

Nelly Daszkiewicz | Nelly.Daszkiewicz@zie.pg.gda.pl

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych działających w branżach *high-tech*. Wyniki badań ankietowych¹

Internationalization Patterns of *high-tech* Family Firms. Research Results

Abstract: During the last decade, family businesses have been an increasingly important research area. However, various research findings still differ on how internationalization of family firms may proceed differently than in the case of non-family firms. Despite the growing number of studies on family firm internationalization, it still remains a young field of inquiry seeking for consistent framework. Various studies focus on different dimensions of family firm internationalization, including eg. internationalization process, family firm heterogeneity or network perspective. The article includes both the literature review and the results of a survey conducted among 263 *high-tech* production firms from Poland, including 101 family firms. The main objective of the article is to present internationalization patterns of family firms, and in its empirical part, internationalization intensity and pace in particular. Then, the statistical analysis is carried out. The key distinguishing feature of *high-tech* enterprise from traditional one (*low-tech*) is the amount of expenditure on research and development (R&D). In the summary of the article, the future directions of research are pointed out.

Key words: family firms, *high-tech* enterprises, internationalization

1. Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS 6 pt. „Wzorce internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw działających w branżach *high-tech*” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr umowy 2013/11/B/HS4/02135) w latach 2014–2017.

Wprowadzenie

Pierwsze znaczące badania dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych przeprowadzono w latach 90. XX w. Natomiast nauka o przedsiębiorstwie rodzinnym, jako nowa dyscyplina wyodrębniła się dopiero pod koniec wieku XX [Wach 2013, ss. 107–133]. W polskim piśmiennictwie naukowym za pionierskie można uznać opracowania A. Surdeja i K. Wacha [2010, 2011], w których naukowcy dokonali gruntownej charakterystyki firm rodzinnych, skupiając się w szczególności na problemie sukcesji. Od tego czasu przeprowadzono wiele badań dotyczących specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych. Obecnie w Polsce dorobek w tym obszarze (na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) można już uznać za znaczący.

Zagadnienia związane z internacjonalizacją firm rodzinnych są podejmowane od mniej więcej dekady, przy czym w ciągu ostatnich kilku lat znacząco wzrosła liczba badań i publikacji na ten temat [Daszkiewicz 2014, ss. 243–252]. Mimo iż przegląd światowej i krajowej literatury przedmiotu pokazuje pewne rozbieżności między wzorcami internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych, to jednak wyniki badań prowadzą do zróżnicowanych wniosków [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97–107, Kontinen, Ojala 2012, ss. 496–518]. Ponadto, istnieją znaczące różnice w ocenie jak dane czynniki ułatwiają lub utrudniają internacjonalizację firm rodzinnych [Arregle, Naldi, Nordqvist, Hitt 2012, ss. 1115–1143, Daszkiewicz, Wach 2014, ss. 5–18].

Mimo zaobserwowanych różnic wśród wiodących cech internacjonalizacji firm rodzinnych, nadal wymienia się dążenie do uzyskania maksymalnych przychodów z ograniczonej liczby rynków zagranicznych [Zahra 2003, ss. 495–512], problemy z budowaniem portfela strategicznych zasobów, co znacząco utrudnia umiędzynarodowienie [Fernandez i Nieto 2006, ss. 340–351] i ogólną niższą skłonność do internacjonalizacji. Dodatkowo, firmy rodzinne częściej podążają etapową ścieżką internacjonalizacji (zgodnie z najstarszą, etapową teorią internacjonalizacji), co oznacza iż wybierają one rynki geograficznie bliższe. Firmy rodzinne są postrzegane jako te działające głównie na rynkach lokalnych [Daszkiewicz 2014, ss. 243–252].

Internacjonalizacja firm rodzinnych

Jako pierwsi przegląd metodologii i teorii wykorzystywanych w badaniach specyfiki internacjonalizacji firm rodzinnych przeprowadzili Kontinen i Olaja [2010, ss. 97–107]. W kolejnych latach przegląd ten był uzupełniany i rozwijany przez kolejnych autorów [Daszkiewicz, Olczyk 2015, ss. 11–30].



Dotychczas jednak najszerszy przegląd przeprowadzili Pukall i Calbro [2014, ss. 103–125]. Obejmował on 72 artykuły poświęcone różnym aspektom internacjonalizacji firm rodzinnych, które zostały opublikowane w latach 1980-2012. Naukowcy zidentyfikowali kluczowe zagadnienia i luki w analizowanych artykułach, a także zaproponowali własny zintegrowany model łączący różne podejścia teoretyczne dotyczące internacjonalizacji firm rodzinnych. Przeprowadzona analiza artykułów ukazała, iż wyniki na temat wpływu własności rodzinnej na różne aspekty internacjonalizacji (jak np. sposoby wejścia na rynki zagraniczne, szybkość internacjonalizacji, intensywność internacjonalizacji) są wysoce niespójne. Chociaż niektórzy autorzy twierdzą, iż własność rodzinna i zaangażowanie (powiązania rodzinne) mają pozytywny wpływ na internacjonalizację [np. Carr, Bateman 2009, Zahra 2003], inni twierdzą odwrotnie, tzn. że czynniki związane z rodzinnością wywierają negatywny wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw [np. Fernandez i Nieto 2006, Graves, Thomas 2006]. Jeszcze inni autorzy nie znaleźli różnicy pomiędzy internacjonalizacją firm rodzinnych i firm nierodzinnych.

Przegląd artykułów pozwolił również autorom na wyodrębnienie kluczowych kierunków podejmowanych badań w obszarze internacjonalizacji firm rodzinnych. W swoim artykule skupili się na badaniach dotyczących różnorodności cech, które tworzą różnorodność firm rodzinnych (*family firm heterogeneity*), oraz ich bezpośredniego wpływu na poszczególne aspekty internacjonalizacji. Ponadto, skupili się na wynikach badań na temat procesu internacjonalizacji (*internationalization proces*), sieciowych aspektach umiędzynarodowienia (*relational/network aspects*) oraz podejściu opartym na zasobach (*resources and capabilities*) (tabela 1).

Warto podkreślić, że wyrazili również pogląd, iż pomimo stale rosnącej wiedzy na temat internacjonalizacji firm rodzinnych jest to jeszcze młody obszar badawczy, nadal poszukujący jednorodnego podejścia, które połączy różne podejścia i wnioski opublikowane dotychczas.

Tabela 1. Główne tematy i wyniki w wybranych artykułach

Temat	Podejmowane problemy	Autorzy
Różnorodność firm rodzinnych (<i>family firm heterogeneity</i>)	Własność rodzinna ułatwia/ogranicza internacjonalizację; Specyficzne skutki własności rodzinnej; Stagnacja firm rodzinnych; Aspekty kulturowe FR (specyficzne dla kraju)	Zahra (2003), Sciascia in in. (2012), Fernandez, Nieto (2006), Carr, Bateman (2009), Kim, Kandemire, Cavusgil (2004)



Proces internacjonalizacji (internationalization process)	Wzorce internacjonalizacji; Tempo internacjonalizacji; Uzasadnienie etapowej teorii internacjonalizacji; Międzynarodowa różnorodność internacjonalizacji firm Rodzinnych	Kontinen, Ojala (2010, 2012), Graves, Thomas (2008), Lin (2012), Claver i in. (2007)
Perspektywa sieciowa (relational/network aspects)	Zaufanie; Kapitał społeczny; Relacje w sieciach	Graves, Thomas (2004), Zahra (2005), Kontinen, Ojala (2011).
Podejście oparte na zasobach i zdolnościach (resources and capabilities)	Specyficzne zasoby; Zdolności menedżerskie	Graves, Thomas (2006), Byrom, Lehman (2009), Calabro i in. (2009), Daszkiewicz, Wach (2014)

Źródło: adaptacja z Pukall, Calabro 2014, ss. 110–111.

Proces internacjonalizacji firm rodzinnych

Większość badań dotyczących procesu umiędzynarodowienia firm rodzinnych pokazuje, iż podążają one częściej tradycyjną ścieżką internacjonalizacji. Oznacza to, że rozpoczynają działalność międzynarodową od rynków bliższych, czyli na tam, gdzie dystans psychiczny i geograficzny jest niewielki [Daszkiewicz 2015, ss. 21–29]. Następnie, wraz z akumulacją wiedzy i zasobów rozszerzają stopniowo swoją działalność na rynki bardziej odległe [Clever i in 2007, Kontinen, Ojala 2010, Pukall, Calabro 2014, ss. 103–125].

Ponadto, Pukall i Calabro [2014, ss. 103-125] w przedstawionym powyżej przeglądzie badań wykazali, że firmy rodzinne na ogół internacjonalizują się zgodnie z sugestiami zawartymi w paradygmacie eklektycznym Dunning'a [Erdener, Shapiro 2005, ss. 411–436, Zahra 2005, ss. 23–40]. W zależności od występowania zróżnicowanych przewag własności, internalizacji i przewag lokalizacyjnych wybierane są różne rodzaje sposobów wejścia na rynki zagraniczne, przede wszystkim bezpośrednio inwestycje zagraniczne. Najogólniej, firmy rodzinne wybierają na ogół te formy internacjonalizacji, które nie ograniczają ich niezależności.

Podobnie jak w przypadku nierodzinnych przedsiębiorstw, najbardziej popularną formą internacjonalizacji firm rodzinnych jest eksport. Ponadto, literatura z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej sugeruje, iż niektóre firmy rodzinne odnotowują szybki wzrost wywołany przez nowe generacje przedsiębiorców (sukcesorów) [Bell, McNaughton, Young, Crick, 2003, Graves, Thomas 2008]. Takie przedsiębiorstwa określane są terminem *born-again-global* [Daszkiewicz 2016,

ss. 85–86] i reprezentują różne wzorce internacjonalizacji. Badania w tym obszarze są jednak jeszcze dość sporadyczne [Graves, Thomas 2004, Calabro, Mussolino 2011, za: Pukall, Calabro 2014, s. 112].

Dodatkowo, z przeprowadzonego przeglądu literatury wynika, iż najczęściej wykorzystywaną miarą internacjonalizacji jest miara najprostsza, czyli udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Z tej przyczyny w wielu artykułach skupiono się na eksporcie.

Metodyka badania

Wzorce umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przebadano w terminie od 2 września do 21 listopada 2015 r. za pomocą wywiadów CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). W doborze próby zastosowano losowanie warstwowe w oparciu o następujące kryteria doboru podzbiorów (grup) przedsiębiorstw:

- prowadzenie działalności międzynarodowej (co najmniej działalności eksportowej),
- przynależność do jednej z klas działalności (PKD) tj. „*high-tech*” lub „*medium-high-tech*”,
- konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo minimum jednego z trzech poniższych warunków:
 - uzyskanie patentów lub podpisanie umów licencyjnych w dziedzinach uznanych za *high-tech*,
 - zatrudnianie wysoko kwalifikowanego personelu pod względem naukowo-technicznym,
 - prowadzenie badań przemysłowych, prac rozwojowych oraz działań przygotowujących wyniki tych badań i prac do wdrożenia w gospodarce.

Ostatecznie uzyskano zwrot 263 poprawnie wypełnionych i zaakceptowanych do analizy kwestionariuszy przedsiębiorstw *high-tech* działających na terytorium całej Polski.

Na podstawie pogłębionych studiów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: *Intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa w porównaniu do firm nierodzinnych.*

H2: *Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) jest ujemnie skorelowana z „rodzinnością” firmy, czyli wśród firm rodzinnych jest mniej firm born global (firmy nierodzinne internacjonalizują się szybciej niż firmy rodzinne).*

Charakterystyka próby badawczej

Badane przedsiębiorstwa należą do wszystkich grup wielkości. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 82% (216 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 18% (47 firm). Firmy rodzinne stanowią 38,4% badanych przedsiębiorstw, a 61,6% to firmy nierodzinne. Respondentom wyjaśniono, iż firmy rodzinne to te firmy, które są w znacznym stopniu w posiadaniu tej samej rodziny i w których są zatrudnieni lub przynajmniej wspierają firmę członkowie rodziny (tabela 2).

Tabela 2. Wielkość badanych przedsiębiorstw

Klasa wielkości	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne		Wszystkie przedsiębiorstwa	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Mikroprzedsiębiorstwa (1–9 zatrudnionych)	9	8,9%	15	9,3%	24	9,1%
Małe przedsiębiorstwa (10–49 zatrudnionych)	33	32,7%	35	21,6%	68	25,9%
Średnie przedsiębiorstwa (50–249 zatrudnionych)	45	44,6%	79	48,8%	124	47,1%
Duże przedsiębiorstwa (> 250 zatrudnionych)	14	13,9%	33	20,4%	47	17,9%
Razem	101	100,0%	162	100,0%	263	100,0%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań (N=263)

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że nie ma istotnego związku między wielkością firmy, a tym, czy jest firmą rodzinną, czy nie.

Indeks transnacionalizacji (TNI)

Do pomiaru stopnia intensywności internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw wykorzystano indeks TNI (*transnationality index*), czyli wskaźnik transnacionalizacji, który składa się trzech indeksów cząstkowych, tj. indeksu transnacionalizacji aktywów



(ATNI), indeksu transnacionalizacji sprzedaży (STNI) oraz indeksu transnacionalizacji zatrudnienia (ETNI) (Wach 2013, s. 48; Daszkiewicz 2016, ss. 66-67).

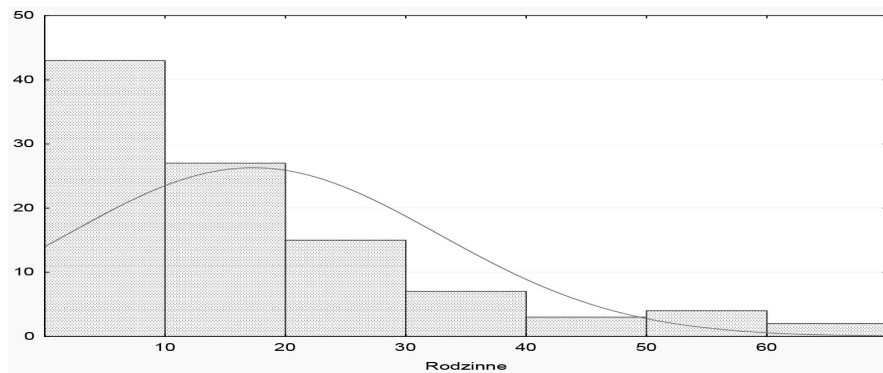
Średnia wartość indeksu internacjonalizacji TNI dla całej próby badawczej (N = 263) wynosi 20,6, mediana 13,33, a odchylenie standardowe jest równe 19,48. Uzyskany wyniki świadczy o niskim stopniu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Dla firm rodzinnych średnia wartość indeksu TNI wynosi 17,23, mediana 13,33, a odchylenie standardowe 15,33 (rys. 1).

Dla firm nierodzinnych średnia wartość indeksu TNI wynosi 22,76, mediana 15,17, a odchylenie standardowe 21,50 (rys. 2).

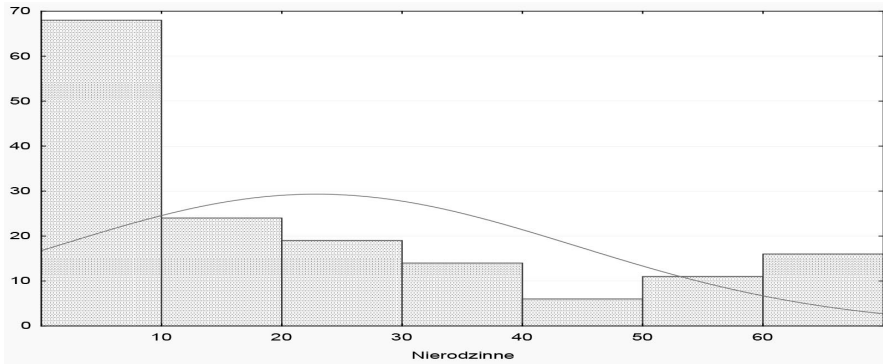
Analiza wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność o słabej sile między indeksem TNI, a tym czy firma jest czy nie jest rodzinna ($\chi^2 = 8,226387$, $df = 2$, $p = 0,01636$, R -Spearmana = 0,174, współczynnik kontyngencji V-Cramera = 0,1782193). Oznacza to, że intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa niż firm nierodzinnych. Uzyskany wynik jest zgodny z wynikami wielu wcześniejszych badań prowadzonych w Polsce i na świecie, a tym samym potwierdza pierwszą hipotezę.

Rysunek 1. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI (n=101)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rysunek 2. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI (n=162)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tempo internacjonalizacji

Problem tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw należy do głównego nurtu badań. W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do internacjonalizacji – tradycyjne, które postrzega internacjonalizację jako proces wolny i sekwencyjny, drugie natomiast jako proces szybki lub przyspieszony [Wach 2015, ss. 37-48].

Wśród badanych przedsiębiorstw aż 45% można zaliczyć grupy *born global*, czyli przedsiębiorstw, które podjęły pierwsze działania na rynkach zagranicznych w czasie krótszym niż 3 lata od powstania. Internacjonalizacja pozostałych 55% przedsiębiorstw przebiegała w sposób tradycyjny, czyli po czasie dłuższym niż 3 lata od założenia firmy (tabela 3).

Tabela 3. Szybkość internacjonalizacji

	Pierwsza ekspansja <=3 lata	Pierwsza ekspansja >3 lata
Firmy rodzinne	38	63
Firmy nierodzinne	79	79
Suma	117	142

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=259)

Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy tym, czy firma jest rodzinna a szybkością jej umiędzynarodowienia

($\chi^2=3,810494$, $df=1$, $p=0,05093$, R Spearmana = $-0,121294$, współczynnik kontyngencji V Cramera = $0,1204119$). Jest to zależność o słabej sile. A zatem firmy rodzinne internacjonalizują się wolniej iż firmy nierodzinne. Tym samym, również hipoteza druga została potwierdzona.

Zakończenie

Przedstawione wyniki są fragmentem badania dotyczącego internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich *high-tech*. Wśród badanych przedsiębiorstw blisko 40% stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne. Głównym celem artykułu było przedstawienie wzorców, a w szczególności intensywności i tempa internacjonalizacji firm rodzinnych w porównaniu do firm nierodzinnych. Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje związek zarówno między intensywnością jak i tempem umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw a ich „rodzinnością”. Postawione w artykule hipotezy badawcze zostały potwierdzone.

H1: Intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa w porównaniu do firm nierodzinnych.	POTWIERDZONA
H2: Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) jest ujemnie skorelowana z „rodzinnością” firmy	POTWIERDZONA

Wyniki przeprowadzonego badania są zatem zgodne z literaturą przedmiotu, w której nadal firmy rodzinne są częściej postrzegane i przedstawiane jako te słabiej umiędzynarodowione w porównaniu do firm nierodzinnych. Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż badane przedsiębiorstwa to firmy wysokotechnologiczne, które wykazują generalnie większą skłonność do internacjonalizacji niż firmy działające w branżach tradycyjnych.

Mimo stale rosnącego dorobku na świecie i w Polsce na temat internacjonalizacji firm rodzinnych, istnieją jeszcze liczne luki badawcze, które wyznaczają kierunki dalszych badań. Wśród najważniejszych wymienić należy takie obszary jak wpływ sukcesji na internacjonalizację, rola sieci i relacji firm rodzinnych, specyficzne zasoby FR (kapitał społeczny czy kapitał ludzki), proces internacjonalizacji, np. rola dystansu psychicznego czy geograficznego, a także liczne zagadnienia związane z zarządzaniem np. kwestie menedżerskie i strategiczne, np. formy internacjonalizacji czy



proces decyzyjny dotyczący internacjonalizacji firmy. Jednak szczególnie obiecującym kierunkiem badań może być internacjonalizacja firm rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej.

Bibliografia

Arregle J-L., Naldi L., Nordqvist M., Hitt M. (2012), *Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, tom 36, nr 6, ss. 1115–1143.

Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003), *Towards an integrative model of small firm internationalisation*, „Journal of International Entrepreneurship”, tom 1, nr 4, ss. 339–362.

Byrom J., Lehman K. (2009), *Coopers Brewery: Heritage and innovation within a family firm*, „Marketing Intelligence & Planning”, tom 27, nr 4, ss. 516–523.

Calabrò A., Mussolino D. (2013), *How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms*, „Journal of Management & Governance”, tom 17, nr 2, ss. 363–403.

Carr, C., Bateman, S. (2009), *International strategy configurations of the world's top family firms*, „Management International Review”, tom 49, nr 6, ss. 733–758.

Claver E., Rienda L., Quer D. (2007), *The internationalization process in family firms: choice of market entry strategies*, „Journal of General Management”, tom 33, nr 1, ss. 1–14.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 15(7), cz. 1, *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, ss. 243–252.

Daszkiewicz N. (2016), *Terytorialny zakres internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: wyniki ankietyzacji*. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, tom 30, nr 1, ss. 21–29.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, PWN, Warszawa.

Daszkiewicz N., Olczyk M. (2015), *Determinants of the internationalization of family firms – a structural equation modeling analysis*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 16(7), cz. 2, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, ss. 11–30.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management”, tom 6, nr 2, ss. 5–18.

Erdener C., Shapiro D. M. (2005), *The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm*, „Management and Organization Review”, tom 1, nr 3, ss. 411–436.

Fernández Z., Nieto M. J. (2006), *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, „Journal of International Business Studies”, tom 37, nr 3, ss. 340–351.

Graves C., Thomas J. (2004), *Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, tom 1, nr 1, ss. 7–27.

Graves C., Thomas J. (2006), *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, tom 19, nr 3, ss. 207–224.

Graves C., Thomas J. (2008), *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review”, tom 21, nr 2, ss. 151–167.

Kim D., Kandemir D., Cavusgil S. T. (2004), *The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know*, „Thunderbird International Business Review”, tom 46, nr 1, ss. 13–38.

Kontinen T., Ojala, A. (2010), *The internationalization of family businesses: A review of extant research*, „Journal of Family Business Strategy”, tom. 1, nr 2, ss. 97–107.

Kontinen T., Ojala, A. (2011), *Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs*, „International Business Review”, tom 20, nr 4, ss. 440–453.

Kontinen T., Ojala A. (2012), *Internationalization pathways among family-owned SMEs*, „International Marketing Review”, tom 29, nr 5, ss. 496–518.

Lin W. T. (2012), *Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm*, „European Management Journal”, tom 30, nr 1, ss. 47–56.

Pukall T. J., Calabrò A. (2014), *The internationalization of family firms: A critical review and integrative model*, „Family Business Review”, tom 27, nr 2, ss. 103–125.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J. H., Pieper T. M. (2013), *Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization*, „Journal of Small Business Management”, tom 51, nr 1, ss. 83–99.

Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

Surdej A., Wach K. (2011), *Succession Choices in Family Firms. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Wach K. (2013), *An empirical investigation in to the EU policy in favour of business succession among Polish family firms*, „Horyzonty Polityki”, tom 4, nr 9, ss. 107–133.

Wach K. (2015), *Incremental versus Rapid Internationalisation of Poland: Results of Exploratory Investigation from Poland*, „Entrepreneurial Business and Economic Review”, tom 3, nr 4, ss. 37–48.

Zahra S. A. (2003), *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of business venturing”, 18(4), ss. 495–512.

Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family business review”, nr 18, nr 1, ss. 23–40.