreignness and entry mode choice: Taiwanese firms in Europe*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, issue 2.
4. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scintific Publishong Group, Gdańsk 2004.
5. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
7. Eden L., Miller S.R., *Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*, w: *Advances in International Management*, red. M.A. Hitt, J.L.C. Cheng, New York 2004.
8. Eisenhardt K., *Agency theory: An assessment and review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 1.
9. Fama E.F., Jensen M.G., *Agency problems and residual claims*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26, no. 2.
10. Geringer M.J., Beamish P.W., daCosta R.C., *Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, issue 2.
11. Gomez-Mejia L.R., Palich L.E., *Cultural diversity and the performance of multinational firms*, „Journal of International Business Studies” 1997, vol. 28, issue 2.
12. Gorczyńska A., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2008.
13. Gorynia M., Jankowska B., *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

14. Gorynia M., Owczarzak R., *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1–2.
15. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
16. Gruszecki T., *Instytucjonalne aspekty w teorii przedsiębiorstwa*, w: *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, red. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
17. Hannan M.T., Freeman J., *Organizational ecology*, Harvard Business Press, Cambridge 1989.
18. Hannan M.T., Freeman J., *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, vol. 82, issue 5.
19. Hennart J.F., Roehl T., Zeng M., *Do exits proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3.
20. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
21. Hymer S., *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge 1960/1976.
22. Jensen M., Meckling W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3, no. 4.
23. Karaszewski W., Szalucka M., *Skala i struktura odpływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych – Polska na tle świata*, w: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a wzrost gospodarczy Polski*, red. W. Karaszewski, TNOiK, Toruń 2008.
24. Kogut B., Singh H., *The effect of national culture on the choice of entry mode*, „Journal of International Business Studies” 1988, vol. 19, issue 3.
25. Koładkiewicz I., *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Poltex, Warszawa 1999.
26. Kostova T., Roth K., *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, issue 1.
27. Kostova T., Zaheer S., *Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 1.
28. Li L., *Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries?*, „Management International Review” 2005, vol. 4, issue 1.
29. Mata J., Portugal P., *The survival of new domestic and foreign owned firms*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 4.
30. Mezas J., *How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations*, „Journal of International Management”, vol. 8, issue 3.
31. Miller S.R., Richards M., *Liability of foreignness and membership in a regional economic group: Analysis of the European Union*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, no. 3.
32. Morck R., Yeung B., *Why investors value multinationality*, „Journal of Business” 1991, vol. 64, no. 2.
33. Newburry W., Gardberg N.A., Belkin L.Y., *Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, issue 5.
34. Nohria N., Ghoshal S., *Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, issue 6.
35. O’Grady S., Lane S.W., *The psychic distance paradox*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 2.
36. Petersen B., Pedersen T., *Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3.
37. Roth K., O’Donnell S., *Foreign subsidiary compensation: An agency theory perspective*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, no. 3.

38. Siddharta N.S., Lall L., *Recent growth of the largest US multinationals*, „Oxford Bulletin of Economics and Statistics” 1982, vol. 44, issue 1.
39. Singh J., Trucker D., House R., *Organizational legitimacy and liability of newness*, „Administrative Science Quarterly” 1986, vol. 31, no. 2.
40. Sofka W., Zimmermann J., *Regional dimensions of liability of foreignness: Between a rock and a hard place?*, Max Planck Institute of Economics Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, no. 12–2007, Jena 2007.
41. Stinchcombe A.L., *Constructing social theories*, The University of Chicago Press, Chicago 1968.
42. Stinchcombe A.L., *Organizations and social structure*, w: *Handbook of organizations*, red. J.G. March, Chicago 1965.
43. Usunier J.C., Shaner J., *Legitimacy counts in foreign investments*, Institute Of Research In Management, Working Paper, no. 0612, 2006.
44. Wach K., *Różnice kulturowe a prowadzenie międzynarodowej działalności gospodarczej*, w: *Naród, kultura i państwo w procesie globalizacji*, red. J. Rokicki, M. Banaś, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
45. Wright F.W., Madura J., Wiant K.J., *The differential effects of agency costs on multinational corporations*, „Applied Financial Economics” 2002, vol. 12, issue 5.
46. Xu D., Pan Y., Beamish P.W., *The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies*, „Management International Review” 2004, vol. 44, no. 3.
47. Zaheer S., *Overcoming the liability of foreignness*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 2.
48. Zaheer S., *The liability of foreignness, redux: A commentary*, „Journal of International Management” 2002, vol. 8, issue 3.

COSTS OF FIRMS' INTERNATIONALIZATION

Summary: The paper addresses main sources of costs of firm's internationalisation. The author describes the following concepts: cost of doing business abroad, liability of foreignness, liability of newness and costs related to management of cross-cultural organization. Moreover, the article indicates premises for further scientific research of internationalisation costs of Polish firms.