

Polskie inwestycje bezpośrednie

**Doświadczenia przedsiębiorstw
regionu łódzkiego**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Polskie inwestycje bezpośrednie

Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego

Bogdan Buczkowski

Agnieszka Kłysik-Uryszek

Anetta Kuna-Marszałek

Janusz Świerkocki



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Bogdan Buczkowski, Anetta Kuna-Marszałek, Janusz Świerkocki – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Wymiany Międzynarodowej
90-255 Łódź, ul. POW 3/5

Agnieszka Kłysik-Uryszek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

Ewa Oziewicz

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

MUNDA – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja sfinansowana w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki 2011/01/B/HS4/03372

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06915.15.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 13,75

ISBN 978-83-7969-703-8
e-ISBN 978-83-7969-704-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp.....	7
Rozdział 1. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw - przegląd badań	17
1.1. Wprowadzenie	17
1.2. Internacjonalizacja w teoriach handlu międzynarodowego	21
1.3. Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich.....	25
1.4. Teorie internacjonalizacji sekwencyjnej	31
1.5. Teorie internacjonalizacji niekonwencjonalnej.....	38
1.6. Modele sieciowe	44
1.7. Wnioski	50
Rozdział 2. Czy należy wspierać polskie inwestycje bezpośrednie?.....	53
2.1. Wprowadzenie	53
2.2. Skutki inwestycji bezpośrednich dla kraju inwestującego w świetle teorii..	58
2.3. Skutki inwestycji bezpośrednich dla kraju inwestującego w świetle badań empirycznych	61
2.4. Instytucjonalne ramy wspierania polskich inwestycji bezpośrednich	67
2.5. Instrumenty wspierania polskich inwestycji bezpośrednich	69
2.6. Wnioski	75
Rozdział 3. Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw	81
3.1. Wprowadzenie	81
3.2. Skala i struktura inwestycji.....	84
3.3. Kierunki polskich inwestycji bezpośrednich.....	102
3.4. Wnioski	110
Rozdział 4. Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstw z województwa łódzkiego	113
4.1. Wprowadzenie	113
4.2. Skala zaangażowania przedsiębiorstw z województwa łódzkiego za granicą	113
4.3. Działalność jednostek zagranicznych spółek z województwa łódzkiego	122
4.4. Kierunki inwestycji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego	127
4.5. Wnioski	131
Rozdział 5. Aktywna internacjonalizacja przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. Wyniki badań	133
5.1. Wprowadzenie	133
5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	134
5.3. Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji	139
5.4. Skala i formy zaangażowania firm na rynku zagranicznym	142
5.5. Formy organizacyjne i struktura geograficzna inwestycji zagranicznych....	144

5.5.1. Przedstawicielstwa	144
5.5.2. Oddziały i filie.....	146
5.5.3. <i>Joint-venture</i> z partnerami z kraju lokaty	147
5.6. Cechy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw	149
5.6.1. Przedmiot działalności i pozycja konkurencyjna firm na rynku kraju lokaty	149
5.6.2. Eksport do kraju lokaty	152
5.7. Stopień, ścieżki i inicjatorzy internacjonalizacji.....	154
5.8. Motywy ekspansji inwestycyjnej.....	158
5.8.1. Motywy rynkowe	158
5.8.2. Motywy kosztowe	160
5.8.3. Motywy administracyjno-prawne	162
5.8.4. Motywy zasobowe	164
5.8.5. Motyw ryzyka	166
5.8.6. Zasoby niematerialne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB	168
5.8.7. Czynniki ograniczające zagraniczne inwestycje bezpośrednie i działalność w kraju lokaty	170
5.8.8. Oczekiwania związane z inwestycjami zagranicznymi.....	174
5.8.9. Wpływ działalności jednostek zagranicznych na działalność przedsiębiorstwa w Polsce	176
5.9. Wnioski	181
Bibliografia	185
Załącznik - kwestionariusz badania ankietowego.....	201
Spis tabel i wykresów	217

Wstęp

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB), będące dziełem przedsiębiorstw międzynarodowych (PM), stanowią współcześnie jedną z najważniejszych form międzynarodowej wymiany gospodarczej. Wartość sprzedaży zagranicznych filii tych przedsiębiorstw od wielu lat szybko rośnie w wymiarze absolutnym i względnym. O ile w 1990 r. wyniosła 4723 mld USD, co stanowiło o 15% więcej niż wartość światowego eksportu dóbr i usług, o tyle w 2013 r. osiągnęła 34 508 mld USD, przewyższając wartość tego eksportu o prawie 50% (*World Investment Report 2014*, tab. 2). Z kolei z punktu widzenia mikroekonomicznego ZIB są najbardziej zaawansowaną formą internacjonalizacji przedsiębiorstw (Rymarczyk 2004). Nic więc dziwnego, że ich przepływy budzą zainteresowanie polityków, opinii publicznej i oczywiście badaczy – zarówno ekonomistów, jak i specjalistów od biznesu międzynarodowego. Uwaga poświęcana temu zjawisku zmieniała się wraz z ewolucją jego skali i struktury. Początkowo koncentrowała się na krajach rozwiniętych i oddziaływaniu ZIB na gospodarki goszczące. Z czasem zainteresowanie zaczęły przyciągać z jednej strony kraje rozwijające się, a z drugiej – skutki, jakie ZIB wywołują w gospodarkach inwestujących, w tym w ich PM.

W ten nurt wpisuje się prezentowana książka. Jest ona wynikiem projektu „Determinanty i efekty aktywnej internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego” (NCN nr 2011/01/B/HS4/03372), realizowanego w latach 2012–2015 w Katedrze Wymiany Międzynarodowej Uniwersytetu Łódzkiego. Dotychczasowe prace z tej problematyki dotyczyły wpływu ZIB na sytuację gospodarczą województwa łódzkiego (Świerkocki red. 2011, Kłysik-Uryszek 2010) oraz związków między produktywnością a skłonnością miejscowych przedsiębiorstw do różnych form internacjonalizacji (Gabrielczak, Serwach 2014, Kłysik-Uryszek, Serwach 2014, Kłysik-Uryszek, Gabrielczak 2014). Publikacja uzupełnienia zatem wcześniejsze badania o kolejny wątek, jakim są zagraniczne inwestycje bezpośrednie wychodzące z województwa.

W **pierwszym rozdziale** dokonujemy przeglądu najważniejszych koncepcji teoretycznych oraz badań empirycznych na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, opierając się na założeniu, że jego

ukoronowaniem jest dokonanie inwestycji w innym kraju. Głównym celem rozdziału jest próba identyfikacji i ocena wiodących nurtów badawczych tej problematyki. Rozważania rozpoczyna dyskusja nad istotą umiędzynarodowienia i trudnościami w zdefiniowaniu samego pojęcia. Następnie, na podstawie analizy literatury przedmiotu, wyodrębniono i omówiono pięć głównych koncepcji wyjaśniających proces internacjonalizacji na poziomie przedsiębiorstwa: 1) teorie handlu zagranicznego, 2) teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, 3) teorie internacjonalizacji sekwencyjnej, 4) teorie wczesnej internacjonalizacji oraz 5) teorie sieciowe. Większość z zaprezentowanych ujęć teoretycznych przedstawia kluczowe determinanty wyboru ścieżki zaangażowania podmiotów w działalność na rynkach trzecich oraz uzasadnia słuszność podejmowania ekspansji międzynarodowej. Poza tym wskazuje na formy, strategie i cechy charakterystyczne dla różnych stadiów procesu umiędzynarodawiania firmy w kontekście jej rozwoju.

Z przedstawionego przeglądu badań wynika, iż zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych ma różny zakres (od marginalnego do pełnego). Skala ta zależy od dwóch grup czynników: endogenicznych (wywodzących się z potencjału konkurencyjnego firmy, jej przewag i umiejętności dostosowania się do warunków panujących w gałęzi oraz w całej gospodarce) i egzogenicznych (determinowanych przez cechy otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo). Poglądy teoretyczne i wnioski z badań empirycznych nie mają uniwersalnego zastosowania, co oznacza, że nie można ich odnosić w jednakowym stopniu do wszystkich podmiotów niezależnie od miejsca i czasu. Uzyskiwane w badaniach wyniki zależą m.in. od wielkości przedsiębiorstwa, specyfiki branży, w jakiej działa, siły konkurencji, jakości funkcjonalnie rozumianych instytucji czy poziomu rozwoju gospodarczego kraju macierzystego oraz krajów trzecich, w których dokonywana jest ekspansja. Dlatego współcześnie można zaobserwować u badaczy tendencję do łączenia różnych koncepcji i holistycznego ujmowania procesu internacjonalizacji.

Rozdział drugi dotyczy celowości przyznawania przez państwo różnego rodzaju preferencji przedsiębiorstwom, które inwestują za granicą. O ile bowiem stosowanie zachęt dla inwestorów zagranicznych spotyka się na ogół ze zrozumieniem, o tyle wspieranie eksportu inwestycji bezpośrednich, zwłaszcza z kraju, który – jak Polska – cierpi na niedobór kapitału i od wielu lat musi importować zagraniczne oszczędności, wydaje się nieuzasadnione. Wątpliwości podsycane są przez teorię, która wskazuje, że korzyści PM odnoszone z przenoszenia działalności za granicę nie muszą przekładać się na korzyści kraju macierzystego, a nawet mogą przynosić mu straty w dochodzie. Badania empiryczne głównych

zmiennych, na które wpływa eksport ZIB (inwestycje krajowe, eksport towarów i usług, zatrudnienie) tych wątpliwości do końca nie rozwiewają. Pozwalają jedynie stwierdzić, że nie przynosi on szkody i nie obniża dochodu realnego na mieszkańca, natomiast czy przynosi korzyści – tego z całą pewnością nie wiadomo. Problem polega jednak na tym, że wnioski te odnoszą się do gospodarek rozwiniętych, których PM różnią się pod wieloma względami od PM z krajów wschodzących, jakim jest Polska. Natomiast podobne badania dla naszego kraju – o ile nam wiadomo – z różnych względów prowadzono w bardzo małym wymiarze, co utrudnia formułowanie racjonalnych zaleceń dla polityki.

Sugeruje się zatem, aby ostrożnie traktować pojawiające się postulaty wspierania polskich prywatnych PM w ich ekspansji inwestycyjnej. Tak właśnie była powadzona dotychczas interwencja państwa w tej dziedzinie. Oprócz zawierania międzynarodowych umów o inwestycjach i opodatkowaniu oraz możliwości ubezpieczania niektórych projektów ograniczała się do stosunkowo najtańszej dla budżetu działalności informacyjnej i promocyjnej, stanowiąc zresztą uboczną część aktywności skierowanej przede wszystkim do eksporterów i inwestorów zagranicznych w Polsce. Ze względu na krytyczną ocenę dotychczasowej sytuacji oraz rosnące oczekiwania ze strony przedsiębiorstw ten system zapewne ulegnie zmianie. W związku z tym na podstawie doświadczeń innych krajów formułujemy sugestie odnośnie do warunków, jakie powinien on spełniać. Nie należy przy tym zapominać, że – jak wskazuje teoria ścieżki rozwoju inwestycyjnego Dunninga (Narula, Dunning 2010) – głównym źródłem krajowych ZIB jest wzrost gospodarczy, a nie pomoc państwa ukierunkowana na wspieranie ich eksportu.

W **rozdziale trzecim** prezentujemy wyniki analizy danych statystycznych opisujących polskie ZIB w latach 2009–2011. Przeprowadziliśmy ją na podstawie informacji specjalnie przygotowanych przez GUS, co różni nasze badanie od innych tego typu prac, które posługują się danymi NBP (np. Zimny 2012, Kępka 2014). Wybór GUS podyktowany był przede wszystkim możliwością uzyskania danych w przekroju wojewódzkim. Ponadto informacje prezentowane przez GUS dotyczą działalności przedsiębiorstw podejmujących ZIB i ich jednostek zagranicznych, a nie samych wartości przepływów w ujęciu makroekonomicznym. Dlatego też wyniki analizy danych statystycznych można było porównać bezpośrednio z badaniem ankietowym, które przeprowadzono na próbie przedsiębiorstw z województwa łódzkiego składających do GUS sprawozdania KZZ (przygotowane dla przedsiębiorstw posiadających udziały w jednostkach zagranicznych).

Z przeprowadzonej analizy wynika, że polscy inwestorzy są coraz mocniej zaangażowani w międzynarodową ekspansję w formie

ZIB. Największe zainteresowanie posiadaniem jednostek zagranicznych wykazują producenci przemysłowi (wśród nich najliczniej reprezentowani są producenci wyrobów z metali, gumy i tworzyw sztucznych, maszyn i urządzeń, a także artykułów spożywczych) oraz podmioty zajmujące się handlem. Ponadto, duża grupa inwestorów deklaruje przynależność do grup kapitałowych (co dowodzi ich silniejszej pozycji rynkowej), ale zaledwie 1/3 z nich należała do grup międzynarodowych.

Polskie przedsiębiorstwa preferowały tworzenie ZIB w formie filii, gwarantującej objęcie 100% udziałów w kapitale jednostki. Przedsięwzięcia typu *joint ventures* były mniej popularne, zaledwie co dziesiąta jednostka została założona w formie oddziału, a co trzydziesta – w formie zakładu.

Łącznie w badanych jednostkach zagranicznych powstało blisko 145 tys. miejsc pracy. W badanym okresie polscy inwestorzy zwiększali zatrudnienie za granicą, choć nie wszyscy w równym stopniu. Największy przyrost zatrudnienia (o blisko 40%) zanotowały spółki budowlane, a najmniejszy (o ok. 8%) – spółki przetwórstwa przemysłowego. Jedynie w jednostkach powiązanych ze spółkami zajmującymi się handlem zatrudnienie w niewielkim stopniu zmniejszyło się. Wśród inwestorów przemysłowych, którzy łącznie odpowiadali za ok. 1/3 wszystkich miejsc pracy, największe zatrudnienie kreowało kilku zaledwie producentów koksu i produktów rafinacji ropy naftowej, a także wytwórcy wyrobów z metali oraz mebli.

Badanie pokazało, że dominującą część (tj. ok. 60–73%) przychodów wszystkich badanych podmiotów zagranicznych generowały jednostki powiązane z przetwórcami przemysłowymi. Najważniejszy udział (nawet do 75%) mieli producenci koksu i rafinacji ropy naftowej. Oni również osiągali najwyższe przychody w przeliczeniu na jednostkę zagraniczną. Widoczne jest prorynkowe nastawienie inwestycji. Przeciętnie ok. 1/4 przychodów jednostek zagranicznych pochodziła z eksportu, przy czym spółki powiązane z inwestorami zajmującymi się handlem eksportowały zaledwie ok. 15% swojej sprzedaży, a spółki przemysłowe – ok. 35%. W tej drugiej grupie wysokie wartości przychodów z eksportu miały jednak incydentalny charakter – w niektórych latach i gałęziach przemysłu wskaźnik dochodził nawet do ponad 90%, a w kolejnych latach nie przekraczał kilkunastu procent. Podobne wahania można zauważyć w eksporcie pionowym (tj. do spółek matek). Jego udział w całkowitej sprzedaży zagranicznej nie przekraczał przeciętnie 30%, choć w niektórych branżach i latach dochodził nawet do 100%. Wyraźnie widać zatem, że eksport jednostek zagranicznych nie jest priorytetem strategii działania polskich inwestorów.

W badanym okresie rosło natomiast uzależnienie jednostek zagranicznych od importu. W relacji do osiąganych przychodów wartość zagranicznych zakupów zwiększyła się z 32 do 45%, przy czym w spółkach powiązanych z producentami przemysłowymi wskaźnik ten był średnio o ok. 10 punktów procentowych wyższy. Warto również podkreślić, iż – w przeciwieństwie do eksportu – import pionowy odgrywał znaczącą rolę. Od spółek matek pochodziło od ok. 80 do ok. 90% zakupów zagranicznych (w działalności handlowej nieco mniej: 60–70%). Najsilniejsze pionowe relacje importowe wiązały jednostki producentów napojów, farmaceutyków, wyrobów z metali i urządzeń elektrycznych (do 100%). Należy jednak zauważyć, że część jednostek zagranicznych zajmowała się wyłącznie handlem i dystrybucją wyrobów spółki matki, więc ich całkowite uzależnienie od dostaw z kraju macierzystego jest naturalne. Niemniej jednak z punktu widzenia gospodarki Polski wysoki import pionowy zagranicznych spółek zależnych jest zjawiskiem korzystnym, gdyż powoduje zwiększenie eksportu i stymuluje produkcję krajową.

Podsumowując, można powiedzieć, że pionowa wymiana handlowa jednostek zagranicznych ze spółkami matkami miała wyraźnie jednostronny charakter – import z Polski dominował nad eksportem do Polski, co dowodzi, iż dokonywane inwestycje nie miały charakteru substytucyjnego w stosunku do produkcji krajowej, a saldo wymiany przyczyniało się do poprawy bilansu obrotów bieżących Polski.

W dalszej części rozdziału analizie poddaliśmy strukturę geograficzną inwestycji. Zgodnie z intuicyjnymi przypuszczeniami, inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw były w przeważającej większości kierowane na rynek Europy, przy czym ponad połowa przedsięwzięć ulokowana została w państwach ościennych. Uwzględniając fakt, iż inwestorzy nastawieni byli przede wszystkim na zdobycie rynków zbytu w krajach lokaty, może to dowodzić słuszności tezy, iż polskie przedsiębiorstwa realizują strategię internacjonalizacji zgodną z założeniami fazowego modelu uppsalskiego. Najwięcej jednostek zagranicznych ulokowano w Niemczech. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Ukraina, Czechy, Rosja, Rumunia, Słowacja, Cypr oraz Węgry i Litwa. Pierwszą dziesiątkę zamyka Białoruś.

Analiza działalności wykonywanej w jednostkach zagranicznych wskazuje, że w krajach słabiej rozwiniętych, oferujących tanią siłę roboczą, np. na Białorusi, w Rumunii czy w Chinach, dominowały jednostki nastawione na produkcję przemysłową. Natomiast w krajach małych (na Litwie, Słowacji, Węgrzech oraz w Czechach), znajdujących się względnie blisko Polski, udział jednostek zajmujących się produkcją nie przekraczał 40% wszystkich filii i oddziałów polskich inwestorów przemysłowych. Resztę stanowiły jednostki wspierające handel.

W Rosji, Niemczech i na Ukrainie ok. 60–70% jednostek należących do polskich spółek przemysłowych zajmowało się działalnością produkcyjną (a pozostała część nastawiona była głównie na wspieranie dystrybucji wyrobów spółki matki). Z kolei Cypr, Malta, Luksemburg i Holandia były najmniej interesujące dla produkcji przemysłowej. W tych krajach ulokowane zostały jednostki działające w obszarze finansów lub szeroko rozumianego wsparcia biznesu.

W **rozdziale czwartym** omówiliśmy działalność inwestorów w latach 2009–2012 pochodzących z województwa łódzkiego. Wyniki badania wskazały na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw aktywną internacjonalizacją, mimo że jej skala jest jeszcze relatywnie niewielka. Inwestorzy z województwa stanowili zaledwie ok. 4,5% wszystkich inwestorów polskich, utworzyli łącznie nieco ponad 4% jednostek zagranicznych i ok. 3,5% miejsc pracy. Ich przychody zagraniczne stanowiły niespełna 1,5% przychodów wszystkich polskich ZIB. Oznacza to dużo niższą niż przeciętna produktywność (mierzoną wartością przychodów na zatrudnionego) zagranicznych jednostek z województwa.

Spośród inwestorów przemysłowych, których było relatywnie więcej w województwie łódzkim niż ogółem w Polsce, najliczniejszą grupę stanowili producenci wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz tekstyliów i odzieży. Oni również utworzyli największą liczbę jednostek. Podmioty zagraniczne najczęściej powielały działalność prowadzoną w spółce matce, choć warto zwrócić uwagę, iż wśród inwestycji spółek przemysłowych bardzo dużą grupę stanowiły jednostki zajmujące się handlem, które wspierały dystrybucję produktów spółki matki.

W przeciwieństwie do tendencji ogólnopolskiej, struktura przychodów jednostek powiązanych z inwestorami z województwa łódzkiego zdominowana jest przez podmioty handlowe. Może to oznaczać dużo niższą konkurencyjność inwestycji spółek przemysłowych, tym bardziej, że również udział eksportu w przychodach jest dla badanych jednostek wielokrotnie niższy niż przeciętna dla wszystkich inwestycji polskich. Wyjątek stanowią jednostki ulokowane w Niemczech – odpowiadają one za ponad 1/3 wartości eksportu badanych podmiotów, co stanowi blisko połowę ich przychodów. Można zatem przypuszczać, że obecność na tym rynku stymuluje konkurencyjność spółek córek (lub ich wyroby są lepiej postrzegane na rynku międzynarodowym ze względu na oddziaływanie efektu kraju pochodzenia).

Pionowa wymiana ze spółkami matkami (która wyjęta jest spod zasad rynkowych) jest dla odmiany przeciętnie wyższa niż w skali Polski, do czego przyczyniają się głównie spółki nieprzemysłowe. Dla nich wskaźnik eksportu pionowego (w relacji do wartości eksportu

ogółem) wynosił ok. 90%. Warto też zauważyć, że jednostki ulokowane w Niemczech praktycznie nie sprzedawały do spółek matek.

Badane podmioty zagraniczne w niewielkim stopniu uzależnione były też od importu. W relacji do przychodów zakupy zagraniczne rosły, jednak nie przekroczyły 20%. Za to wskaźnik importu pionowego był bardzo wysoki i przeciętnie wynosił nawet ok. 95%. Mogło to wynikać z handlowej i dystrybucyjnej roli jednostek lub na tyle niskiej konkurencyjności, że zakupy komercyjne na zasadach rynkowych były mało opłacalne. Niestety, dostępne dane statystyczne nie pozwalają na dokładniejsze zbadanie tego zjawiska.

Kierunki inwestycji dokonywanych przez spółki z województwa łódzkiego zasadniczo pokrywały się z tendencjami ogólnopolskimi. Największym zainteresowaniem cieszyły się rynki krajów ościennych i Rumunii.

Pod względem liczby pracujących i osiągniętych przychodów dominowała Litwa. Reprezentacja polskich jednostek zagranicznych była tam również liczna, choć ustępowała Ukrainie. W 2012 r. największą produktywnością jednostki z województwa wykazały się w Niemczech i w Rosji, natomiast najniższą na Ukrainie. Warto zauważyć, że w 2009 r. sytuacja była zupełnie inna. Największe przychody na zatrudnionego osiągnięto na Słowacji i Litwie.

W **rozdziale piątym** przedstawiliśmy wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w latach 2012–2014 w celu identyfikacji i oceny mikroekonomicznych determinantów podejmowania inwestycji bezpośrednich przez przedsiębiorstwa z regionu łódzkiego oraz określenia hierarchii ważności oczekiwanych efektów, stopnia ich realizacji i wpływu na składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw.

Badaniem objętych zostało 48 przedsiębiorstw (ok. 80% generalnej populacji), z których prawie 70% ma wyłącznie kapitał polski. Głównym kierunkiem ich ekspansji są kraje postsocjalistyczne, przede wszystkim sąsiadujące z Polską, a ZIB mają charakter handlowy (przedstawicielstwa, oddziały, filie) i służą wspieraniu eksportu. Z reguły inwestorzy rozpoczynali internacjonalizację poprzez eksport, ale również – choć rzadziej – zajmują się importem. Zdecydowanie preferują formy organizacyjne, które zapewniają pełną kontrolę nad jednostką zagraniczną (należące w 100% do firmy macierzystej inwestycje typu *greenfield* i *brownfield*). *Joint ventures* ma zaledwie 17% badanych podmiotów. Blisko 1/3 ZIB o charakterze handlowym działa za granicą w branży tekstylna-odzieżowej, będącej niegdyś specjalizacją regionu łódzkiego. Większą aktywność inwestycyjną wykazują firmy starsze niż 10 lat. Nie widać natomiast związku pomiędzy ich wielkością a skłonnością do ZIB, która jest podobna we wszystkich grupach z wyjątkiem mikrofirm.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że na podejmowanie decyzji o ZIB bardzo istotny wpływ ma chęć zwiększenia rynków zbytu. Mało istotne jest znalezienie niszy rynkowej czy specjalizacja pionowa. Niewielkie znaczenie mają też motywy kosztowe, w tym ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych, nieruchomości, energii, ochrony środowiska, kredytów czy kurs waluty kraju lokaty. O dokonaniu ZIB z reguły decydują posiadane przez przedsiębiorstwa aktywa, a nie chęć pozyskania zasobów strategicznych niedostępnych na rynku krajowym.

Oczekiwania podmiotów związane z podjęciem ZIB spełniają się w wysokim stopniu, jeśli chodzi o wzrost udziału w rynku zagranicznym, natomiast w średnim, gdy chodzi o zwiększenie liczby rynków zbytu oraz o rozwój przedsiębiorstwa (wzrost sprzedaży). Najslabiej natomiast zaspokojone są nadzieje na poprawę konkurencyjności na rynku zagranicznym.

Działalność jednostek zagranicznych w większości przypadków wpływa pobudzająco na przedsiębiorstwo macierzyste w Polsce, przede wszystkim na wzrost eksportu, produkcji i zatrudnienia.

Na składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa najbardziej pozytywnie wpływa znajomość preferencji i potrzeb klientów, a umiarkowanie pozytywnie – znajomość zachowań konkurentów, poziom rentowności, marka produktów i usług, wzrost wartości przedsiębiorstwa, system zapewnienia jakości, zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe oraz reputacja przedsiębiorstwa, zwiększenie dostępu do rynku w kraju lokaty i dobre relacje z klientami.

Internacjonalizacji respondentów sprzyja przede wszystkim postęp technologiczny, udział w rynku wewnętrznym UE oraz dostęp do środków strukturalnych. Uważają oni natomiast, że w Polsce brakuje rozwiązań prawnych sprzyjających ekspansji zagranicznej, a przynajmniej badani nie wiedzą o ich istnieniu. Oczekują przede wszystkim wsparcia dla eksportu, ale również propozycji inwestycyjnych ze strony zagranicznych kontrahentów i, choć w dużo mniejszym stopniu, ze strony zagranicznych instytucji odpowiadających za promocję kraju goszczącego. Ponadto chcieliby dostępu do lepszej informacji o rynkach, poprawy stosunków politycznych z krajami ościennymi (głównie z Białorusią), udziału przedstawicieli polskiego rządu w otwarciach jednostek zagranicznych oraz większego dbania o interesy biznesu w relacjach międzypaństwowych.

Prawie połowa badanych PM zamierza rozwijać obecnie posiadaną jednostkę, a ok. 40% nie przewiduje zmian. Kierunkiem dalszej ekspansji będą kraje Unii Europejskiej (głównie Skandynawia, Czechy,

Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Rumunia) oraz Europa Wschodnia (przede wszystkim Ukraina i Rosja)¹.

Handlowy charakter jednostek zagranicznych tworzonych od podstaw i w większości będących pod pełną kontrolą centrali, których zadaniem jest wspieranie eksportu, małe znaczenie motywów kosztowych, pozyskiwania zasobów i zmniejszania ryzyka, a z drugiej strony – ogromne znaczenie dystansu geograficznego i psychicznego świadczą o tym, że PM regionu łódzkiego znajdują się na wczesnym etapie internacjonalizacji. Zgodnie z modelem sekwencyjnym stopniowo gromadzą zasoby kapitału, wiedzy, umiejętności oraz pokonują bariery psychiczne i zapewne przejdą do kolejnych etapów aktywnego umiędzynarodowienia, czyli oprócz dystrybucji za granicą (sklepy, magazyny, biura handlowe) będą uruchamiać również produkcję.

*Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek,
Anetta Kuna-Marszałek, Janusz Świerkocki*

¹ Pamiętać należy, że badanie było przeprowadzone przed wybuchem konfliktu zbrojnego na Ukrainie.

ROZDZIAŁ 1

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw – przeгляд badań

1.1. Wprowadzenie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest złożonym zagadnieniem, dlatego trudno znaleźć w literaturze przedmiotu jej jednoznaczną definicję. Z pewnością wiąże się ona z ekspansją przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, co ma związek z postępującymi procesami globalizacji światowej gospodarki, w tym z liberalizacją handlu i przepływu kapitału oraz z postępem technologicznym. W takich warunkach poszczególne państwa w coraz większym stopniu włączają się w system międzynarodowej produkcji i wymiany, a podmioty gospodarcze mogą poszerzać zakres działalności, zwiększać międzynarodowe zaangażowanie i poszukiwać nowych źródeł wzrostu wartości rynkowej.

Problematyka internacjonalizacji rozpatrywana jest z wielu punktów widzenia, np. teorii organizacji, zarządzania strategicznego, zarządzania międzynarodowego, handlu zagranicznego czy rozwoju regionalnego. Co więcej, szereg koncepcji z nią związanych – jak np. podejmowanie decyzji na rynkach trzecich, etapowość procesu ekspansji międzynarodowej, korzyści i koszty umiędzynarodowienia czy bariery wejścia – jest często rozpatrywanych oddzielnie, z jednej strony dla sektora dużych, a z drugiej małych i średnich przedsiębiorstw (Ruzzier 2010, s. 11). Już Horst (1972) zauważył, że wielkość firmy stanowi ważną determinantę podejmowania decyzji o ekspansji za granicę.

Pojęcie internacjonalizacji w literaturze przedmiotu jest ujmowane w różnorodny sposób. Zależy m.in. od motywów czy skłonności podmiotów gospodarczych do umiędzynarodowienia i wynika z angażowania własnych zasobów lub włączania się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi. I tak, np. Wind, Douglas i Perlmutter (1973) podkreślają, że internacjonalizacja jest procesem, gdzie określone postawy przedsiębiorstw są związane z kolejnymi etapami w ewolucji operacji międzynarodowych. Turnbull (1987) podaje, że dotyczy ona fizycznego powstania przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego. Johanson i Vahlne (1977), Johanson i Mattson (1993), Calof

i Beamish (1995) traktują internacjonalizację jako proces zwiększania zaangażowania międzynarodowego i dostosowywania działań firmy (w zakresie strategii, struktury, zasobów itp.) do specyfiki środowiska międzynarodowego. Z kolei Welch i Luostarinen (1988) przedstawiają umiędzynarodowienie jako zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność gospodarczą, która obejmuje zarówno wewnętrzne (m.in. import, zakup licencji, korzystanie z franchisingu), jak i zewnętrzne (m.in. eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie) formy umiędzynarodowienia firmy. Warto przytoczyć również koncepcję przedstawioną przez Dunninga (1981), gdzie internacjonalizacja jest traktowana jako model inwestowania za granicą, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje przewagi: własnościowe, internalizacji i lokalizacji.

Najczęściej pod pojęciem internacjonalizacji rozumiany jest każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą (Rymarczyk 2004). Jednak przyjęcie tak sformułowanej definicji nie uwzględnia wszystkich form aktywności firm uczestniczących w procesie umiędzynarodawiania (dotyczy to np. importu czy rozpoczęcia kooperacji z zagranicznym podmiotem). Z tego powodu niektórzy autorzy (m.in. Gorynia 2007) wyróżniają dwa rodzaje internacjonalizacji: czynną i bierną. Pierwsza jest rozumiana jako obecność na rynkach trzecich, która może przyjmować różne możliwe formy. Internacjonalizacja bierna natomiast oznacza podejmowanie współpracy i wchodzenie w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi, ale tylko w kraju lokalizacji firmy. Takie ujęcie pokazuje, że operacje międzynarodowe można dzielić na „wewnętrzne”, „zewnętrzne” i „kooperacyjne”, co „dowodzi holistycznej natury internacjonalizacji” (Ruzzier 2010, s. 14, za: Korhonen 1999), podkreślanej w pracach wielu badaczy (por. Fletcher 2001).

Współcześnie w definicjach zwraca się również uwagę na znaczenie podejmowania przez przedsiębiorstwo za granicą działań B+R. Takie podejście widać m.in. u Hollensena (2011, s. 41), który uważa, że o internacjonalizacji można mówić, gdy firma rozszerza swoją produkcję, sprzedaż, działania B+R oraz inne aktywności na rynki zagraniczne. Z kolei Duliniec (2009, s. 13) akcentuje ujęcie marketingowe, traktując ekspansję międzynarodową jako konieczność angażowania zasobów przedsiębiorstwa (w tym kapitałowych i ludzkich) w działania marketingowe skierowane do odbiorców produktów i usług na całym świecie.

Niektórzy badacze (np. Welch, Luostarinen 1988) podkreślają, że internacjonalizacja przedsiębiorstw jest powiązana i jednocześnie zależy od wielu wymiarów funkcjonowania firmy: metod działania na rynkach zagranicznych, celów sprzedaży, wyborów finalnych rynków, posiadanych zasobów ludzkich i finansowych oraz zdolności organizacyjnych. Wszystkie one stanowią o sukcesie, jaki na rynkach międzynarodowych przedsiębiorstwo może osiągnąć. Umiędzynarodowienie może być też

efektem przyjętej strategii lub spontanicznej decyzji. Najczęściej jednak stanowi efekt zaplanowanych i realizowanych przez firmę działań, które są warunkowane posiadanymi zasobami oraz atrakcyjnością rynków zagranicznych (Fonfara, Łuczak 2009, s. 15). Internacjonalizację obrazują zaś zazwyczaj trzy składowe (Thomas, Eden 2004):

1) stopień penetracji rynków zagranicznych, ukazujący zależność przedsiębiorstwa od sytuacji na rynkach trzecich,

2) umiędzynarodowienie produkcji lub stopień zaangażowania w działalność produkcyjną za granicą,

3) zakres geograficzny ekspansji.

Dwa pierwsze komponenty określają głębię internacjonalizacji, czyli pozwalają odpowiedzieć na pytanie, jaki procent działalności firmy obejmuje aktywność poza granicami kraju macierzystego. Trzecia składowa przedstawia rozpiętość działań przedsiębiorstwa. Określenie stopnia internacjonalizacji firmy jest przydatnym miernikiem, informującym o intensywności i zasięgu jej międzynarodowej działalności biznesowej. Wskazuje tym samym na poziom zaangażowania zasobów firmy poza granicami kraju macierzystego. W polskiej literaturze przedmiotu problematykę tę podejmuje m.in. Przybylska (2006), która w sposób szczegółowy opisuje różne wskaźniki pomiaru stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Internacjonalizacja jest traktowana jako stan, czyli np. bieżący etap, stopień umiędzynarodowienia, lub też jako proces, czyli przechodzenie na kolejne (wyższe lub niższe) etapy procesu umiędzynarodowienia. Ujęcie statyczne polega na zastosowaniu określonych wskaźników, które informują o intensywności umiędzynarodowienia firmy (np. wielkość sprzedaży, aktywów, zysku, zatrudnienia, inwestycji). Drugie ujęcie jest determinowane przez długookresowy charakter internacjonalizacji. Przechodzenie na kolejne jej etapy wymaga bowiem od przedsiębiorstw budowania długotrwałych strategii ekspansji i wzrostu angażowania zasobów. Jednak proces umiędzynarodowienia powinno się również rozpatrywać w kontekście zjawiska deinternacjonalizacji (Welch, Luostarinen 1988, Calof, Beamish 1995, Turner 2012), która może przyjąć formę dywestycji. Należy wówczas mieć na uwadze, że nie jest ona działaniem wymuszonym i nie oznacza porażki przedsiębiorstwa na obcych rynkach. W rzeczywistości jest najczęściej związana ze zmianą strategii firmy (ograniczenie liczby zagranicznych filii w celu poprawy efektywności) (Frynas, Mellahi 2011) lub stanowi naturalny element rozwoju i zmian zachodzących w przedsiębiorstwach (Palmer 2004, Benito 2005). Zazwyczaj polega na ograniczeniu intensywności działania organizacji w dotychczasowej formie na rynkach zagranicznych (nawet całkowite zaprzestanie aktywności) albo przyjęciu nowej, mniej angażującej formy działalności.

Deinternacjonalizacja może prowadzić do reinternacjonalizacji. Welch C. i Welch L. (2009) definiują ją jako proces umiędzynarodowienia firmy, w którym decyduje się ona na czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, w konsekwencji zakończone udaniem na niego powrotem. Zjawisko to jest jednak zdecydowanie rzadziej przedmiotem dociekań badaczy (Vissak, Francioni 2013). Bell, McNaughton i Young (2001) opisują szczególny rodzaj reinternacjonalizacji, jaka dokonuje się po dłuższej (np. 10-letniej) przerwie w działalności międzynarodowej, którą określają jako ponowne umiędzynarodowienie.

W literaturze przedmiotu podkreśla się najczęściej ewolucyjny charakter internacjonalizacji, choć nie zawsze jest on progresywny (Lamb, Liesch 2002, Jones, Coviello 2005). Badania wykazują również, iż ścieżka umiędzynarodowienia firmy jest prawdopodobnie związana z rozwojem przemysłu, w jakim działa (Andersson 2004) oraz często zależy od powiązań sieciowych (Sharma, Blomstermo 2003) czy zasobów i zdolności organizacji (Sapienza i in. 2006). Hitt i in. (2001) w swoich rozważaniach idą jeszcze dalej, stwierdzając, że internacjonalizacja jest pojawiającą się w sposób naturalny domeną działalności firmy. Taka obserwacja dotyczy jednak tylko tych przedsiębiorstw, które realizują cele przedsiębiorczości strategicznej.

Z internacjonalizacją wiąże się również pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego (PM). Jego definicje na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci ulegały modyfikacjom, zarówno ze względu na proces ewolucji zachodzący w samych organizacjach, jak i rosnącą świadomość oraz zrozumienie funkcjonowania biznesu międzynarodowego (Zorska 2007, s. 121). Według UNCTAD (za: Rymarczyk 2012, s. 233-234), aby przedsiębiorstwo nazwać międzynarodowym, muszą być spełnione trzy kryteria. Po pierwsze, jednostki do niego należące są obecne w więcej niż jednym kraju. Po drugie, wspólna strategia i spójna polityka powinna być realizowana z jednego lub większej liczby centrów decyzyjnych. Po trzecie, jednostki powinny być zintegrowane w celu umożliwienia wzajemnego oddziaływania na siebie (np. dzielenia się wiedzą, zasobami i odpowiedzialnością). Niekiedy z pojęciem przedsiębiorstwa międzynarodowego utożsamiane są inne terminy, takie jak: przedsiębiorstwo globalne, korporacja transnarodowa i wielonarodowa.

Rosnące zainteresowanie procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw, które pojawiło się na początku lat 60. XX w., zaowocowało pojawieniem się wielu różnych modeli, które miały wyjaśnić, w jaki sposób ona zazwyczaj przebiega. W ciągu ostatnich 50 lat powstała duża liczba koncepcji teoretycznych, podejmujących różnorodne kwestie związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Większość ich autorów uważa, że obecnie internacjonalizacja powinna być traktowana jako część bieżących, strategicznych działań przeważającej liczby firm działających na

rynku (Melin 1992), dlatego też wiele koncepcji odwołuje się do teorii przedsiębiorstwa oraz teorii wyjaśniających zmiany w organizacjach.

W celu ukazania specyfiki działania firm międzynarodowych wykorzystywano różne koncepcje teoretyczne, jak np. teorie klasyczne, neoklasyczne i współczesne handlu zagranicznego, luki technologicznej Posnera, cyklu życia produktu Vernona, przewagi monopolistycznej, oligopolistycznej reakcji Knickerbockera, zróżnicowanych obszarów celnych i walutowych Alibera, czy też teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Wśród najważniejszych grup teorii internacjonalizacji można wymienić również teorie etapowej internacjonalizacji (np. model uppsalski), teorie wczesnej internacjonalizacji (modele internacjonalizacji niekonwencjonalnej, przyspieszonej) oraz teorie sieciowe. Większość z nich wskazuje na kluczowe determinanty zaangażowania firm w działalność na rynkach trzecich, uzasadnia słuszność podejmowania ekspansji międzynarodowej oraz wskazuje na jej najważniejsze skutki. Poniżej przedstawimy główne koncepcje teoretyczne oraz przykłady badań empirycznych dotyczących procesu internacjonalizacji firmy.

1.2. Internacjonalizacja w teoriach handlu międzynarodowego

Klasyczna teoria handlu międzynarodowego odnosi się głównie do sfery makroekonomicznej, a jako główną płaszczyznę analizy przyjmuje poziom kraju i branży. Nie pokazuje roli przedsiębiorstw w handlu i brakuje w niej wyjaśnienia wielu zjawisk zachodzących w obszarze międzynarodowej wymiany towarowej, np. dominacji handlu między krajami rozwiniętymi (Serwach 2011). Rozważania na temat przewagi komparatywnej prowadzą do wniosku, iż główną formą internacjonalizacji firmy jest eksport. Poza tym można przypuszczać, że przedsiębiorstwa poszukujące miejsca lokalizacji produkcji na rynkach trzecich będą brały pod uwagę możliwość wykorzystania tańszych czynników wytwórczych. Ma to duże znaczenie szczególnie wówczas, gdy firma decyduje się na podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich ukierunkowanych na eksport. Klasyczna teoria handlu międzynarodowego w niedostatecznym stopniu objaśnia współczesny handel zagraniczny. Dopiero pojawienie się teorii neotechnologicznych (np. luki technologicznej, cyklu życia produktu) ułatwia zrozumienie roli przedsiębiorstwa i determinantów jego działalności na rynkach trzecich. Pojawienie się nowych koncepcji zwróciło uwagę, że jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy nie są jej atuty wynikające z wyposażenia kraju w czynniki wytwórcze. Współcześnie bowiem bierze się pod uwagę problematykę nowych technologii, korzyści skali czy

zróźnicowania produktów, czyli czynników zależnych głównie od aktywności przedsiębiorstwa (Gorynia 1988). Firma będąca uczestnikiem międzynarodowej wymiany handlowej nie tylko potrafi adoptować się do warunków panujących w otoczeniu, lecz przede wszystkim na nie wpływać, np. poprzez kreowanie popytu na swoje produkty.

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw są wyjaśniane np. w teorii luki technologicznej. Zgodnie z nią na wybór kierunków i strukturę międzynarodowego handlu towarami wpływają opóźnienia poszczególnych krajów w wykorzystywaniu osiągnięć postępu technologicznego. W państwach, gdzie firmy, branże i gospodarki odznaczają się przewagą technologiczną, dużą innowacyjnością i które tym samym potrafią sprostać wymogom wyścigu technicznego na świecie, obserwuje się łatwiejszy dostęp do zagranicznych rynków zbytu. W przeciwieństwie do nich kraje o mniejszej zdolności innowacyjnej muszą konkurować w eksporcie innych wyrobów i dążyć do zdobycia rynków, stosując np. strategię niskiej ceny (Misala 2003, s. 53-54).

Innym przykładem koncepcji neotechnologicznych, ukazujących determinanty ekspansji międzynarodowej, jest teoria cyklu życia produktu Vernona (1966), do której wkład wnieśli tacy ekonomiści, jak np. Hirsch (1967, 1975), Sohns (1976), Magee (1980) czy Porter (1980). Teoria ma charakter dynamiczny, zakłada zmienność technik produkcji i samych produktów. Prezentuje model ekspansji za granicę, który służy do wyjaśnienia lokalizacji produkcji oraz kierunków eksportu i importu przedsiębiorstwa. Opiera się na założeniu, że wiedza technologiczna nie jest dobrem wolnym, stworzenie nowej technologii jest kosztowne i wymaga poniesienia wielu nakładów. Poza tym nierównomiernie rozprzestrzenia się w świecie na skutek np. prawa patentowego. Rozwojowi handlu wewnętrznego i międzynarodowego towarzyszy zatem przechodzenie produktu przez trzy fazy: innowacyjną, dojrzewania i standaryzacji.

W pierwszym stadium wprowadzania produktu na rynek najważniejsze dla przedsiębiorstwa jest zachowanie elastyczności działania oraz możliwości szybkiej i efektywnej komunikacji z nabywcami. Produkcja i sprzedaż odbywają się na rynku wewnętrznym, co pozwala na sprawne koordynowanie funkcji produkcyjnych czy marketingowych. Pod koniec fazy pierwszej przedsiębiorstwo zaczyna eksportować produkt do krajów o podobnym poziomie rozwoju gospodarczego.

Drugie stadium jest bezpośrednią konsekwencją doskonalenia i unifikacji technologii wytwarzania. Kluczową rolę zaczynają odgrywać koszty wytwarzania. Przedsiębiorstwo uruchamia zakłady produkcyjne na rynkach trzecich, a o lokalizacji decydują często koszty pracy. Ostatnia faza standaryzacji oznacza ujednoczenie technologii, nasycenie rynków i konkurencję cenową. Pojawiają się zagrożenia w postaci imitacji produktu, zatem przedsiębiorstwo może zdecydować o sprzedaży licencji

lub podjęciu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w kraju słabo rozwiniętym, co jest podyktowane niższymi kosztami pracy.

W wyniku zmian zachodzących w gospodarce światowej wspomniana koncepcja traciła stopniowo na aktualności, dlatego Vernon (1979) poddał ją modyfikacji, wzbogacając o elementy teorii konkurencji oligopolistycznej. Znaczny wkład w rozwój tej teorii mieli również Hirsch (1967, 1975) i Sohns (1976), którzy powiązali trzy etapy cyklu życia produktu z różnymi poziomami wiedzy technologicznej, a także ze zróżnicowanym wyposażeniem krajów w czynniki wytwórcze. Dostosowując do cyklu życia produktu cykl życia gałęzi gospodarki, ekonomiści zauważyli, że istnieje zależność między poziomem rozwoju kraju macierzystego przedsiębiorstwa podejmującego działalność międzynarodową a fazami cyklu życia gałęzi, w której funkcjonuje. Innymi słowy, im bardziej rozwinięty gospodarczo kraj, tym większy w nim udział gałęzi innowacyjnych oraz większa skłonność podmiotów gospodarczych do rozpoczęcia czy pogłębiania procesu internacjonalizacji.

Sohns (1976) dodatkowo podkreślił relacje między intensywnością popytu na czynniki wytwórcze w krajach charakteryzujących się różnym stopniem rozwoju gospodarczego a kolejnymi fazami międzynarodowego cyklu życia produktu oraz miejsca jego wytwarzania. Jego zdaniem (Sohns 1976, za: Przybylska 2005) pierwszy etap ma miejsce w kraju wysoko rozwiniętym gospodarczo. Powstaje wówczas produkt innowacyjny, a firmy wprowadzające go na rynek zgłaszają relatywnie wysoki popyt na kapitał rzeczowy oraz wykwalifikowaną siłę roboczą. W tej fazie bliskość geograficzna kraju producenta i importera jest bardzo ważna, bowiem istnieje możliwość przechwycenia dodatkowych korzyści wynikających z podobieństwa infrastruktury, niskich kosztów transportu, a także podobieństwa struktury popytu na obu rynkach. Z chwilą dojrzewania produktu – co ma miejsce w drugiej fazie, a później jego standaryzacji (faza trzecia) – intensywność popytu na wymienione wyżej czynniki wytwórcze maleje, natomiast rośnie popyt na zasoby naturalne i na pracę o niższych kwalifikacjach. Na tych etapach podejmowane są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. W fazie drugiej lokalizowane są one w krajach rozwiniętych (mają charakter inwestycji typu wertykalnego), natomiast w fazie trzeciej umieszczane są w krajach rozwijających się (mają charakter horyzontalny).

Istotę działania przedsiębiorstw międzynarodowych lepiej objaśniają tzw. nowe teorie handlu, uwzględniające istnienie konkurencji niedoskonałej, rosnących przychodów czy zróżnicowanie produktów. Internacjonalizacja firmy (najczęściej etap bezpośrednich inwestycji zagranicznych) postrzegana jest w nich przede wszystkim w kategoriach ustanawiania kontroli zarządczej nad działalnością gospodarczą prowadzoną na rynkach trzecich.

Jak wynika z badań Cieślaka (2014), w wywodzącej się z teorii handlu zagranicznego literaturze poświęconej nowej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego (w początkowym okresie jej rozwoju) wyraźnie zarysowały się dwa odrębne nurty, koncentrujące się na analizie pionowych lub poziomych zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Dzięki temu, jak też dodatkowemu uwzględnieniu w badaniach specyfiki krajów goszczących i macierzystych, znacznie łatwiejsza okazała się identyfikacja charakterystycznych cech, strategii czy sposobów wejścia na rynki poziomo bądź pionowo zintegrowanych firm międzynarodowych. W późniejszym czasie podejmowano próby integracji obu podejść, co jest widoczne np. w pracach Markusena (2002) czy Yeaple'a (2003). Ostatni autor wskazuje na możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi nad innymi firmami w sytuacji, gdy spełnia ono dwa warunki: 1) jest zintegrowane zarówno pionowo, jak i poziomo; 2) dokonuje inwestycji w krajach rozwijających się (w celu redukcji kosztów) oraz w krajach rozwiniętych (z zamiarem zwiększenia swojej sprzedaży). Zdaniem Yeaple'a napływ ZIB do danego kraju nie zależy jedynie od jego specyfiki, lecz także jest determinowany cechami i polityką innego kraju goszczącego.

Jedną z pierwszych prób wprowadzenia problematyki przedsiębiorstw międzynarodowych do nowej teorii handlu międzynarodowego i określenia bodźców ich internacjonalizacji podjął Krugman (1983, 1990). Wyniki jego analiz sprowadzały się do stwierdzenia, że jeśli różnice w produktywności między zakładami są niewielkie, a koszty handlu wysokie, wówczas preferowaną formą wejścia na rynki zagraniczne są zagraniczne inwestycje bezpośrednie i produkcja międzynarodowa. Z kolei w modelu Markusena (1984) główną determinantą dokonywania ekspansji zagranicznej jest istnienie korzyści skali.

W literaturze przedmiotu można również znaleźć koncepcje odnoszące się do problematyki produkcji dóbr zróżnicowanych. Przykładem jest dwusektorowy model Helpmana (1984), który zakładał, że proces produkcji tego typu dóbr można podzielić na poszczególne fazy różniące się pod względem relatywnej intensywności wykorzystania czynników produkcji. Tym samym firma może podjąć decyzję o umieszczeniu produkcji dóbr w różnych krajach zgodnie z posiadaną przez nie przewagą komparatywną (nie ponosząc kosztów związanych z koordynacją działalności na wielu rynkach). Jeżeli różnice w relatywnym wyposażeniu krajów w czynniki produkcji są duże, a wyrównanie wynagrodzeń za pośrednictwem handlu zagranicznego jest niemożliwe, wówczas dochodzi do powstania pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw międzynarodowych. Wspomniany model doczekał się wielu rozszerzeń (np. Helpman 1985, Helpman, Krugman 1985), z których wynika m.in. brak możliwości występowania inwestycji bezpośrednich między podobnymi krajami.

Nowe podejście charakteryzuje model Melitza (2003), który uwzględnia różnice w produktywności między przedsiębiorstwami (zmienna egzogeniczna, od której zależy zyskowność) oraz wprowadza do analizy koszty utopione, wynikające z podjęcia działalności eksportowej. Jego zdaniem handel prowadzi do ekspansji eksporterów, korzystających z efektów skali produkcji i zwabionych obietnicą korzyści, jakie płyną z wymiany handlowej. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa odniosą sukcesy, ponieważ rywalizacja o stałe zasoby pracy doprowadzi do wzrostu płac realnych i wyparcia z rynku najmniej produktywnych podmiotów. Innymi słowy, jedynie najbardziej konkurencyjne firmy będą w stanie efektywnie funkcjonować za granicą, podczas gdy pozostałe będą musiały zadowolić się posiadaniem udziałów w rynku lokalnym. Rozszerzeniem tego modelu jest praca Helpmana, Melitza i Yeaple'a (2004), w której autorzy pokazują, że ekspansja zagraniczna udaje się jedynie najbardziej efektywnym przedsiębiorstwom. Tylko najlepsze z nich decydują się na ZIB, mniej produktywne zostają na etapie eksportu, natomiast pozostałe obsługują rynek wewnętrzny.

Problem produktywności pojawił się również w pracy Cieślaka i Ryana (2012), którzy w swoim modelu uwzględnili strategiczne interakcje między firmami działającymi na wielu rynkach oraz możliwości zawierania różnego typu porozumień o charakterze *joint venture*. Według autorów w sytuacji, gdy poziom produktywności w firmach zagranicznych jest znacznie wyższy niż w krajowych, te pierwsze będą raczej skłonne wyprzeć z rynku przedsiębiorstwa krajowe (chęć uzyskania pozycji monopolistycznej) niż zawierać porozumienia typu *joint venture*. Od wysokości relatywnych kosztów handlu oraz inwestycji bezpośrednich w kraju goszczącym zależy, czy rynek krajowy będzie obsługiwany przez produkcję prowadzoną w filiach PM, czy też za pośrednictwem eksportu. W przypadku występowania niewielkich różnic w produktywności między firmami zagranicznymi i lokalnymi będą one w większym stopniu zainteresowane zawieraniem porozumień typu *joint venture*.

1.3. Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Podejmują one próbę odpowiedzi na podstawowe pytania związane z tą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw, np.:

- jakie są determinanty decyzji o podejmowaniu ZIB?
- jakie czynniki wpływają na wybór kraju lokalizacji ZIB?
- jakie przewagi posiada firma dokonująca ZIB, które ułatwiają osiągnięcie sukcesu na obcych rynkach?

Z uwagi na mnogość i różnorodność koncepcji teoretycznych dokonuje się wielu ich klasyfikacji. Na potrzeby naszych rozważań przyjmujemy podział na teorie makroekonomiczne, mikroekonomiczne i mieszane.

Do pierwszej grupy teorii można zaliczyć m.in. teorię obszarów walutowych Alibera (1970), teorię względnych przesunięć kosztów siły roboczej i kapitału Kojimy (1973), teorię kształtowania się pozycji inwestycyjnej na rynkach zagranicznych Dunninga (1973). Większość z nich pokazuje, że gospodarka musi osiągnąć pewien progowy poziom rozwoju, by mogła stać się eksporterem kapitału w formie ZIB. Z kolei wśród drugiej grupy koncepcji można znaleźć m.in. teorię zachowywania się przedsiębiorstw w skali międzynarodowej Ahroniego (1966), teorię reakcji przedsiębiorstw na warunki konkurencji typu oligopolistycznego Knickerbockera (1973), teorię przewagi własnościowej Hymera (1960) (rozwinęta przez Kindlebergera 1969, Cavesa 1971, Knickerbockera 1973), teorię internalizacji Buckleya i Cassona (1976) (istotny wkład wnieśli również Magee 1980, Rugman 1980, Hennart 1982) i teorię zawłaszczalności Magee (1980, 1981). Koncepcje mikroekonomiczne kładą nacisk na ukazanie specyficznych atutów konkurencyjnych poszczególnych przedsiębiorstw podejmujących ZIB. Mogą one mieć zarówno charakter ekonomiczny, jak i psychologiczno-behawioralny.

Tabela 1.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga

Przewagi własnościowe

Przedsiębiorstwo podejmujące ZIB musi je posiadać, aby zrekompensować swoją gorszą sytuację konkurencyjną w kraju goszczącym, wynikającą ze słabszej znajomości rynku, jego struktury, uwarunkowań kulturowych, zasobów oraz wyższych kosztów prowadzenia działalności na odległość.

Czynniki kształtujące przewagi własnościowe:

1) czynniki niewynikające z multinarowości działania (zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa) (np.: wielkość i pozycja na rynku, dywersyfikacja produkcji, zasoby, patenty i licencje, B+R, marka handlowa, innowacje, systemy kontroli jakości, *know-how*, organizacja przedsiębiorstwa i marketingu, doświadczenie, uprzywilejowany dostęp do różnych zasobów, w tym informacji, itp.);

2) czynniki wynikające ze wspólnego zarządzania:

– przewagi filii zagranicznych korporacji nad nowopowstającymi firmami (np.: dostęp do potencjału i zasobów przedsiębiorstwa macierzystego w zakresie kapitału, marketingu, znaku firmowego, informacji, doświadczeń organizacyjnych, B+R, dystrybucji, surowców, rynków zbytu, wykorzystanie znajomości i zaufania do marki itp.),

– przewagi wynikające z międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa (np.: elastyczność operacyjna, umożliwiająca przemieszczanie produkcji w celu wykorzystania pojawiających się „okazji” (tzw. arbitraż) na różnych rynkach i poprawy rentowności, wspólne prowadzenie administracji i księgowości dla wielu filii w różnych krajach, lepsza wiedza o rynkach międzynarodowych, możliwość zmniejszania ryzyka poprzez jego dywersyfikację, dynamiczne efekty umiejscowienia filii w wyspecjalizowanych „aglomeracjach”).

Przewagi lokalizacyjne

Jako jedyne wynikają ze specyfiki miejsca lokalizacji działalności. Pozwalają przedsiębiorstwu na czerpanie określonych korzyści z usytuowania w określonym miejscu i mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej danej lokalizacji, jak np.:

- ceny czynników produkcji, ich jakość i wydajność,
- wielkość rynków zbytu i rynków czynników produkcji,
- koszty transportu i komunikacji,
- polityka handlowa, zwłaszcza w odniesieniu do importu,
- klimat inwestycyjny, infrastruktura (transportowa, telekomunikacyjna, informacyjna, prawna),
- bliskość kulturowa i psychologiczna (język, uwarunkowania społeczne, zwyczaje handlowe),
- istnienie branżowych skupisk działalności badawczej i produkcyjnej (aglomeracje, klastry).

Przewagi internalizacyjne

Wynikają z istnienia znacznych kosztów transakcyjnych działalności międzynarodowej (takich jak koszty poszukiwań partnerów, badania ich wiarygodności, negocjacji i realizacji transakcji).

Internalizacja części procesów pozwala czerpać korzyści, takie jak:

- zmniejszenie kosztów związanych z obsługą transakcji zagranicznych,
- uniknięcie kosztów prawnej ochrony patentowej,
- większa swoboda w polityce finansowej przedsiębiorstwa i w zarządzaniu aktywami dzięki możliwości wykorzystania cen transferowych,
- uniknięcie bądź wykorzystanie interwencjonizmu państwowego (cła, kontyngenty, różnice stawek podatkowych, bodźce dla inwestorów),
- kontrola jakości materiałów i półproduktów oraz rynków zbytu,
- wzajemne subsydiowanie między filiami jako realizacja strategii konkurencyjnej.

Źródło: Kłysik-Uryszek (2010), s. 63.

Do grupy teorii mieszanych można zaliczyć teorię lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich, do której istotny wkład wnieśli Dunning (1973) i Rugman (1980), a także eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej Dunninga (1979, 1980) (tzw. paradygmat OLI). Ta ostatnia doczekała się wielu uzupełnień i modyfikacji poczynionych przez samego autora oraz innych badaczy (np. Hill, Hwang, Kim 1990, Guisinger 2001) i obecnie jest uważana za najważniejszą teorię ZIB. Łączy podejście makro z mikroekonomicznym i jest syntezą wcześniejszych prac na temat tej formy internacjonalizacji. Teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization*) wyjaśnia podjęcie ZIB jako efekt działania trzech warunków: 1) posiadania przez firmę przewag własnościowych (przewag oligopolistycznych); 2) występowania korzystnych czynników lokalizacyjnych (przewag kraju goszczącego); 3) posiadania przewagi internalizacji działalności nad transakcjami rynkowymi (eksport, sprzedaż licencji). Przewagi nie tylko są konieczne i decydują o sposobie internacjonalizacji,

lecz także są względem siebie komplementarne, wzajemnie się wzmacniają. Szczegółowe ich elementy przedstawia tab. 1.1

Najistotniejsze dla przedsiębiorstwa są przewagi własnościowe, które mają dwojaki charakter. Z jednej strony stanowią specyficzne zasoby i umiejętności firmy, z drugiej zaś – korzyści wynikające ze wspólnego zarządzania korporacją transnarodową i jej filiami zagranicznymi. Posiadanie atutów własnościowych wiąże się z koniecznością ponoszenia znaczących nakładów finansowych i wymaga kapitałochłonnych inwestycji, np. w sferę B+R, poprawę efektywności organizacyjnej czy intensywną działalność marketingową. Przewagi lokalizacyjne to przede wszystkim specyficzne własności kraju, w którym potencjalnie może być zlokalizowane dane przedsiębiorstwo. Z kolei przewagi wynikające z internalizacji dotyczą chęci zmniejszenia np. kosztów transakcyjnych poprzez internalizację działalności na rynkach zagranicznych. W myśl teorii Dunninga rozpoczęcie ZIB jest zatem splotem trzech zależnych od siebie grup przewag składających się na paradygmat: własność – lokalizacja – internalizacja. Wnioski płynące z rozważań sprowadzają się też do spostrzeżenia, że przedsiębiorstwo podejmujące ZIB to takie, które charakteryzuje się silną i ustabilizowaną pozycją w kraju siedziby oraz posiada wiele atutów ułatwiających odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym. Podstawowe znaczenie mają te z jego zasobów, które najłatwiej można przenieść za granicę i tam są eksploatowane w połączeniu z lokalnymi zdolnościami, np. technologia czy *know-how*.

W kolejnych pracach Dunning zwrócił uwagę na problematykę motywów podejmowania ZIB. Dokonał ich podziału na cztery grupy: poszukiwanie rynku (*market seeking*), poszukiwanie zasobów (*resource seeking*), poszukiwanie efektywności (*efficiency seeking*), poszukiwanie aktywów strategicznych (*strategic asset seeking*) (Dunning 2000). W późniejszych badaniach (Dunning 2003, 2004, 2006) podkreślał również znaczenie ram politycznych oraz otoczenia biznesowego, czyli instytucji. Warto wspomnieć, że większość wskazanych przez niego determinant dotyczy najczęściej wszystkich państw czy regionów, choć niektóre z nich, np. polityka prywatyzacji, mają większe znaczenie dla krajów rozwijających się czy transformujących swoje gospodarki. W tab. 1.2 zaprezentowano determinanty ZIB przedstawione przez Dunninga w badaniach z 2006 r.

Warto jeszcze wspomnieć o badaniach Dunninga i Lundan (2008), wskazujących na możliwość pojawienia się motywów dokonywania ZIB, które nie mieszczą się w kategoriach opisanych powyżej. Zostały one podzielone na trzy grupy: 1) inwestycje ucieczkowe (*escape investment*), dokonywane w celu ominięcia restrykcyjnych przepisów lub ograniczenia oddziaływania polityki ekonomicznej w krajach macierzystych; 2) inwestycje wsparcia (*support investment*), dokonywane

z zamiarem wspierania działalności reszty przedsiębiorstwa; 3) inwestycje pasywne (*passive investment*), czyli te, które nie spełniają wymogów wynikających z definicji ZIB.

Tabela 1.2. Determinanty ZIB według Dunninga

I. Ramy polityczne dla ZIB

- stabilizacja ekonomiczna, polityczna i społeczna,
- przepisy dotyczące wejścia na rynek i prowadzenia działalności,
- standardy traktowania filii firm zagranicznych,
- polityka w zakresie funkcjonowania i struktury rynków (zwłaszcza polityka dotycząca konkurencji oraz fuzji i przejęć),
- dwustronne międzynarodowe porozumienia dotyczące ZIB,
- polityka prywatyzacji oraz polityka cenowa,
- polityka handlowa (cła i bariery pozataryfowe) oraz stabilność kursów walutowych,
- polityka podatkowa (w tym ulgi podatkowe),
- polityki regionalne/dotyczące przemysłu.

II. Determinanty ekonomiczne

- 1) dla przedsiębiorstw międzynarodowych poszukujących rynków:
 - rozmiar rynku i wysokość dochodu na mieszkańca,
 - wzrost rozmiarów rynku,
 - dostęp do rynków regionalnych i globalnych,
 - preferencje konsumentów krajowych,
 - struktura rynków,
 - dystans psychiczny/institutionalny;
- 2) dla przedsiębiorstw międzynarodowych poszukujących zasobów:
 - koszt ziemi i budowy: renty gruntowe i stawki,
 - koszt i jakość surowców, komponentów, części,
 - niski koszt niewykwalifikowanej siły roboczej,
 - dostępność, jakość i koszt wykwalifikowanej siły roboczej.
- 3) dla przedsiębiorstw międzynarodowych poszukujących źródeł podnoszenia efektywności:
 - koszt zasobów i aktywów wymienionych w pkt 2, skorygowany wydajnością pracy,
 - inne koszty np. transportu i łączności do i z kraju przyjmującego inwestycję,
 - udział w regionalnych porozumieniach integracyjnych sprzyjających promowaniu międzypaństwowego podziału pracy obniżającego koszty,
 - jakości instytucji umożliwiających funkcjonowanie rynku oraz mechanizmów stojących na jego straży.
- 4) dla przedsiębiorstw międzynarodowych poszukujących nowych strategicznych aktywów lub zdolności:
 - jakość aktywów technologicznych, menedżerskich, relacyjnych oraz innych aktywów generowanych,
 - infrastruktura fizyczna (porty, drogi, sieci energetyczne, telekomunikacja),
 - pojemność instytucji edukacyjnych wspierających (wzmacniających) przedsiębiorczość i konkurencję oraz innowacyjność na poziomie makroekonomicznym,
 - istnienie nastawienia, instytucji i polityk ukierunkowanych na wzrost/rozwój gospodarczy.

Tab. 1.2 (cd.)

III. Ułatwienia dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej

- zachęty dla przedsiębiorczości,
- bodźce inwestycyjne oraz programy promocji inwestycji,
- forma i jakość systemu własności w świetle obowiązującego prawa,
- ochrona praw własności intelektualnej,
- udogodnienia socjalne (szkoły dwujęzyczne, budownictwo mieszkaniowe, jakość życia itd.),
- usługi przed- i poinwestycyjne (np. kompleksowa obsługa inwestora, określana mianem *one stop shopping*),
- dobra infrastruktura instytucjonalna i usługi utrzymaniowe np. usługi bankowe, prawne, rachunkowe,
- kapitał społeczny,
- skupiska branżowe firm (klastry) w regionach i rozwój połączeń w ramach sieci,
- ustawodawstwo mające na celu redukcję korupcji, przestępstw przemysłowych itd.

Źródło: Dunning (2006), s. 206, za: Wawrzyniak (2010), s. 90.

Ciekawy zwłaszcza jest motyw ucieczki. Oznacza on odpływ kapitału z krajów o niesprzyjającym klimacie inwestycyjnym. W przypadku inwestycji tego typu, ucieczka może oznaczać również chęć pozbycia się „narodowości” pochodzenia kapitału i dokonywania tym samym tzw. okrężnych inwestycji (*routing investments*).

Przedstawiona przez Dunninga czy Dunninga i Lundan (2008) klasyfikacja motywów ma charakter raczej ogólny i syntetyczny. Inni badacze zgłębiający ten temat wskazują, że najistotniejsze motywy napływu ZIB do kraju goszczącego zazwyczaj dotyczą:

1) rozmiarów rynku (np. Mottaleb 2007, Anyanwu 2012) oraz tempa jego wzrostu (np. Mottaleb 2007, Busse, Hefeker 2007),

2) kosztów siły roboczej (np. Carstensen, Toubal 2004, Janicki, Wunnava 2004, Bellak, Leibrecht, Riedl 2008) i jej jakości (np. Nunnenkamp 2002, Carstensen, Toubal 2004),

3) niskich podatków (np. Clausing, Dorobantu 2005, Bellak, Leibrecht 2007),

4) rozwiniętej infrastruktury (np. Zhang 2001, Botric, Skuflic 2006, Mengistu, Adams 2007),

5) otwartości handlu (np. Erdal, Tatoglu 2002, Bhavan, Xu, Zhong 2011, Anyanwu 2012),

6) ryzyka politycznego (np. Busse, Hafeker 2007, Clarke, Logan 2008, Krifa-Schneider, Matei 2010),

7) jakości systemu instytucjonalnego (np. Bénassy-Quéré, Coupet, Mayer 2007, Kostevc, Redek, Sušjan 2007, Du, Lu, Tao 2008, Ali, Fiess, MacDonald 2010),

8) niskiego poziomu korupcji (np. Habib, Żurawicki 2002, Mateev 2009, Castro, Nunes 2013).

Zdaniem Stachowiaka (2007, s. 27) niektórzy autorzy (np. Krugman 1991) przypisują duże znaczenie jako potencjalnym determinantom ZIB pieniężnym czynnikom zewnętrznym. Przykładem mogą być niskie koszty transportu, które wraz ze znacznymi rozmiarami sektora produkcyjnego i związanymi z tym korzyściami skali sprzyjają koncentracji produkcji, i odwrotnie. W przypadku Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie proces koncentracji przestrzennej (aglomeracji) jest permanentny, widać, że w tym stosunkowo niewiele znaczącym regionie może skupiać się wyspecjalizowana działalność przemysłowa.

1.4. Teorie internacjonalizacji sekwencyjnej

W literaturze przedmiotu ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne wyjaśnia się często w kontekście określenia kolejnych faz (etapów) jego internacjonalizacji. Wśród modeli opisujących sekwencyjne wejście na rynki zagraniczne najczęściej wymienia się model uppsalski, modele innowacyjne oraz fińskie. Pierwszy z wymienionych jest jedną z najwcześniejszych i popularnych koncepcji, która zakłada stopniowy wzrost zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na zagranicznym rynku (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, Johanson, Vahlne 1977).

Wśród teorii internacjonalizacji dominuje model uppsalski (Fillis 2001), a jego mocną stroną jest uniwersalność i prostota (Forsgren 2002). Ze względu na swoją ogólność może wyjaśniać motywy oraz ścieżki ekspansji przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości i sytuacji rynkowej, w jakiej się znajdują (Pedersen, Petersen 1998). Mimo że jest często przedmiotem krytyki (o czym piszemy niżej), to przystaje do dzisiejszej rzeczywistości (Forsgren 2002, Sharma, Blomstermo 2003).

Autorzy modelu uppsalskiego dowodzili, że internacjonalizacja jest procesem powolnym i długotrwałym. Poza tym jest także konsekwencją wcześniejszego rozwoju i sukcesów na rynku macierzystym, a następnie ekspansji na rynki krajów najbliższych geograficznie, charakteryzujących się podobną kulturą i poziomem wiedzy. Konieczność stopniowego rozwoju internacjonalizacji i wybór rynków zagranicznych jest wyjaśniany przez koncepcję „dystansu psychicznego”, który wynika m.in. z różnic kulturowych czy praktyk biznesowych kraju macierzystego firmy i kraju goszczącego. Minimalizując wysokie ryzyko związane z prowadzeniem działalności za granicą, firmy najpierw dokonują ekspansji na rynki, które są im „psychicznie” bliższe, a tym samym charakteryzują się mniejszym prawdopodobieństwem niepowodzenia. Zdobyte tam doświadczenie wykorzystują, wchodząc na rynki o większym „dystansie psychicznym”¹.

¹ Sama koncepcja dystansu psychicznego została po raz pierwszy wprowadzona w pracy Beckermana (1956) odnoszącej się do przepływów handlowych między krajami

Kontrolę nad procesem sprzedaży i produkcji przedsiębiorstwo zwiększało stopniowo, przechodząc przez cztery etapy: od sporadycznego eksportu, poprzez eksport realizowany przez niezależnych pośredników, utworzenie filii lub oddziału handlowego, aż do produkcji na rynku zagranicznym. Z chwilą, gdy firma nabywa doświadczenie i wiedzę, przewycięża bariery swojego rozwoju i efektywniej działa na innych rynkach.

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu ekonomistów, którzy nawiązywali w swoich koncepcjach do idei sekwencyjnego charakteru procesu internacjonalizacji. Cechą charakterystyczną kolejnych teorii było zaproponowanie odmiennych etapów internacjonalizacji oraz inne spojrzenie na determinanty samego procesu. Sekwencyjność międzynarodowego zaangażowania firmy widać np. w pracy Kortha (1985). Wyróżnił on cztery stopnie internacjonalizacji: 1) przedsiębiorstwo prowadzi jedynie pasywne i pośrednie interesy międzynarodowe; 2) przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio i samodzielnie ekspansją zagraniczną (prawdopodobnie tworzy dział importu lub eksportu); 3) przedsiębiorstwo ma już filię międzynarodową, a działalność na rynkach zagranicznych ma dla niego duże znaczenie; 4) przedsiębiorstwo jest zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów, a nie na rynku macierzystym.

Cavusgil (1984), wskazując na stopień zaangażowania eksportowego, wyodrębnił trzy etapy internacjonalizacji: zaangażowanie eksperymentalne, aktywne i trwałe. Pierwszy ogranicza się do eksportu, który ma raczej charakter spontaniczny i improwizowany. W drugim etapie działalność zagraniczna w coraz większym stopniu staje się świadomą strategią przedsiębiorstwa. Eksport przestaje być okazjonalny, staje się systematyczny. Ostatni etap oznacza aktywne poszukiwania możliwości działania na rynkach międzynarodowych, co w praktyce oznacza angażowanie się w nowe formy internacjonalizacji (filie produkcyjne, spółki *joint venture*).

Cieślik (1987) podkreśla z kolei ciągłość i kumulatywność procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Świadczy o tym rosnąca aktywność na rynkach trzecich czy coraz większa liczba krajów, będąca celem ekspansji. Na bazie tych obserwacji autor wyróżnia trzy etapy internacjonalizacji firmy:

1) etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej – kontakt przedsiębiorstwa z zagranicą następuje poprzez eksport własnych wyrobów i/lub import surowców, materiałów, podzespołów itp.,

2) etap internacjonalizacji produkcji,

3) etap ponadnarodowy – optymalizacja działań przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej, co oznacza zacieranie granicy między rynkiem krajowym i zagranicznym.

europejskimi. Zagadnieniem zbliżonym jest pojęcie dystansu kulturowego (Kogut, Singh 1988, Pothukuchi i in. 2002), który oznacza istniejące różnice kulturowe. Kompleksowe badania na ten temat zostały przeprowadzone m.in. przez Hofstede (1980, 2001).

Model uppsalski, zakładający etapowość internacjonalizacji, był wielokrotnie krytykowany. Reid (1983) uważa, że jest on zbyt deterministyczny i ogólny. O'Grady i Lane (1996) podali w wątpliwość koncepcję dystansu psychicznego. Johanson i Mattsson (1988) stwierdzają, że jest mało przydatny wówczas, gdy zarówno rynek, jak i firma są silnie umiędzynarodowione (*highly internationalised*). Forsgren (1989) podkreśla, że w modelu nie podaje się powodów, dla których przedsiębiorstwa rozpoczynają proces internacjonalizacji i nie występuje przejście jako sposób wejścia na inne rynki. Podobne konkluzje można znaleźć w pracy Whitelocka (2002), który dodatkowo stwierdza, iż pierwszym etapem internacjonalizacji nie musi być eksport z udziałem pośrednika.

Z kolei Reid (1983) i Andersen (1993) zauważają, że model uppsalski nie tłumaczy dlaczego firmy rozpoczynają każdy nowy etap umiędzynarodowienia. Ponadto Bridgewater (2000) kwestionuje adekwatność koncepcji w odniesieniu do różnych typów produktów i usług. Według Hollensena (2004) inną słabą stroną modelu jest brak wyjaśnienia, kiedy firmy pomijają fazy internacjonalizacji już na początkowym etapie, aby przyspieszyć przebieg internacjonalizacji i szybciej dokonać ekspansji. Ponadto model nie podkreśla, iż otoczenie także wpływa na działalność firmy i posiadaną przez nią wiedzę (Hadjikhani, Johanson 2001, s. 148). Z kolei Vahlne i Nordstrom (1990) czy Dunning (1995) twierdzą, że dla przedsiębiorstw odległość rynków nie jest aż taka istotna. Wynika to z pogłębiającego się procesu globalizacji, której cechą charakterystyczną jest liberalizacja handlu, dostęp do Internetu oraz powszechne wykorzystanie języka angielskiego w biznesie. To wszystko sprawia, że granice się zacierają, a dostęp do wielu rynków nie nastęrcza już problemów.

Również koncepcja dystansu psychicznego nie znajduje uznania u wielu współczesnych badaczy internacjonalizacji. Model uppsalski, zbudowany wokół takiego przekonania, staje się dyskusyjny, gdyż nie potrafi w prawidłowy sposób wyjaśnić przebiegu procesu internacjonalizacji w warunkach współczesnej gospodarki. Obecnie dystans psychiczny odgrywa coraz mniejszą rolę, ponieważ postęp technologiczny, szybsza komunikacja, przepływ informacji i sprawny transport sprawiają, że rynki stają się coraz bardziej homogeniczne, podobne do siebie (Przybylska 2009). O'Grady i Lane (1996) pokazują wręcz swoisty paradoks tej koncepcji. Uważają, że prowadzenie działalności w bliższym geograficznie regionie z „mniejszym dystansem psychicznym” niekoniecznie prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych. Poza tym wybór rynków zagranicznych uważanych przez menedżera za podobne do rynku macierzystego, a tym samym łatwiejsze do prowadzenia działalności, nie zawsze pozwala na ocenę występujących na

nich realnych zagrożeń i może prowadzić do niepowodzenia. Okazuje się bowiem, że to, co wydaje się na płaszczyźnie psychicznej bliskie, w rzeczywistości może znacznie odbiegać od oczekiwań. W efekcie pozorne podobieństwo może ukrywać nieprzewidziane bariery.

Jednak najdalej w swojej krytyce idą Kutschker i Schmid (2006, za: Margardt 2007, s. 20–21). Kwestionują oni wyniki analizy przeprowadzonej przez szwedzkich ekonomistów, które stały się podstawą koncepcji modelu. Jako przyczynę podają brak szczegółowych informacji na temat samego badania. Poza tym podają w wątpliwość stwierdzenie, iż nabywanie wiedzy jest kluczowym i decydującym czynnikiem w przechodzeniu na kolejne etapy umiędzynarodowienia. Ponadto, Kutschker i Schmid kontestują czynnik czasu, którego znaczenie nie jest dogłębnie wyjaśnione.

Pomimo krytyki zarzucającej modelowi uppsalskiemu nieprzydatność w obliczu zmieniających się warunków gospodarowania, Madsen i Servais (1997) uważają, że jego założenia mogą znaleźć zastosowanie także w przypadku firm typu *born global*. Poza tym uaktualnione w ostatnich latach wersje modelu uppsaskiego zaczynają uwzględniać elementy charakterystyczne dla innych teoretycznych podejść, np. widoczne w modelach sieciowych (Vahlne, Johanson 2002, Johanson, Vahlne 2009). W swych najnowszych pracach autorzy zwracają uwagę na fakt, iż proces internacjonalizacji wymaga zaangażowania uczestników poszczególnych relacji. To sprawia, że przestają one funkcjonować w pełni autonomicznie. Specyfika działania na rynkach trzecich determinuje konieczność budowy więzi z poszczególnymi dostawcami i odbiorcami, którzy z kolei tworzą nowe z innymi podmiotami. Konsekwencją takich działań jest powstanie współzależnych relacji biznesowych. W najnowszej wersji modelu sekwencyjnego ekspansja zagraniczna staje się sposobem wzmocnienia pozycji firmy w sieci.

Wśród modeli ukazujących sekwencyjność procesu umiędzynarodowienia warto wspomnieć o grupie modeli innowacyjnych, traktujących internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia przedsiębiorstwa (*Innovation-Related Internationalization Models*). Odnoszą się one do koncepcji procesu adaptacyjnego Rogera (1962). Rozpoczęcie przez firmę działań eksportowych jest tu tłumaczone teorią dyfuzji innowacji. Grupa modeli innowacyjnych została po raz pierwszy wyodrębniona spośród innych modeli oraz szczegółowo opisana przez Andersena (1993). Kluczowe dla tych koncepcji jest utożsamienie procesu internacjonalizacji z procesem adaptacji innowacji, który ma charakter sekwencyjnego procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Modele innowacyjne różnią się od siebie liczbą etapów internacjonalizacji, a większość z nich koncentruje się na ukazaniu znaczenia eksportu i motywów jego podjęcia. Poza tym podkreśla się również procesy zachodzące wewnątrz

firmy i stopniowe umiędzynaradawianie niektórych jego funkcji (np. marketing, produkcja).

Do najbardziej znanych modeli innowacyjnych należą modele Cavusgila (1980), Reida (1981), Bilkeya i Tesara (1977) oraz Czinkoty (1982). Cavusgil (1980) wskazuje na 5 etapów internacjonalizacji, stwierdzając jednocześnie, że do głównych determinantów wzrostu zainteresowania przedsiębiorstwa działalnością eksportową należy zaliczyć: otrzymanie niespodziewanych zamówień z zagranicy, dążenie do większego zysku, chęć zwiększenia sprzedaży, potrzeba wykorzystania nadmiaru mocy produkcyjnych oraz zamiar osiągnięcia stabilności poprzez dywersyfikację. Reid (1981), który z kolei koncentrował się głównie na fazie eksportu, podkreślił, że jego podjęcie wymaga pozytywnego nastawienia menedżerów, sprzyjających warunków na rynku zagranicznym oraz nadwyżek zdolności produkcyjnych. Internacjonalizacja zaś obejmuje etapy wynikające z reakcji menedżerów, począwszy od świadomości eksportu, poprzez przekonanie o słuszności jego podjęcia, próbny eksport, pojawienie się jego efektów, aż po akceptację/odrzućenie tej fazy internacjonalizacji.

Jeszcze inną koncepcję modelu sekwencyjnego zaproponowali Bilkey i Tesar (1977). Wyróżnione przez nich fazy internacjonalizacji zostały oparte na kombinacji kilku kryteriów, m.in. długości doświadczenia w sprzedaży za granicę czy ilości i rodzajów krajów – rynków docelowych. Rozpoczęcie przez firmę działań eksportowych jest związane z procesami innowacyjnymi w firmie. Do podobnej grupy koncepcji można zaliczyć również model Czinkoty (1982), obejmujący przejście od etapu zupełnego braku zainteresowania eksportem aż do całkowitego przyjęcia przez przedsiębiorcę roli aktywnego eksportera.

Podsumowanie najważniejszych wniosków z omawianych modeli zawiera tab. 1.3.

Wkład modeli innowacyjnych w teorie internacjonalizacji polega na próbie wyjaśnienia przesłanek rozpoczęcia tego procesu oraz roli menedżerów podejmujących decyzje o zainicjowaniu ekspansji. Kilka najważniejszych czynników determinujących rozpoczęcie działalności eksportowej przedstawiono w tab. 1.4. Wynika z niej, że postawa wobec eksportu i wiedza o motywach wyboru metod ekspansji, rynków sprzedaży, jak również świadomość swoich możliwości i ograniczeń stanowią główne czynniki decydujące o rozpoczęciu działalności za granicą w ujęciu modeli innowacyjnych. Poza tym kluczowe znaczenie ma postawa menedżerów, ich doświadczenie, motywacja i oczekiwania co do efektów pierwszych etapów internacjonalizacji, dlatego decyzję o wejściu na obce rynki powierza się „innowatorom” w firmie (Hermannsdottir 2008).

Tabela 1.3. Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelach innowacyjnych

Autor/autorzy (rok wydania publikacji)	Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw
Bilkey i Tesar (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarząd nie jest zainteresowany podejmowaniem działalności eksportowej. 2. Zarząd jest skłonny podjąć realizację spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej. 3. Zarząd rozważa możliwość aktywnej działalności eksportowej. 4. Firma eksperymentuje z działalnością eksportową do krajów o bliskim dystansie psychicznym. 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem. 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów, odleglejszych pod względem dystansu psychicznego.
Cavusgil (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing krajowy: firma sprzedaje tylko na rynku krajowym. 2. Faza przedeksportowa: firma poszukuje informacji i rozważa możliwość podjęcia eksportu. 3. Zaangażowanie eksperymentalne: firma zaczyna działalność eksportową do bliskich psychologicznie krajów. 4. Aktywne zaangażowanie: firma eksportuje do większej liczby krajów - eksport bezpośredni, wzrasta sprzedaż eksportowa. 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o lokowaniu ograniczonych zasobów na rynku lokalnym i zagranicznym.
Czinkota (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma nie jest zainteresowana rynkami zagranicznymi. 2. Firma jest częściowo zainteresowana rynkami zagranicznymi. 3. Firma odkrywa rynki zagraniczne. 4. Firma eksperymentuje na rynkach zagranicznych. 5. Firma staje się doświadczonym, niewielkim eksporterem. 6. Firma staje się doświadczonym, dużym eksporterem.
Reid (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma jest świadoma eksportu, ma jednak problem z rozpoznaniem swoich możliwości. 2. Firma zamierza eksportować. Ważne stają się motywy ekspansji, podejście i oczekiwania. 3. Firma podejmuje próby eksportu. Zdobywa doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej. 4. Firma rozwija eksport, widać efekty zaangażowania w działalność eksportową. 5. Firma akceptuje działalność eksportową. Przyjmuje lub odrzuca tę formę działalności.

Źródło: Andersen (1993), s. 213.

Interesujące podejście do sekwencyjności procesu internacjonalizacji można znaleźć w tzw. fińskich modelach internacjonalizacji. Badacze (Luostarinen, Hellman 1994) wyróżniają w nich tzw.

„wewnętrzny etap” internacjonalizacji, który uwypukla znaczenie procesów dokonujących się wewnątrz firmy. Autorzy, opierając się na przykładzie małych firm w Finlandii, dwa pierwsze etapy – nazwane odpowiednio krajowym (*domestic stage*) i wewnętrznym (*inward stage*) – traktują jako formy internacjonalizacji biernej. Pierwszy oznacza brak zainteresowania działalnością na rynkach zewnętrznych, drugi zaś ogranicza ją jedynie do transferu technologii lub importu surowców czy komponentów do dalszej produkcji. Dopiero trzecie stadium tzw. „zewnątrznej internacjonalizacji” (*outward stage*), obejmuje m.in. eksport, utworzenie filii handlowej i produkcyjnej za granicą, sprzedaż licencji. Przejście na ostatni z etapów oznacza powiązania kooperacyjne (pionowe, poziome). Zgodnie z koncepcją modelu firma może pogłębić internacjonalizację poprzez stosowanie różnorodnych form współpracy z zagranicznymi przedsiębiorstwami, oferowanie szerokiego asortymentu produktów i dywersyfikowanie działalności na różnych rynkach.

Tabela 1.4. Czynniki decydujące o rozpoczęciu działalności eksportowej – ujęcie modeli innowacyjnych

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> • ogólne cechy charakterystyczne firmy: wielkość, cele, dotychczasowa działalność, wyniki osiągnięte w przeszłości, struktura własnościowa, reputacja; • przewagi firmy: specyfika produktów, rynku, orientacji technologicznej, zasobów finansowych i posiadane informacje o rynkach zagranicznych; • cechy charakterystyczne menedżera: wiek, kraj pochodzenia, system wartości, przeszłość, doświadczenie na rynkach zagranicznych i zachowanie się w niepewnych sytuacjach; • aspiracje menedżerów przekładające się na realizację celów rynkowych, np. wzrost firmy, zwiększenie przychodów, rozwój rynku; • oczekiwania zarządu co do efektów działalności eksportowej; • poziom zaangażowania organizacji w marketing eksportowy, włączając gotowość do uczenia się i poświęcenia odpowiednich zasobów na działalność związaną z eksportem. 	<ul style="list-style-type: none"> • polityka krajowa, np. zachęty eksportowe, usługi wspierające eksport, udzielanie informacji na temat możliwości rynkowych i zagranicznych, dewaluacja waluty. • regionalne porozumienia handlowe; • kondycja krajowej gospodarki: wielkość, popyt wewnętrzny, konkurencja, poziom wykształcenia siły roboczej, koszty produkcji i transportu, związki między przemysłem, prawodawstwem i infrastrukturą; • cechy charakterystyczne przemysłu, w tym zagraniczna i krajowa konkurencja oraz popyt rynkowy; • zagraniczne warunki rynkowe: wielkość, konkurencja, bariery taryfowe i pozataryfowe, normy produktów; odległość geograficzna i kulturowa kraju przyjmującego; • działania marketingowe konkurentów na rynkach zagranicznych; • organizacje przemysłowe i handlowe, • niezapowiedziane zamówienia eksportowe.

Źródło: Vissak (2003), za: Hermannsdottir (2008), s. 19.

Gorynia i Jankowska (2007) podsumowują analizę modeli sekwencyjnych następującymi uwagami:

- warstwa normatywna modeli nie była przez ich twórców ekspozowana – sformułowane prawidłowości posiadają wprawdzie pewną wymowę normatywną (jeśli zbadane firmy zachowywały się w sposób ewolucyjny, to może to sugerować rekomendację, że dana firma powinna postępować podobnie), ale nie można mówić o automatyzmie implikacji dla strategii przedsiębiorstw działających na rynkach trzecich,

- modele odwołują się do koncepcji ewolucyjnych – co wskazuje na sekwencję etapów zaangażowania w działalność zagraniczną i na „przyrostowy”, akumulacyjny charakter procesu umiędzynarodowienia,

- modele wpisują się w konwencję zarządzania strategicznego, wskazując na znaczenie wzajemnego dopasowania wewnętrznych możliwości firmy (wiedza, zasoby) do otoczenia zagranicznego,

- modele nawiązują do koncepcji behawioralnej teorii firmy, wskazując na duże znaczenie celów i interesów wewnątrz firmy dla podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

Ważną rolę w modelach pełni również czynnik czasu, który stanowi determinantę wzrostu stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że etapowość, sekwencyjność przechodzenia do coraz bardziej zaawansowanych form zaangażowania międzynarodowego, jak również ewolucyjny, sukcesywny wzrost zasięgu przestrzennego ekspansji międzynarodowej firmy dokonują się dopiero w miarę upływu czasu.

1.5. Teorie internacjonalizacji niekonwencjonalnej

Koncepcje internacjonalizacji niekonwencjonalnej powstały w odpowiedzi na słabości modelu uppsalskiego, jak również pojawiające się zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Podają w wątpliwość sekwencyjność i kumulacyjny charakter procesu umiędzynarodowienia, bowiem wskazują zarówno na możliwość przeskakiwania jego etapów (*leapfrogging*), jak i równoczesnego podejmowania przez firmę działań na wielu rynkach zagranicznych. Innymi słowy, przedsiębiorstwa mogą zdecydować o znacznym zaangażowaniu kapitałowym, np. w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich, nie prowadząc wcześniej żadnej działalności w danym kraju. Jednocześnie wchodzą na wiele rynków, wykorzystując różne formy internacjonalizacji (Andersson, Wictor 2003, Sharma, Blomstermo 2003). Wykazują przy tym znaczną elastyczność w ich

wyborze (Rialp A., Rialp J., Knight 2005), łatwo adaptując się do potrzeb klientów i wymagań konkurencji. Oznacza to, że ich zachowania trudno poddać standaryzacji czy uniwersalnym ramom, bowiem sam proces internacjonalizacji w przypadku konkretnych podmiotów może przebiegać szybko i w sposób nietypowy.

Modele internacjonalizacji niekonwencjonalnej kwestionują również znaczenie dystansu psychicznego i geograficznego oraz fakt, że ekspansja zagraniczna jest najczęściej poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym. Wręcz przeciwnie, często zdarza się, że firmy mają skłonność do wchodzenia na odległe rynki niemal z chwilą powstania. Często istotą ich funkcjonowania jest natomiast szeroko pojęta innowacja, dlatego do wyjaśniania specyfiki ich działania znacznie bardziej przydatne okazują się modele, które traktują sam proces internacjonalizacji jako innowację (Blanke-Ławniczak 2011). Tego typu przedsiębiorstwa są określane w literaturze przedmiotu jako *born global*, *global/early start ups*, *international new ventures* czy *innate/instant exporters*². Najczęściej definiuje się³ je jako firmy, które:

- w przeciągu pierwszych 2-3 lat swojej działalności osiągają udział eksportu w całości swoich obrotów na poziomie co najmniej 25% (Knight, Cavusgil 2004, Jantunen i in. 2008),

- od początku uzyskują znaczącą przewagę konkurencyjną wynikającą z wykorzystania zasobów i sprzedaży produkcji w wielu krajach (Oviatt, McDougall 1994, Andersson, Victor 2003),

- rozwijają się dynamicznie m.in. dzięki: 1) aktywności firmy w branżach i segmentach rynku, które są niszowe; 2) specyficznej wiedzy posiadanej przez założyciela/menedżerów; 3) wprowadzaniu innowacyjnych produktów i dążeniu do bycia innowacyjnym; 4) dostępowi do sieci (Baronchelli, Cassia 2010).

Nierzadko są to firmy z sektora MSP reprezentujące branże zaawansowanych technologii, obecne na dynamicznie rozwijających się rynkach charakteryzujących się ciągłymi zmianami. Mogą przyjmować strategię działania w niszach i poszukiwać przewagi konkurencyjnej, używając zasobów z różnych krajów. Mają do zaoferowania unikalne i wysoce specjalistyczne produkty/usługi, wykorzystują oryginalne *know-how* i wiedzę. W niektórych technologicznie intensywnych sektorach, takich jak elektronika czy technologie informacyjne i komunikacyjne, produkt posiada szczególne cechy (np. skalowalność), które

² Pojęcie *instant exporters* pojawia się najrzadziej. Zob. np. McAuley (1999).

³ Szczegółową analizę wielu definicji firm typu *born global* można znaleźć w pracy Badera i Mazzarola (2009).

mogą ułatwić szybką internacjonalizację przedsiębiorstw (Cannone, Ughetto 2014). W ciągu kilku lat od momentu rozpoczęcia działalności firmy typu *born global* dokonują ekspansji zagranicznej, pomijając np. etap eksportu. Przedsiębiorcy, którzy go jednak uwzględniają, oferują swoje produkty na wiele rynków jednocześnie, odnotowując przyrost sprzedaży znacznie większy niż tzw. „tradycyjni eksporterzy”⁴, jednocześnie cały czas pogłębiając swoje zaangażowanie (Sleuwaegen, Onkelinx 2014). Część z nich podejmuje różne formy współpracy z zagranicznymi partnerami i jest zorientowana na działalność w skali globalnej.

Czynnikiem sprzyjającym szybszej zagranicznej ekspansji jest też specyfika rynku wewnętrznego. Z badań wynika, że firmy typu *born global* pojawiły się najpierw na małych, nasyconych rynkach krajowych (Knight, Cavusgil 2004, Oviatt, McDougall 1995). Co więcej, główną siłą, która wpływa na skłonność do szybkiego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw jest również silna konkurencja na rynku wewnętrznym, która mobilizuje firmy rozpoczynające działalność do pojęcia aktywności biznesowej za granicą. Nie bez znaczenia jest rodzaj branży, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Firmy działające w sektorach charakteryzujących się dynamicznym rozwojem technologicznym są zmuszone do szybkiego umiędzynarodowienia, aby uniknąć dezaktualizacji procesów technologicznych lub ich imitacji przez konkurentów (Andersson, Gabrielsson, Wictor 2004). Taka sytuacja dotyczy także branż, które nie osiągnęły jeszcze dojrzałości, zatem istnieje znaczne prawdopodobieństwo generowania korzyści z bycia liderem na rynku (Cannone, Ughetto 2014).

Z uwagi na to, że przedsiębiorstwa typu *born global* powstają jako efekt znaczącego przełomu w produkcji albo w procesie technologicznym, istotna jest postawa kierownictwa i profil osobowości kluczowych menedżerów. Z badań wynika, że firmy *born global* są zakładane przez aktywnych przedsiębiorców posiadających odważną wizję, silną rynkową orientację, doceniających relacje z klientami, a przede wszystkim mających wysoką tolerancję poziomu ryzyka. Poza tym nierzadko działają w branżach, w których występuje jednorodny popyt na wielu rynkach. Stosują wysoce standaryzowane strategie marketingowe, co jest ważne w przypadku niewielkich zasobów tych firm (Przybylska 2010).

Tabela 1.5 przedstawia porównanie firm typu *born global* z firmami etapowej internacjonalizacji.

⁴ Różnice w podejściu do eksportu między „tradycyjnymi eksporterami” a firmami typu *international new ventures* zostały szczegółowo przedstawione m.in. w pracy Głowik, Sadowski (2014), s. 181.

Tabela 1.5. Porównanie firm typu *born global* z firmami etapowej internacjonalizacji

Wyszczególnienie	Typ firmy	
	<i>born global</i>	etapowej internacjonalizacji
I. Kierownictwo		
Nastawienie do internacjonalizacji	ekspansywne	ostrożne
Doświadczenie	brak doświadczenia rynkowego	wzrost międzynarodowego doświadczenia w miarę wzrostu stopnia internacjonalizacji
Postrzeganie ryzyka	wysoki poziom tolerancji ryzyka	niski poziom tolerancji ryzyka
II. Przedsiębiorstwo		
Rodzaj strategii	strategie z wysokim poziomem globalnej integracji	strategie z niskim poziomem globalnej integracji
Stopień zaangażowania na lokalnym rynku	niski	wysoki
Stopień rozwoju technologicznego	wyższy	niższy
Pierwsza forma internacjonalizacji	zróźnicowane	eksport/import
III. Otoczenie firmy		
Konkurencja w branży	wysoka	niska
Rynki zagraniczne	podobne rynki	zróźnicowane rynki
Bariery rozwoju firmy w międzynarodowym otoczeniu	mniejsze	większe

Źródło: Przybylska (2010), s. 147.

Z literatury przedmiotu wynika, że gwałtowny proces umiędzynarodowienia przechodzą firmy oparte na wiedzy (*knowledge-based, knowledge-intensive firms*), z kolei „tradycyjne” przedsiębiorstwa internacjonalizują się znacznie wolniej, zgodnie z założeniami modelu sekwencyjnego. Wyjątek stanowią te z nich, które są uczestnikami aktywnych i silnych międzynarodowych sieci (Oviatt, McDougall 2005, Rialp A., Rialp J., Knight 2005)⁵. Dyskusyjne wydaje się jednak tempo, w jakim firma angażuje swoje zasoby za granicę, jest ono bowiem różne w zależności od momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej.

⁵ Związki z sieciami w przypadku *international new ventures* szczególnie mocno akcentują Sasi i Arenius (2008), według których sukces tego typu przedsiębiorstw zależy przede wszystkim od „indiosynkratycznych i osobistych relacji” menedżera (Sasi, Arenius 2008, s. 408).

W wielu przypadkach proces internacjonalizacji początkowo następuje błyskawicznie, zaś z biegiem czasu wyraźnie się osłabia (Melen, Norman 2009). Problematyczne jest także precyzyjne ustalenie momentu kiedy firmy typu *born global* w rzeczywistości powstają. Hewerdine i Welch (2013), analizując literaturę przedmiotu⁶, stwierdzają, że badacze traktują moment jej powstania jako równoważny z datą formalnej rejestracji. Jednak w praktyce często zdarza się, iż przedsiębiorstwa mają długą historię (jako spółki *joint ventures* czy w inny sposób kapitałowo uwikłane w relacje z innymi podmiotami), ich założyciele byli/są uczestnikami sieci, mają doświadczenie w działaniu na rynkach trzecich, posiadają liczne kontakty zagraniczne, są to więc nierzadko firmy z „biznesową przeszłością” i wbrew powszechnym przekonaniom wcale nie „nowe”. Innymi słowy, ich proces internacjonalizacji wydaje się gwałtowny i szybki, ponieważ nie bierze się pod uwagę długiego okresu poprzedzającego powstanie firmy, w którym nabiera ona cech dojrzałości. Wejście na rynki międzynarodowe uwarunkowane jest więc w znacznym stopniu wewnętrznymi zdolnościami przedsiębiorstwa.

Literatura przedmiotu na temat modeli i ścieżek internacjonalizacji niekonwencjonalnej jest bardzo bogata. Ten nurt badań rozwija się nadal bardzo dynamicznie. Z uwagi na ich znaczną liczbę i różnorodność podejmowanych wątków, wybrane wyniki badań ze światowej literatury przedmiotu na temat firm typu *born global* zostały syntetycznie przedstawione w tab. 1.6.

Tabela 1.6. Wybrane wyniki badań na temat firm typu *born global*

Autor/autorzy (rok wydania publikacji)	Próba badawcza	Najważniejsze wnioski
Ganitsky (1989)	18 eksporterów z Izraela	Firmy, które od początku bardzo dobrze dostosowują strategię do działania na rynkach zagranicznych. Dysponują małymi zasobami i doświadczeniem.
McKinsey & Company (1993)	310 eksporterów z Australii	25% badanych firm było intensywnymi eksporterami w dwóch pierwszych latach po założeniu firmy. Eksport stanowił około 75% sprzedaży.
Cavusgil (1994)	Interpretacja raportu McKinsey & Company	W Australii pojawił się nowy rodzaj przedsiębiorstw eksportujących, co odzwierciedla dwa fundamentalne zjawiska lat 90.: „Małe jest piękne. Internacjonalizacja stopniowa umarła”.

⁶ Autorki dokonały analizy 87 prac naukowych.

Autor/autorzy (rok wydania publikacji)	Próba badawcza	Najważniejsze wnioski
Oviatt i McDougall (1994)	12 studiów przypadku <i>international new ventures</i>	<i>International new venture</i> jest organizacją biznesową, która od momentu powstania dąży do uzyskania istotnej przewagi konkurencyjnej z wykorzystania zasobów i generowania wyników sprzedaży w wielu krajach.
Madsen i Servais (1997)	podsumowanie różnych badań oraz kilka studiów przypadków z Danii	Klasyczne modele etapowe są ważne dla <i>born global</i> , jeśli doświadczenie i wiedza właściciela/założyciela są brane pod uwagę w ekspansji na rynki międzynarodowe.
Harveston, Kedia i Davis (2000)	224 eksporterów	Wskazano różnice pomiędzy „urodzonymi globalistami” a „stopniowymi globalistami” w odniesieniu do szybkości zaangażowania w działania eksportowe.
Rasmussen, Madsen i Evangelista (2001)	48 firm w Danii oraz porównanie 3 studiów przypadków z Danii z 2 studiami przypadków z Australii	Prawie 70% udziału sprzedaży zagranicznej w firmach <i>born global</i> , które na rynkach zagranicznych są znacznie bardziej konkurencyjne niż na rynku krajowym. Jednakże ze względu na ich niewielkie rozmiary i ograniczone zasoby często działają za granicą w sposób wskazujący ich brak doświadczenia.
Moen i Servais (2002)	667 eksporterów z sektora MSP	<i>Born global</i> to firmy eksportujące od momentu powstania.
Knight, Madsen i Servais (2004)	186 firm z USA, 106 firm z Danii	Firmy nie starsze niż 20-letnie, które z tytułu zaangażowania międzynarodowego osiągają 25% przychodów w ciągu pierwszych trzech lat.
Zhou, Wu i Luo (2007)	129 firm	Podstawowe kryteria dla zdefiniowania firmy jako <i>born global</i> to: 1) liczba lat od momentu powstania do aktywności na rynkach zagranicznych w formie co najmniej eksportu i importu - maks. 3 lata; 2) istotny udział eksportu w przychodach ze sprzedaży - co najmniej 10%.
Gabrielsson M. i Gabrielsson P. (2011)	35 firm, MSP z Finlandii	Firmy typu <i>born global</i> (szczególnie te będące na wyższym stopniu internacjonalizacji) intensywnie wykorzystują Internet jako swój kanał sprzedaży. Jest to znacznie bardziej widoczne na przykładzie tych <i>born global</i> , które nastawione są na relacje B2C niż B2B.
Evers (2011)	trzy pogłębione studia przypadków z sektora rybołówstwa (owoce morza) z Irlandii	Ukazane znaczenie wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy, zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz sieci.

Tab. 1.6 (cd.)

Autor/autorzy (rok wydania publikacji)	Próba badawcza	Najważniejsze wnioski
Efrat i Shoham (2012)	107 firm z Izraela	Czynniki zewnętrzne (otoczenie środowiskowe) mają większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu firm typu <i>born global</i> w krótkim okresie czasu. Czynniki wewnętrzne natomiast wpływają na przetrwanie i ugruntowanie pozycji konkurencyjnej na rynkach trzecich w dłuższej perspektywie.
Cannone i Ughetto (2014)	445 firm z całego świata (głównie z Europy i Ameryki Północnej)	Czynniki przyspieszającymi proces internacjonalizacji są mały rynek wewnętrzny oraz cechy produktu (np. skalowalność). Firmy <i>born global</i> (autorzy badają różny stopień ich umiędzynarodowienia) wybierają strategię działania w niszach rynkowych i przywiązują duże znaczenie do uczestnictwa w sieci.
Blanke- Ławniczak (2014)	7 studiów przypadków firm z Polski, badania pilotażowe	Przedstawione studia przypadków wskazują, że w okresie do pięciu lat od powstania firmy typu <i>born global</i> generują większościowe przychody ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. Z sukcesem konkurują z globalnymi przedsiębiorstwami. W większości opierają swoją działalność na wiedzy, oferując innowacyjne rozwiązania.
Monferrer, Blesa i Ripollés (2015)	2012 firm z Hiszpanii	Podkreśla się znaczenie sieci (mającej silną orientację rynkową) w osiągnięciu przez <i>born global</i> sukcesu na rynkach międzynarodowych. Sieć wpływa pozytywnie na wzrost innowacyjności, ułatwia adaptację za granicą i sprzyja osiągnięciu wyższej wydajności.

Źródło: opracowano na podstawie: Blanke-Ławniczak (2011, 2014), Evers (2011), Gabrielsson M., Gabrielsson P. (2011), Efrat, Shoham (2012), Cannone, Ughetto (2014), Monferrer, Blesa, Ripollés (2015).

1.6. Modele sieciowe

Kolejną grupę modeli wyjaśniających proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw stanowią modele sieciowe (tzw. *network approach*). Dominuje w nich podejście koncentrujące się głównie na wskazywaniu motywów i metod internacjonalizacji. W odróżnieniu od modelu uppsalskiego, w teorii sieci biznesowych sposób wejścia na rynek zagraniczny nie jest najważniejszy, zdecydowanie większą rolę

odgrywają bliskie i wzajemne związki między niezależnymi podmiotami. Zachodzące pomiędzy nimi relacje determinują decyzje o zaangażowaniu w proces internacjonalizacji, zaś „sieciowość” oznacza skoncentrowanie uwagi na relacjach występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W tym kontekście ważne są wszystkie związki, także te wykraczające poza typowe struktury organizacyjne i kontakty formalne.

Kluczowym pojęciem we wspomnianym nurcie teorii jest pojęcie sieci biznesowej. W literaturze przedmiotu uwypukla się z jednej strony jej aspekty ekonomiczne (relacje istniejące między podmiotami z uwagi na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa) oraz społeczne (relacje istniejące ze względu na społeczny kontekst przedsiębiorstwa). Badacze przenieśli na grunt sieci biznesowych cechy charakterystyczne dla sieci społecznej (*social network*), przedstawiane w teoriach wymiany społecznej. Opisują one związki między jednostkami, grupami, systemami, podmiotami jako swego rodzaju układ wymiany dóbr i wartości (zarówno materialnych, jak i niematerialnych, duchowych oraz samych idei). Według ich założeń każda interakcja pomiędzy stronami ma charakter transakcyjny. Stąd często definiuje się sieci biznesowe jako zestaw dwóch lub więcej więzi (ekonomicznych) między firmami a innymi uczestnikami rynku, którzy na siebie oddziałują, powodując tym samym powstanie wzajemnych zależności (Anderson, Håkansson, Johanson 1994, Blankenburg Holm, Eriksson, Johanson 1997).

Johanson i Vahlne (2009, s. 1414) definiują sieci biznesowe jako „związek relacji”, co w praktyce oznacza, że jakakolwiek zmiana więzi pociąga za sobą rewizję stosunków biznesowych między poszczególnymi uczestnikami. Sieć może być traktowana jako więzi pomiędzy jednostkami mające charakter długookresowy lub bieżący (czyli „tu i teraz”), a ich zmiana może być następstwem dominacji jednego z podmiotów (władza, siła), czyli struktury interesów (Axelsson, Easton 1992). Każdy model sieci powinien uwzględniać splot czytelnych, bezproblemowych więzi, w których „różnice między jednostkami, organizacjami i innymi sieciami zacierają się lub są ignorowane” (Dubini, Aldrich 1991, s. 306).

Zdaniem Ratajczak-Mrozek (2011), przyjmując perspektywę podejścia sieciowego, można odnieść wrażenie, że „wszystko jest siecią”. Poprzez nawiązywane kontakty, podejmowane wspólnie działania czy wzajemną adaptację zasobów każdy podmiot tworzy swoje własne relacje z otoczeniem. Łączy się z sieciami innych przedsiębiorstw, tworząc nieograniczoną *quasi*-strukturę. Rodzi to problem określenia granic sieci.

W węższym znaczeniu sieć obejmuje relacje wertykalne i horyzontalne pomiędzy firmami. Pierwsze zachodzą w ramach określonego

łańcucha wartości, drugie zaś dotyczą stosunków z konkurentami. Zdaniem Axelssona i Eastona (1992) warto wspomnieć również o ujęciu szerokim, gdzie koncepcja sieci obejmuje dodatkowo relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej (agencje reklamowe, instytucje finansowe, rząd itp.).

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie sieci w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności w przypadku firm *born global* oraz małych i średnich przedsiębiorstw (Mort, Weerawardena 2006, Coviello 2006, Johanson, Vahlne 2009, Kontinen, Ojala 2011, 2012). Badania empiryczne potwierdzają teorię, pokazując, że firmy zarówno na rynkach rozwiniętych, jak i wschodzących opierają się na różnego rodzaju sieciach, aby sprawdzić, czy wykorzystać możliwości ekspansji na rynkach zagranicznych. Co więcej, służy im ona także do realizacji innych wewnętrznych celów (Agndal, Chetty, Wilson 2008, Chandra, Styles, Wilkinson 2009, Ciravegna 2011, Kontinen, Ojala 2011). Niemniej jednak, wielu autorów podkreśla, że brakuje przykładów uwiarygadniających tezę o pozytywnym wpływie uczestnictwa w sieci na wzrost wydajności i efektywności działania przedsiębiorstwa (Ellis 2011, Kontinen, Ojala 2011).

Jak podaje Hauke-Lopes (2010, s. 128), badacze ujmują internacjonalizację w ujęciu sieciowym przez pryzmat wielkości przedsiębiorstwa albo formy wejścia na rynek. Poza tym w literaturze przedmiotu można znaleźć odniesienia do wpływu czynników kulturowych, znaczenia powiązań nieformalnych, dostarczania informacji o rynku oraz otwartości firmy na nawiązywanie współpracy. Szczególne miejsce zajmują też publikacje, które uwypuklają znaczenie wiedzy i jej transferu między oddziałami przedsiębiorstw transnarodowych w procesie internacjonalizacji.

Koncepcja modeli sieciowych zakłada, iż przedsiębiorstwa zdobywają doświadczenie dzięki nawiązywaniu relacji biznesowych z innymi podmiotami (konsumentami, dystrybutorami, dostawcami, konkurentami czy nawet rządem), które działają w międzynarodowej sieci (Johanson, Mattsson 1988). Dla przedsiębiorstwa największe znaczenie mają jednak powiązania z innymi firmami. Budowanie wzajemnych relacji wymaga porozumienia, zaufania i lojalności uczestników, powinno być oparte na realizacji wspólnego celu oraz świadomej współpracy. Istotą tych powiązań jest również umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby zgłaszane przez partnerów działających w sieci. Relacje umożliwiają wywieranie wpływu na inne podmioty, jednak w praktyce przedsiębiorstwo otrzymuje kontrolę nad częścią własnego otoczenia i jednocześnie oddaje część kontroli nad sobą (Anderson, Håkansson, Johanson 1994).

Więzi mają charakter dynamiczny, podlegają nieustannym przeobrażeniom. Jedne znikają, a na ich miejsce pojawiają się nowe; z kolei inne są utrzymywane i adaptowane do nowych wyzwań pojawiających się w otoczeniu firmy. Kluczową cechą wspólnych relacji jest jednak ich komplementarność oraz zdecentralizowany i często nieformalny charakter. Więzi biznesowe są efektem długofalowej współpracy (kontekst historyczny), opartej na interakcji (Axelsson, Easton 1992). Mogą dać uczestnikom wiele korzyści: redukcję kosztów produkcji lub transakcji, możliwość pozyskania i pogłębienia nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji, wspólne dokonanie inwestycji na rynkach dotychczas niedostępnych dla działających samodzielnie podmiotów. Zdaniem Przybylskiej (2005) jednym z motywów budowania sieci jest unikanie kosztów transakcji rynkowych (lub ich minimalizacja) z niezależnymi podmiotami gospodarczymi. Firmy działające na rynkach międzynarodowych budują swój wewnętrzny rynek między spółką matką i spółkami córkami, w ramach którego dokonują alokacji zarówno czynników wytwórczych, jak i wytworzonych dóbr oraz usług. Dzięki temu znajdują się w bardziej korzystnej sytuacji konkurencyjnej w porównaniu z firmami lokalnymi kraju goszczącego, gdyż chronią swoje przewagi wynikające z posiadania aktywów, w tym szczególnie wiedzy technologicznej, marketingowej, menedżerskiej oraz doświadczenia. Skutkiem jest utworzenie sieci korporacyjnej, w której każda firma ustala i rozwija relacje biznesowe z pozostałymi. Dopasowanie różnych krajowych sieci do globalnej sieci korporacyjnej i w konsekwencji budowanie wewnętrznego rynku międzynarodowego odbywa się stopniowo i wymaga czasu.

W wyniku internacjonalizacji firmy zakres i siła powiązań w sieci wzrasta. Podejmując różne formy działalności na rynkach zagranicznych, firma kreuje i wzmacnia relacje z kontrahentami. Zdaniem Johansona i Mattssona (1988) jest to możliwe poprzez: 1) tworzenie powiązań z partnerami w krajach, które są nowe dla firmy (rozszerzanie działalności międzynarodowej); 2) wzrastające zaangażowanie w dotychczas utworzone zagraniczne sieci biznesowe (strategia penetracji); 3) integrację swoich relacji biznesowych w sieciach w różnych krajach (integracja międzynarodowa). Zwiększanie zasięgu sieci odbywa się na drodze podejmowania różnych form inwestycji zagranicznych, czego rezultatem jest przyjmowanie do sieci nowych uczestników.

Sieć formalnych i nieformalnych powiązań stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, a ich pogłębianie i poszerzanie może stać się podstawą sukcesu na międzynarodowej arenie. Rozwijanie ścisłej współpracy między przedsiębiorstwami, jak również połączenie rozproszonych jednostek może ułatwić budowanie czy wzmacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku. Sieci sprzyjają rozwijaniu

umiejętności organizacyjnych i szybszemu wprowadzaniu innowacji poprzez integrowanie różnych ośrodków przedsiębiorczości, czego przykładem mogą być klastry. Nowe technologie komunikacyjne, które zapewniają nowoczesne łącza między uczestnikami oraz z bankami informacji również ułatwiają nawiązywanie kontaktów i współpracy (Posadzińska 2012).

W podejściu sieciowym bardziej priorytetowo traktuje się więzi przedsiębiorstwa z innymi podmiotami niż wewnętrzne uwarunkowania działalności. Dostęp do zasobów innych firm został uznany za równie ważną determinantę sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, co jego umiejętności czy przewagi konkurencyjne. Uczestnictwo firmy w sieci ma zatem konkretną wartość strategiczną i może stanowić jej istotną wartość niematerialną (Glückler 2006). Co więcej, pomyślna ekspansja na rynki trzecie jest efektem działania wielu podmiotów uczestniczących w sieci (uwikłanych w relacje formalne i nieformalne), a nie rezultatem starań jednego przedsiębiorcy. Sukces internacjonalizacji zależy więc także od determinacji tzw. „trzeciej strony” (Mtigwe 2006). Z kolei wielu badaczy (m.in. O’Donnell i in. 2001; Hoang, Antoncic 2003, Eberhard 2013) akcentuje znaczenie relacji interpersonalnych i tych budowanych wewnątrz firmy jako czynników przyczyniających się do sukcesu na rynkach międzynarodowych.

Johanson i Vahlne (2009) uważają, że sukces przedsiębiorstwa na rynkach trzecich zależy od zaangażowania w działalność w jednej lub kilku sieciach. Firma, która jest aktywna, traktowana jest jako „swoja” (*insider*). Takie postrzeganie pozwala jej pozyskiwać zaufanie innych uczestników sieci, zwiększać zobowiązania, co stanowi etap przejściowy w rozwoju przedsiębiorstwa. Firma, która nie działa w sieci, jest uważana za „obcą” (*outsider*). W tym przypadku wchodzenie na rynki zagraniczne jest dla przedsiębiorstwa dużym wyzwaniem i skomplikowanym procesem.

Jak wspomniano, w podejściu sieciowym bierze się pod uwagę jednostkę (indywidualną firmę i jej zasoby własne), ale przede wszystkim sieć, do której należy. Zatem w zależności od stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz sieci Johanson i Mattsson (1993, s. 310) wyróżniają cztery modelowe sytuacje, w jakich może się ono znaleźć:

- 1) Wcześnie Zaczynający (*the Early Starter*),
- 2) Samotny Międzynarodowy (*the Lonely International*),
- 3) Późno Zaczynający (*the Late Starter*),
- 4) Międzynarodowy Wśród Innych (*the International Among Others*).

Pierwsza pozycja oznacza znikome powiązania z podmiotami zagranicznymi i słabą sieć. Może stanowić konsekwencję dysponowania

ograniczonymi zasobami, dlatego firma powinna pozyskać pośrednika na rynku zagranicznym i – opierając się na jego pozycji oraz doświadczeniu – rozpocząć eksport. Na tym etapie możliwe jest również podjęcie zagranicznej inwestycji bezpośredniej, jednak dotyczy to dużych przedsiębiorstw, nieobawiających się ryzyka takiego posunięcia. Z chwilą, gdy w firmie wzrasta stopień internacjonalizacji, przechodzi ona do pozycji Samotnego Międzynarodowego. Posiada wiedzę o rynkach zagranicznych i umiejętność elastycznego dostosowania się do wymagań otoczenia, w jakim funkcjonuje. Firma może stać się inicjatorem przyłączenia się do innych sieci lub intensywnie zacząć budować swoje.

Trzecia pozycja – „Późno Zaczynającego” – charakteryzuje przedsiębiorstwo, któremu brakuje zasobów, podczas gdy inni uczestnicy rynku je posiadają. Celem firmy jest nawiązanie oraz umocnienie relacji na rynku wewnętrznym, a następnie wykorzystanie tych więzi do zainicjowania ekspansji zagranicznej. Pozycja „Międzynarodowego Wśród Innych” wiąże się natomiast z posiadaniem licznych i ustrukturalizowanych powiązań z partnerami na wielu rynkach. Firma posiada silną pozycję, inicjuje zmiany, zdecydowanie wyprzedza konkurencję, będąc jednocześnie uczestnikiem wielu sieci krajowych, jak i międzynarodowych.

Idea *network approach* jest jedną z ważniejszych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstw, którą często poddawano weryfikacjom empirycznym. Przykładem może być praca Hadleya i Wilsona (2003), którzy zbadali związki między stopniem umiędzynarodowienia firmy i sieci a wiedzą zdobytą poprzez doświadczenie (empiryczne) innych uczestników sieci. Według autorów przedsiębiorstwo na każdym etapie ekspansji różni się pod względem wielkości posiadanych i wykorzystanych w praktyce zasobów wiedzy doświadczalnej, która silnie zależy od stopnia zróżnicowania rynków, na jakich działa firma. Kluczowa w tym kontekście jest zatem ich kulturowa i psychologiczna różnorodność, a nie liczba krajów, do których przedsiębiorstwo eksportuje. Z kolei Fletcher i Barret (2001), badając zakorzenienie i ewolucję sieci biznesowych w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw, stwierdzają, że środowisko wewnątrz firmy (w tym głównie postawa kierownictwa, umiejętność radzenia sobie z nowymi wyzwaniami i zdolność tworzenia relacji z innymi uczestnikami sieci) wpływa na odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym. Takie spostrzeżenie pojawia się też w pracach innych badaczy, zdaniem których to przede wszystkim nastawienie i przekonania menedżerów (niewynikające z członkostwa w sieci) stanowią najważniejszą determinantę powodzenia za granicą (Ciravegna, Majano, Zhan 2014).

Podejście sieciowe w procesie umiędzynarodowienia tworzy zestaw zróżnicowanych wielostronnych powiązań i zależności, odpowiadających często istocie kooperacji produkcyjnej i usługowej (Posadzińska 2012). Pokazuje, jak zasoby, działania i uczestnicy rynku wpływają na wymiar procesu internacjonalizacji, zarówno na poziomie jednostki, jak i grupy firm. Innymi słowy, sieć jest w stanie zapewnić wsparcie dla działań międzynarodowych, choć konieczne są dalsze badania na temat strategii rozwoju stosowanych przez przedsiębiorstwa w sieciach.

W Polsce badania nad ekspansją przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe w świetle podejścia sieciowego były prowadzone przez zespół pod kierunkiem Fonfary (2009). Celem było zaproponowanie typologii zachowań firmy w procesie internacjonalizacji i jej weryfikacja empiryczna w kontekście osiągniętych wyników (mierników sukcesu lub porażki). Dokonując analizy intensywności formalizacji procesu umiędzynarodowienia, zakresu aktywności przedsiębiorstwa, stopnia otwarcia na współpracę, wyodrębniono cztery podstawowe typy zachowań przedsiębiorstwa wchodzącego na nowy rynek zagraniczny: „Aktywny”, „Uległy”, „Niezależny” i „Nieufny Realista” (Fonfara 2009, s. 57–59). Postawę „Aktywnego” cechuje wysoki stopień otwartości na współpracę oraz aktywność w zakresie tworzenia powiązań formalnych zarówno w kraju, jak i za granicą. Odmienne podejście widać w przypadku „Nieufnego Realisty”. Z kolei „Uległy” to firma chętna do podjęcia współpracy, ale z bierną postawą do tworzenia więzi biznesowych. Ostatni z typów – „Niezależny” – charakteryzuje przedsiębiorstwa skore do współpracy, w których proces internacjonalizacji przebiega w sposób formalny. Badania pokazały, że „Aktywni” i „Niezależni” osiągnęli większe sukcesy na rynku zagranicznym.

1.7. Wnioski

Zaprezentowany przegląd koncepcji teoretycznych i analiz empirycznych dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw miał na celu zidentyfikowanie, przedstawienie i ocenę wiodących nurtów badawczych w tym zakresie. W literaturze przedmiotu proces internacjonalizacji przedsiębiorstw analizowany jest przede wszystkim w kontekście postawy wobec decyzji o ekspansji zagranicznej, motywów skłaniających firmę do podjęcia działalności na rynkach trzecich, form umiędzynarodawiania czy stopnia zaangażowania kapitałowego za granicą. Ram analitycznych dostarczają ekonomistom teorie handlu

zagranicznego, teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, a specjalistom od biznesu międzynarodowego – modele sekwencyjne, modele internacjonalizacji niekonwencjonalnej i teorie sieciowe.

Dzięki licznym badaniom wiemy, iż zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych może przybierać różne formy w zależności od wielu czynników. Istotne zmienne wyjaśniające kierunek, motywy i formę ekspansji mogą mieć zarówno charakter endogeniczny, gdy wywodzą się z potencjału konkurencyjnego firmy, jej przewag i umiejętności dostosowania się warunków panujących w środowisku, jak i egzogeniczny, gdy są uwarunkowane cechami otoczenia: gałęzi, kraju macierzystego i kraju lokalizacji. Dlatego zaprezentowane koncepcje nie mają poznawczo uniwersalnego znaczenia, co oznacza, że konkluzji z nich płynących nie można odnosić w jednakowym stopniu i wszędzie do wszystkich podmiotów. W związku z tym w ostatnim czasie pojawiła się tendencja do łączenia różnych teorii w celu wyjaśniania internacjonalizacji w ramach holistycznego ujmowania jej procesu.

ROZDZIAŁ 2

Czy należy wspierać polskie inwestycje bezpośrednie?

2.1. Wprowadzenie

Jedną z prerogatyw państwa jest stosowanie instrumentów mających skłaniać uczestników rynku do podejmowania (lub niepodejmowania) określonych działań. Do najważniejszych adresatów tych instrumentów należą dysponenci kapitału. Po pierwsze, są oni potencjalnymi inwestorami, a każdej władzy państwowej, niezależnie od szczebla rządzenia (centralny, regionalny, lokalny), zależy na nowych efektywnych inwestycjach. One bowiem stanowią podstawy tworzenia materialnego dobrobytu umożliwiającego lepsze zaspokojenie biologicznych i społecznych potrzeb obywateli, co w systemie demokratycznym daje argumenty przy ubieganiu się o reelekcję. Inwestorzy poddani presji konkurencji kreują wzrost gospodarczy, dzięki czemu w strukturze produkcji może rosnąć udział wartości dodanej, pozwalając biedniejszym krajom i regionom doganiać bogatszych konkurentów. Szybciej i lepiej widocznym dla opinii publicznej skutkiem inwestycji mogą być dodatkowe miejsca pracy, nowe produkty czy większe wpływy z eksportu.

Drugim powodem zabiegania przez administrację i polityków o przychylność właścicieli kapitału jest jego coraz większa mobilność. Dzięki postępującej globalizacji i integracji rynków inwestorami mogą być nie tylko rodzimi, ale też zagraniczni dysponenci kapitału, co ma szczególne znaczenie tam, gdzie krajowe oszczędności są za małe w stosunku do potrzeb inwestycyjnych. Z punktu widzenia kreowania wzrostu i zmian strukturalnych najcenniejsze są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Dokonywane przez przedsiębiorstwa międzynarodowe (PM) wraz z kapitałem finansowym przynoszą nowsze technologie (kapitał fizyczny), lepsze metody zarządzania i szersze kontakty z zagranicznymi rynkami. W tej sytuacji zrozumiałe jest, że władze starają się stworzyć im jak najdogodniejsze, a czasem nawet preferencyjne warunki działania.

Jednak rosnąca międzynarodowa mobilność kapitału oznacza, że także jego krajowi dysponenci mogą poszukiwać okazji inwestycyjnych za granicą. Wywożą wtedy kapitał oraz technologiczny i organizacyjny

know-how, wzmacniając inną gospodarkę zamiast zwiększać potencjał wzrostu rodzimej. Czy wobec tego krajowe PM powinny być traktowane przez swoje państwo i opinię publiczną na równi z ich zagranicznymi odpowiednikami i tak samo korzystać z udogodnień, a może i preferencji w prowadzonej działalności? Odpowiedź na to pytanie wydaje się intuicyjnie oczywista – nie. Pozbawienie własnego kraju części zasobów uchodzić może za postępowanie szkodliwe i wręcz niepatriotyczne, któremu państwo powinno nawet zapobiegać (Sauvant 2011). Jednakże intuicja, choć w ekonomii ważna, bywa mylącym kryterium podejmowania decyzji oraz oceny gospodarczych współzależności. Wyjaśnienie tej kwestii wymaga zatem szerszego spojrzenia, z odwołaniem się do teorii i wyników badań empirycznych. W przypadku Polski odpowiedź również nie jest oczywista.

Patrząc z perspektywy makroekonomicznej, polskie inwestycje bezpośrednie (PIB) stają się coraz bardziej widoczne i są coraz częściej opisywane przez badaczy (np. Karaszewski red. 2013, Zimny 2012, Kępka 2014, Jaworek 2013, Gorynia i in. 2014). W porównaniu z napływającymi do naszego kraju inwestycje wpływające stanowiły ok. 3% w 2000 r. i ok. 22% w 2012 r. (*World Investment Report 2014*, s. 209). Jednak mimo absolutnego i relatywnego wzrostu wartości, nadal wypadają one skromnie nie tylko na tle osiągnięć czołowych pod tym względem gospodarek wschodzących, takich jak Chiny, Korea Płd. czy Tajwan. Również wśród nowych krajów członkowskich UE, jeśli uwzględnić relację zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) do wielkości gospodarki mierzonej PKB i do liczby ludności, Polska jest ich przeciętnym eksporterem (Zimny 2012, s. 2; Kępka 2014, s. 290).

Po drugie, badania odwołujące się do koncepcji poziomu rozwoju gospodarczego jako wyznacznika dynamiki odpływu ZIB, czyli tzw. ścieżki inwestycyjnego rozwoju (Narula, Dunning 2010), umieszczały Polskę między drugim a trzecim etapem na pięcioetapowej ścieżce, ale nieco bliżej trzeciego etapu niż Węgry, Czechy i Słowację (Gorynia, Nowak, Wolniak 2010, *Polskie inwestycje bezpośrednie... 2011*). Analizy te wskazywały, że Polska powtarza drogę, którą wcześniej przebyły kraje rozwinięte i niektóre wschodzące¹, sugerując na tej podstawie, że w długim

¹ Na początku tej drogi kraj niemal wyłącznie importuje inwestycje bezpośrednie, z czasem rozpoczyna i stopniowo zwiększa ich eksport, a finalnie strumień inwestycji wychodzących jest większy od przychodzących. Dane statystyczne potwierdzają, że ogólnie istnieje korelacja pomiędzy wielkością ZIB netto na mieszkańca a PKB na mieszkańca, ale wskazują na cały szereg krajów, w których ona nie występuje (*World Investment Report 2006*, s. 144–146), co nakazuje ostrożność w wyciąganiu wniosków. Inne wyjaśnienie wiążące procesy rozwojowe z przepływami ZIB (na przykładzie gospodarki japońskiej) przedstawił T. Ozawa i E. Kojima (Wysokińska 1995, s. 46–54). Koncepcja ścieżki rozwoju inwestycyjnego powiela hipotezę „etapów bilansu płatniczego”, której współczesną wersję zaproponował P. Samuelson (Ono 2014).

okresie wzrost wartości inwestycji wychodzących jest obiektywną prawidłowością, choć oczywiście niekoniecznie będzie następował w sposób systematyczny. Np. według danych NBP pomimo utrzymującego się w ostatnich latach wzrostu gospodarczego, ich dynamika uległa wyraźnemu załamaniu w 2012 r. (*Polskie inwestycje bezpośrednie... 2012*), a w 2013 r. statystyki odnotowały nawet powrót części kapitału do Polski (*Polskie inwestycje bezpośrednie... 2013*)².

Po trzecie, skoro teoria przewiduje, że w Polsce wartość ZIB napływających i wypływających będzie się stopniowo wyrównywać, dla oceny roli tych ostatnich trzeba uwzględnić utrzymującą się od wielu lat konieczność importu oszczędności spowodowaną ich chronicznym niedoborem w kraju. Na przykład w okresie 1993–2013 nadwyżka na rachunku obrotów bieżących wystąpiła tylko dwa razy (w latach 1994 i 1995), a deficyt był stanem normalnym (NBP 2014), na szczęście w skali pozwalającej na zachowywanie stanu „stabilnej nierównowagi”. Wobec tego inwestowanie za granicą oznaczające wywóz oszczędności dodatkowo nadwyreży równowagę zewnętrzną, zwłaszcza gdy główni partnerzy handlowi ciągle jeszcze nie wrócili do pełni zdrowia po kryzysie z 2008 r. (IMF 2014). Wiąże się z tym mniejszy popyt na polski eksport towarów i usług oraz trudność w uzyskaniu nadwyżki w bilansie handlowym. Stan bilansu płatniczego jest dla polityków istotny, gdyż – jak wykazują doświadczenia tzw. „tygrysów azjatyckich” – dopiero jego poprawa i zgromadzenie odpowiednich rezerw dewizowych spowodowały, że rządy tych krajów zliberalizowały eksport ZIB i rozpoczęły wspieranie tej formy internacjonalizacji (De Beule, Van Den Bulcke, Zhang 2014, s. 294).

Natomiast patrząc na eksport ZIB z perspektywy mikroekonomicznej, należy przypomnieć, że jak pokazują badania empiryczne (Gabrielczak, Serwach 2014), polskie przedsiębiorstwa, które podjęły taką działalność, były z reguły bardziej produktywne od tych, które tego nie uczyniły, a także od tych, które zinternacjonalizowały się jedynie dzięki eksportowi bądź importowi (dóbr inwestycyjnych i zaopatrzeniowych). Ponadto, inwestorzy w większości nie ograniczali się do utworzenia spółki córki, ale równocześnie eksportowali i importowali (dobra inwestycyjne i zaopatrzeniowe), dzięki czemu mogli osiągać dodatkowe korzyści z wymiany z zagranicą. Co warto podkreślić, wśród badanych inwestorów znalazły się przede wszystkim przedsiębiorstwa z kapitałem rodzimym, a nie przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Widoczna wyższość polskich PM nad innymi podmiotami pod względem

² Jednak ze względu na zmiany klasyfikacyjne dane o inwestycjach bezpośrednich w 2013 r. przestały być porównywalne z danymi z lat ubiegłych (*Polskie inwestycje bezpośrednie... 2013*).

produktywności nie jest jednak niczym nadzwyczajnym, gdyż podobne relacje stwierdzają badania prowadzone za granicą (Greenaway, Kneller 2007, Bernard, Bradford, Schott 2005). Funkcjonowanie jak największej liczby takich jednostek leży zatem w interesie każdej gospodarki, zwłaszcza jeśli ma ona nadrabiać wieloletnie zaległości w rozwoju.

Jednakowoż nie wszystkie zagraniczne inwestycje bezpośrednio służą PM do organizowania produkcji w skali międzynarodowej. W przypadku Polski ponad połowa ich zasobu to tzw. kapitał w tranzycie (Zimny 2012, s. 4), czyli środki finansowe przerzucane pomiędzy krajami głównie w celu dokonania optymalizacji podatkowej. Działania te przynoszą państwu niewiele pożytków, świadcząc raczej o jego instytucjonalnych słabościach niż o międzynarodowych przewagach konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw. Inaczej mówiąc, oficjalne statystyki przeszacowują znaczenie eksportu inwestycji bezpośrednich dla sfery realnej polskiej gospodarki i jej podmiotów. Pośrednio potwierdzają to naukowe dociekania. Według niektórych badaczy biznesu międzynarodowego inwestowanie za granicą odgrywa ograniczoną rolę w internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, co stawia je w niekorzystnej sytuacji wobec konkurentów z innych krajów (Gołębiowski, Witek-Hajduk 2007). Wydaje się zatem prawdopodobne, że przedsiębiorstwa te będą w niedługim czasie coraz częściej zmuszone do podjęcia takiej działalności i przekształcenia się w przedsiębiorstwa międzynarodowe, jeśli zamierzają zachować, a tym bardziej umocnić swoją pozycję również na polskim rynku.

Wzmocnienie konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa jest jednym z warunków przyspieszenia procesu doganiania krajów wyżej rozwiniętych, który wyhamował po kryzysie finansowym 2008 r. (Roaf i in. 2014) i uniknięcia tzw. pułapki średniego dochodu, czyli jego stagnacji na osiągniętym dotychczas niewysokim poziomie. Członkostwo Polski w rynku wewnętrznym Unii Europejskiej, gwarantujące podmiotom gospodarczym swobodę przepływu kapitału, przepływu usług i swobodę przedsiębiorczości (Barcz, Kawecka-Wyrzykowska, Michałowska-Gorywoda 2012, rozdz. 7), z założenia **wyklucza, wyjąwszy** sytuacje nadzwyczajne, stosowanie polityki restrykcji w stosunku do ZIB zarówno napływających, jak i wypływających z naszego kraju. Wobec tego władze publiczne (państwowe i samorządowe) mają zasadniczo do wyboru trzy strategie postępowania wobec przedsiębiorstw zainteresowanych inwestycjami za granicą³:

– niepodejmowanie żadnych szczególnych działań w przekonaniu, że wolny rynek najlepiej określi pożądaną skalę i strukturę

³ K. Sauvart i V. Chen (2014) wyróżniają następujące możliwości: ograniczanie (*restriciting*), ułatwianie (*facilitating*), wspieranie (*supporting*) i zachęcanie (*encouraging*).

przedmiotową projektów realizowanych za granicą (trawestując stwierdzenie jednego z byłych polskich ministrów przemysłu powtórzone za noblistą G. Beckerem: „najlepszą polityką wobec PIB jest brak jakiegokolwiek polityki”);

– wspieranie wszystkich potencjalnych projektów bez względu na ich kraj i branżę, w jakiej powstaną, co odpowiada założeniu, że każda dodatkowa PIB jest korzystna dla gospodarki;

– wspieranie tylko takich kategorii PIB, które wpisują się w długofalowe plany rozwoju i strukturalnych przekształceń w gospodarce⁴. Oznacza to branie pod uwagę m.in. wielkości, formy, jakości (np. zaawansowania technologicznego), kierunku geograficznego, branży czy motywów projektów podejmowanych w innych krajach przez polskie PM.

W realizacji drugiej, a zwłaszcza trzeciej strategii pomocne są zachęty inwestycyjne. Ze względu na ich bogactwo i różnorodność to popularne określenie niektóre instytucje międzynarodowe (UNCTAD) i niektórzy badacze coraz częściej zastępują bardziej ogólnymi terminami: „instrumenty kraju goszczącego” (*host country measures*) lub „instrumenty kraju pochodzenia” ZIB (*home country measures*). Od innych działań państwa, zwykle branych pod uwagę przez PM przy decyzji o umieszczeniu działalności gospodarczej w kraju lub za granicą (np. polityka kursowa, monetarna, rynku pracy, handlowa), różni je wyraźne ukierunkowanie na pomoc w realizowaniu ZIB (Sauvant i in. 2014, s. 13). Instrumenty będące w gestii kraju pochodzenia można podzielić na (*Investment Incentives...* 2013, s. 21–23): 1) finansowe (np. dotacje, pożyczki, preferencje kredytowe, udziały kapitałowe); 2) fiskalne (np. różnego typu ulgi i zwolnienia podatkowe, także przyspieszona amortyzacja); 3) usługi informacyjne i techniczne (m.in. informowanie o rynkach, warunkach prowadzenia działalności, ułatwianie kontaktów biznesowych, doradztwo, wspieranie udziału w targach i misjach gospodarczych); 4) zmniejszające ryzyko (ubezpieczenia od ryzyka politycznego i kredytowego); 5) pozostałe (regulacyjne, np. międzyrządowe porozumienia o inwestycjach i o opodatkowaniu oraz inne, takie jak różne działania poprawiające klimat inwestycyjny, np. redukujące formalności urzędowe). Z ekonomicznego punktu widzenia zdecydowana większość tych instrumentów w mniejszym lub większym stopniu faktycznie subsydiuje uczestnika rynku, aby obniżyć mu koszty lub/i ryzyka projektu.

⁴ O rosnącej w świecie popularności trzeciej strategii wydaje się świadczyć to, że wraz z liberalizacją przepisów wobec inwestorów zagranicznych kraje jednocześnie wprowadzają coraz więcej regulacji reglamentujących ich działania, co od pewnego czasu odnotowują raporty UNCTAD (np. *World Investment Report* 2014).

Celem rozdziału jest przedstawienie dotychczasowego stosunku państwa do PIB i sformułowanie rekomendacji dla polityki w tym zakresie. Podstawą do wnioskowania są studia literaturowe oraz informacje instytucji rządowych. Problematyka eksportu IB z krajów rozwijających się zyskała w ostatnich latach na popularności wśród polityków, opinii publicznej i badaczy w związku z rosnącą aktywnością ich PM (np. *World Investment Report* 2006, Verbeke, Van Tulder, Lundan eds 2014, Sauvant ed. 2008). W coraz liczniejszych publikacjach kwestie polityki wobec eksportu ZIB stanowią zwykle jeden z pobocznych wątków analizy. Wyjątkiem pod tym względem jest Wiliński (2013), Sauvant i in. (2014), *Investment Incentives...* (2013). Ogólnie rzecz biorąc, rozpoznanie skutków, jakie kraje rozwijające się ponoszą wskutek eksportu ZIB, nie jest wystarczające (Sauvant i in. 2014, s. 7). Wiedza na ten temat jest przy tym mocno zróżnicowana. Stosunkowo dużo wiadomo o sytuacji w Chinach, innych krajach Azji Wschodniej, Indiach, Rosji czy Brazylii, a także o polityce tych krajów, która nie zawsze powiela strategię, jaką stosowały kraje rozwinięte, gdy były na podobnym etapie rozwoju. Przykładowo, Rasiah i in. (2010) stwierdzili, że wbrew liberalizacji zalecanej przez ekonomistów głównego nurtu, rządy krajów Azji Wschodniej i Południowej z sukcesem regulowały zagraniczną ekspansję inwestorów bezpośrednich i skutecznie koordynowały swoje działania w tym zakresie. Takich przekrojowych analiz porównujących stosowane instrumenty i wyniki polityk brakuje dla krajów Europy Środkowej. Ograniczają się one na razie do porównań różnych przejawów internacjonalizacji przedsiębiorstw (np. Duréndez, Wach eds 2014). Odwoływanie się do cudzych doświadczeń w regulowaniu eksportu ZIB można oczywiście uznać za dyskusyjne, z uwagi na dzielące kraje różnice w zakresie sytuacji geopolitycznej, poziomu rozwoju, posiadanych zasobów, jakości instytucji formalnych i nieformalnych (*World Investment Report* 2006, s. 201). Badań poświęconych polskiej polityce w tej sferze gospodarki jest jednak jak dotąd niewiele. Szerzej nawiązują do niej m.in. Wiliński (2013) oraz Gorynia i in. (2013).

2.2. Skutki inwestycji bezpośrednich dla kraju inwestującego w świetle teorii

Rekomendując politykę wobec eksportu ZIB, trzeba mieć świadomość skutków, jakie przynoszą krajowi pochodzenia (np. *Towards a comprehensive...* 2010, s. 3). Dla celów analitycznych efekty można rozpatrywać osobno dla samego PM, które dokonało inwestycji

i osobno dla reszty gospodarki (innych przedsiębiorstw, budżetu państwa, konsumentów). Dla badaczy biznesu międzynarodowego punktem wyjścia do oceny skutków eksportu IB dla kraju pochodzenia są często różne potencjalne korzyści, jakie realizuje samo PM (Gorynia i in. 2013)⁵. Ich oczekiwanym syntetycznym efektem finalnym jest wzmocnienie globalnej konkurencyjności PM. Dokonanie ZIB może się do tego przyczynić z kilku powodów (Kokko 2006, s. 5-6). Przede wszystkim, ponieważ pozwala PM zwiększyć łączne rozmiary produkcji i obniżyć koszty przeciętne dzięki realizacji wewnętrznych korzyści skali. Dotyczy to zwłaszcza tych gałęzi, w których różnego typu koszty stałe są szczególnie wysokie. Wobec ograniczonego popytu w kraju, rozpoczęcie działalności za granicą staje się warunkiem dalszego wzrostu przedsiębiorstwa. Wprawdzie podobny efekt skali mogłoby też przynieść zwiększenie produkcji w kraju i jej eksport, ale w pewnych przypadkach ZIB bywa efektywniejszym rozwiązaniem. Daje bowiem szansę na takie rozmieszczenie etapów procesu wytwórczego za granicą, aby wykorzystać relatywne obfitości czynników produkcji i różnice w ich cenach między krajami, zapewniając głębszą obniżkę kosztów przeciętnych w stosunku do wariantu eksportowego. Przewagę nad konkurentami osiągają z tego tytułu przede wszystkim pionowo zintegrowane PM. O wyższości wariantu inwestycyjnego nad eksportem mogą też przesądzić obniżające koszty projektu różnego rodzaju zachęty inwestycyjne, powszechnie stosowane przez kraje starające się w ten sposób skłonić do przyciągnięcia produkcji na swoje terytorium. Inną, aczkolwiek niewymierną korzyścią z ZIB, której nie zapewnia eksport, jest budowanie reputacji globalnego gracza, potrzebnej, jeśli przedsiębiorstwo z kraju rozwijającego się planuje dalszą ekspansję, zwłaszcza na rynkach krajów rozwiniętych (Cantwell, Barnard 2008, s. 55).

Mimo dodatkowych możliwości rozwoju, jakie PM uzyskuje w porównaniu z konkurentem niestosującym tej formy internacjonalizacji, jasne jest, że angażowanie pomocy publicznej przez kraj ma sens tylko wtedy, gdy eksport ZIB przynosi *per saldo* korzyści społeczeństwu, tzn. zwiększa dochód realny jego mieszkańców. Niestety, nawet korzyści dla PM trudno choćby przewidzieć w wiarygodny sposób, a tym bardziej zmierzyć (Hennart 2007). Zależą one od jego charakterystyki (przewag własnościowych) oraz warunków prowadzenia biznesu w kraju pochodzenia i w kraju goszczącym. Z powodu szczególnie wysokiego ryzyka

⁵ Takie podejście przywodzi na myśl słynne stwierdzenie Ch. Wilsona, jednego z prezesów General Motors, że to, co dobre dla jego firmy, dobre jest również dla Stanów Zjednoczonych. Losy koncernu i zbankrutowanego Detroit, w którym miał on swoją główną siedzibę, wskazują, iż nie zawsze tak bywa (zob. LeDuff 2015).

działalności w obcym środowisku biznesowym przedsięwzięcie może łatwiej zakończyć się niepowodzeniem niż inwestycja we własnym kraju. Osobnym problemem jest uwzględnienie czasu, w jakim następuje wzrost konkurencyjności i rozwój przedsiębiorstwa. Skutki eksportu IB w tym zakresie mogą pojawić się dopiero w dłuższym horyzoncie czy okazać się przejściowe itp.

Dochód realny, jaki w kraju pochodzenia może wygenerować eksport ZIB, nie musi być tylko funkcją indywidualnego sukcesu czy porażki PM. Inne potencjalne jego źródło stanowią pozytywne efekty zewnętrzne kreowane dzięki tej inwestycji. Mogą one polegać np. na zwiększaniu zamówień eksportowych u krajowych dostawców dóbr zaopatrzeniowych i usług, na wymuszaniu u nich postępu technologicznego, na upowszechnianiu lepszych wzorców zarządzania, na intensyfikowaniu współpracy z krajowymi ośrodkami badawczymi, na przenoszeniu za granicę „brudnej” produkcji. Z drugiej strony rosnące w siłę PM może w kraju macierzystym ograniczać swobodę konkurencji, wpływać na przyjmowanie korzystnych dla siebie regulacji (np. w polityce handlowej, na rynku pracy, w ochronie środowiska naturalnego), ograniczać innym uczestnikom rynku dostęp do kapitału i narzucać gorsze dla partnerów biznesowych warunki współpracy.

Tak więc w przypadku eksportu IB zależności między odcinkowym sukcesem a interesem ogólnospołecznym nie są jednokierunkowe i trudno przesądzić o ostatecznym wyniku dla kraju inwestującego. W sposób syntetyczny ujmuje ten problem neoklasyczny model równowagi ogólnej MacDougalla (1960), który ze względu na swą prostotę dość powszechnie jest wykorzystywany w podręcznikach ekonomii międzynarodowej do ilustracji skutków międzynarodowych przepływów czynników produkcji (np. Dunn, Mutti 2000, rozdz. 7), w szczególności w formie ZIB.

W modelu MacDougalla (1960) gospodarka światowa składa się tylko z dwóch krajów. W warunkach autarkii przedsiębiorstwa w pierwszym kraju, który posiada relatywnie więcej kapitału, realizują niższą stopę zwrotu z inwestycji (określaną przez poziom produktywności krańcowej), natomiast pracownicy są lepiej opłacani, ponieważ lepsze techniczne uzbrojenie pracy zapewnia jej wyższą wydajność. Odwrotnie mają się zależności w kraju drugim, uboższym w kapitał. Stopa zwrotu z inwestycji jest wyższa, a płace niższe. Wobec tego, gdy tylko pojawi się możliwość wymiany z zagranicą, przedsiębiorstwa w poszukiwaniu wyższej stopy zwrotu przeniosą część inwestycji z kraju pierwszego do drugiego. Stan równowagi zostanie osiągnięty, gdy obu krajach wyrównają się krańcowe produktywności i stopy zwrotu z inwestycji. Produkcja światowa będzie wtedy większa, podobnie jak dochód w każdym kraju, natomiast płace w kraju pierwszym spadną,

a w kraju drugim wzrosną. Dla kraju pierwszego oznacza to brak aprobaty ze strony pracowników i części opinii publicznej dla eksportu IB, a tym bardziej dla polityki ich wspierania.

Włączenie do analizy opodatkowania zysków z inwestycji pozwala wyostrzyć sygnalizowane wątpliwości. Przede wszystkim pod znakiem zapytania staje główny wniosek, że kraj eksportujący ZIB zwiększa swój dochód całkowity (Dunn, Mutti 2000, s. 7). Przed pojawieniem się możliwości wymiany z zagranicą całość zysku brutto, jaki przedsiębiorstwo osiągało, stanowiła jednocześnie dochód kraju pierwszego. Część w postaci zysku netto zawłaszczał inwestor, a resztę redystrybuowało państwo za pośrednictwem systemu podatkowego na potrzeby ogółu społeczeństwa. Natomiast po otwarciu na wymianę dochodem kraju pierwszego stanie się jedynie zysk netto PM, gdyż kraj importujący ZIB najprawdopodobniej pobierze podatek od zysku. Jeśli jego stawka będzie odpowiednio wysoka (większa od początkowej różnicy między produktywnościami krańcowymi kapitału w obu krajach), wtedy kraj inwestujący odnotuje stratę w dochodzie w porównaniu do sytuacji sprzed otwarcia. W konsekwencji finansowanie dóbr i usług publicznych, w tym ewentualne ponoszenie kosztów wspierania eksportu ZIB, w większym stopniu obciążą podatników o małej mobilności międzynarodowej, takich jak pracownicy i przedsiębiorstwa działające lokalnie.

2.3. Skutki inwestycji bezpośrednich dla kraju inwestującego w świetle badań empirycznych

W najogólniejszym teoretycznym ujęciu odnoszenie korzyści przez kraj inwestujący nie jest przesądzone, nawet jeśli były one udziałem PM. Jednocześnie duże uproszczenia modelu MacDougalla (1960) wykluczają wyciąganie dalej idących wniosków. Model nie dopuszcza np. powszechnych w rzeczywistym świecie przepływów kapitału między krajami podobnie wyposażonymi w czynniki produkcji, albo jego eksportu z krajów ubogich w kapitał do krajów bogatych w kapitał. W tej sytuacji pozostaje ocenianie skutków eksportu ZIB przy pomocy regresji w modelach równowagi cząstkowej bądź na podstawie badań jakościowych sięgających do doświadczeń konkretnych przedsiębiorstw międzynarodowych. Do najważniejszych wielkości branych pod uwagę przez badaczy należą: 1) inwestycje krajowe i postęp technologiczny (decydujące o produktywności i wzroście gospodarczym); 2) eksport dóbr (istotny dla równowagi zewnętrznej); 3) zatrudnienie (decydujące o stopie bezrobocia). Badania empiryczne, mające określić ich zmiany pod wpływem eksportu ZIB, prowadzone były przede wszystkim

w krajach rozwiniętych i koncentrowały się na sytuacji w przemyśle przetwórczym. Badania te doprowadziły do następujących ustaleń:

1) W kraju pochodzenia eksport ZIB może oddziaływać na wielkość inwestycji w środki trwałe dwutorowo: zmieniając proporcje między nakładami w kraju i za granicą w samym PM oraz wpływając na zmianę skłonności do inwestowania w pozostałych przedsiębiorstwach, tzn. nieinwestujących za granicą. Intuicyjnie wydaje się oczywiste, że inwestycja w zagranicznej filii jest równoznaczna z jej poniechaniem w centrali ze wszystkimi wynikającymi stąd ujemnymi skutkami mnożnikowymi dla kraju pochodzenia⁶. Wydaje się również oczywiste, że w ten sposób PM ogranicza dostępność kapitału w kraju, a jego wyższa cena utrudnia pozostałym przedsiębiorstwom ponoszenie wydatków inwestycyjnych. Wzrost gospodarczy ulega zatem spowolnieniu.

Rzeczywiste zależności i mechanizmy okazują się jednak bardziej skomplikowane niż sugerowałaby intuicja. Makroekonomiczne badania struktury inwestycji w PM, prowadzone przy pomocy regresji na podstawie danych z lat 70. i 80. ub. wieku dowiodły, że w USA inwestycje w kraju i za granicą były wobec siebie substytucyjne, podobnie jak w latach 80. i 90. ub. wieku w państwach OECD (Desai, Foley, Hines 2005). Jednakże regresja na poziomie mikroekonomicznym wykazała coś odwrotnego. Okazało się, że w amerykańskich PM inwestycje krajowe były raczej komplementarne wobec zagranicznych, czyli że wzrost jednych szedł w parze ze wzrostem drugich. Mogło to być spowodowane dążeniem do optymalizacji kosztów procesu produkcyjnego przez lokowanie kolejnych jego faz w krajach mających odpowiednie przewagi komparatywne (Desai, Foley, Hines 2005). Wykreowany dzięki ZIB popyt na dostawy zaawansowanych technologicznie dóbr i usług skłaniał bowiem firmy matki do inwestowania także w kraju pochodzenia. Ponadto umieszczenie części procesu produkcyjnego za granicą poprawiało zyski i konkurencyjność PM oraz zwiększało ich potencjał inwestycyjny. Posługując się szczegółową ilościową i jakościową analizą sytuacji w 22 dużych kanadyjskich PM, analogiczny wniosek o komplementarności inwestycji zagranicznych i krajowych wyciągnął Globerman (2012).

Podobnie brakuje jednoznacznych konkluzji w kwestii wpływu eksportu ZIB na możliwości inwestowania pozostałych przedsiębiorstw krajowych. Z jednej strony stwierdzono, że w wyniku postępującej

⁶ Rozumowanie jest prawdziwe tylko przy założeniu, że przedsiębiorstwo międzynarodowe stoi przed alternatywą: czy inwestować za granicą czy w kraju. Nie uwzględnia wariantu, w którym przedsiębiorstwo zastanawia się, czy inwestować za granicą czy wcale.

globalizacji rynków finansowych w 2005 r. większość środków pozyskiwano w kraju goszczącym bądź na międzynarodowych rynkach kapitałowych, a tylko 1/4 finansowania filii PM zapewniał kapitał wytransferywany z kraju pochodzenia (Pugel 2009, s. 346). Ubytek jego podaży za sprawą eksportu IB jest zatem stosunkowo niewielki. W konsekwencji postrzega się je współcześnie raczej jako formę transferu wiedzy i innych aktywów niematerialnych, a nie samego kapitału (Lipsey 2004). Tym samym można przypuszczać, że eksport ZIB zasadniczo nie ogranicza możliwości inwestowania przez pozostałe przedsiębiorstwa krajowe. Wskazuje na to stwierdzony brak korelacji między eksportem ZIB a inwestycjami brutto w środki trwałe w różnych grupach krajów w latach 1995–2004 (Globerman, Shapiro 2008). Zatem zagregowane dane wyraźnie sugerują, że obie kategorie inwestycji nie są wobec siebie substytucyjne. Obraz ten jednak zakłócają niektóre ustalenia mikroekonomiczne. Na przykład w przypadku gospodarki kanadyjskiej ani badania jakościowe, ani ekonometryczne nie były w stanie sprecyzować kierunku zależności między eksportem ZIB a wielkością inwestycji pozostałych przedsiębiorstw w kraju pochodzenia (Globerman 2012).

Oceniając powyższe przykłady, należy przyznać rację S. Globermanowi (2012 s. 30) twierdzącemu, że w PM inwestycje dokonywane za granicą uzupełniają się z krajowymi, ułatwiając jego wzrost i rozwój. Nie odbywa się to jednak kosztem reszty gospodarki, gdyż eksport ZIB w niewielkim stopniu ogranicza aktywność inwestycyjną innych przedsiębiorstw.

2) Eksport dóbr i usług z kraju inwestującego zasadniczo wiąże się ze zmianami, jakie eksport IB wywołuje w strukturze inwestycji i produkcji w PM. Z teoretycznego punktu widzenia umieszczenie produkcji za granicą zamiast w kraju powinno zastępować eksport. W przypadku inwestycji poziomych dotyczy to dóbr finalnych, a podstawą decyzji jest hipoteza „bliskości-koncentracji” (szerzej: Cieślik 2014). W przypadku inwestycji pionowych w grę wchodzi przeniesienie za granicę niektórych etapów produkcji w celu skorzystania z niższych cen czynników wytwórczych albo uzyskania dostępu do zasobów ważnych dla rozwoju firmy. Niezależnie jednak od formy i motywu przyświecającego ZIB, ich głównym celem jest zwiększenie całkowitego zysku PM (Kokko 2006). Dlatego umieszczenie produkcji za granicą może zarazem stymulować produkcję i eksport z kraju pochodzenia. Dla PM zintegrowanych poziomo powodem będzie konieczność dostarczania do filii części i podzespołów koniecznych do zmontowania na miejscu produktu finalnego, który wcześniej mógł być przedmiotem eksportu. Mogą one pochodzić z własnego zakładu centrali lub od jej rodzimych kooperantów.

W zintegrowanych pionowo PM zapewnienie zaopatrzenia jest mniej istotne, natomiast eksportowi będzie sprzyjać poprawa konkurencyjności osiągnięta dzięki wykorzystaniu niższych cen czynników wytwórczych za granicą. Skutek proeksportowy przyniesie też wybudowanie tam własnej sieci dystrybucji w celu ułatwienia sprzedaży dóbr finalnych wytwarzanych w zakładach w kraju macierzystym.

Efekt netto omawianych przypadków jest zatem dla eksportu dóbr i usług z kraju inwestującego wypadkową efektów cząstkowych i nie daje się z góry przesądzić. Niektórzy badacze jednak dowodzą (Globerman, Shapiro 2008, s. 232-233), że korzyści z eksportu ZIB kraj ten odnosi w znaczącym stopniu właśnie dzięki rosnącym obrotom handlowym (eksportowi i importowi), a więc za sprawą korzyści z różnic w cenach, ze specjalizacji i ze skali produkcji. PM więcej handlują, są bowiem z reguły bardziej efektywne od pozostałych przedsiębiorstw w zawieraniu transakcji handlowych, ponieważ mają szczególne przewagi (*firm-specific advantages*), wynikające z lepszej znajomości rynków i z omijania ich niedoskonałości dzięki wymianie wewnątrzfirmowej.

Opisane wyżej związki eksportu ZIB z eksportem dóbr z krajów gospodarczo rozwiniętych weryfikowali specjaliści od biznesu międzynarodowego na podstawie ocen sytuacji w PM oraz ekonomieści wykorzystujący dane zagregowane dla gałęzi lub całej gospodarki. Uzyskane wyniki są zatem trudne do porównania ze względu na różnice w metodach, wielkościach próby, okresach badawczych, poziomach i geograficznym zakresie analizy. Tym niemniej autorzy, którzy dokonywali przeglądów różnych prac na ten temat, zgodnie doszli do wniosku, że w przemyśle przetwórczym zagraniczne inwestycje bezpośrednie nie ograniczają, ale raczej stymulują eksport dóbr z kraju macierzystego, działalności te więc się uzupełniają, a nie zastępują (Kokko 2006, Globberman 2012, Wiliński 2013).

3) Z teoretycznego punktu widzenia zmiany w zatrudnieniu w kraju, z którego pochodzą ZIB, są przede wszystkim pochodną uruchomienia oddziały za granicą i konsekwencji tego faktu dla produkcji i eksportu z centrali PM. Wzrost obu wielkości pozwala domniemywać, że rośnie także zatrudnienie w kraju, ich spadek – że zatrudnienie maleje⁷. Poza tym działalność filii zagranicznych pośrednio oddziałuje na rynek pracy w gałęzi i całej gospodarce. Łańcuch zależności, które za sprawą inwestycji poziomych i pionowych prowadzą do zmian wielkości oraz struktury produkcji został opisany powyżej w odniesieniu do eksportu.

⁷ Pomijamy sytuację, w której wzrost produkcji odbywa się w sposób bezzatrudnieniowy.

Interesujące jest jednak, że o ile – jak wskazywaliśmy – autorzy przeglądów badań empirycznych raczej zgodnie potwierdzają występowanie komplementarności między dokonaniem inwestycji za granicą a eksportem dóbr, o tyle w przypadku związków między eksportem ZIB a wielkością zatrudnienia nie są równie jednomyślni w swoich konkluzjach.

Przykładowo, Kokko (2006, s. 12) podkreśla, iż występuje tu raczej zależność substytucyjna, czyli że eksport ZIB powoduje ograniczanie liczby miejsc pracy w kraju pochodzenia. Przyczyn niespójności zachowań zatrudnienia i eksportu upatruje w przesunięciach etapów produkcji między różnymi lokalizacjami. PM bowiem zwykle przenosi za granicę te z nich, które dają mniejszą wartość dodaną, a w centrali pozostawia bardziej zyskowne, a więc wymagające pracy wyżej wykwalifikowanej i większych nakładów kapitału, ale mniejszej liczby zatrudnionych. Natomiast inni autorzy (Sunesen, Jespersen, Thelle 2010, rozdz. 3) po przeanalizowaniu szeregu badań krajów „starej” Unii Europejskiej podkreślają, iż utworzenie filii zagranicznej ma skutek pozytywny lub neutralny dla wielkości zatrudnienia w centrali, tzn. stymuluje jego wzrost bądź pozostawia na niezmiennym poziomie. Ponadto korzystnie wpływa na strukturę tego zatrudnienia, zwiększając popyt na pracę wykwalifikowaną kosztem popytu na niewykwalifikowaną. Jednocześnie badania te nie dostarczają dowodów, że eksport ZIB zmniejsza w UE zatrudnienie na poziomie gałęzi czy to w przemyśle, czy w usługach. Natomiast Wiliński (2013, s. 28–30) w wyniku porównania jeszcze innej grupy prac, niż analizowane przez Kokko (2006) oraz Sunesen, Jespersen, Thelle (2010), zajmuje pośrednie stanowisko, skłaniając się do wniosku, że eksport ZIB raczej nie ogranicza liczby miejsc pracy w kraju macierzystym. W świetle przedstawionych wyżej rozbieżności stanowisk wydaje się to najbardziej właściwą opinią.

Tak więc chcąc podsumować rolę, jaką faktycznie odgrywa eksport ZIB w trzech badanych obszarach (inwestycje, eksport, zatrudnienie), nie można z całym przekonaniem stwierdzić, iż jest ona dla kraju macierzystego pozytywna. Można natomiast przyjąć za niemal pewnik, że nie przynosi mu szkody i nie obniża dochodu realnego na mieszkańca.

Na zakończenie warto jednak podkreślić, że powyższe uogólnienia o konsekwencjach eksportu ZIB dla kraju macierzystego, oparte na wynikach badań historycznych zaszczości w krajach rozwiniętych, niekoniecznie muszą być miarodajne dla współczesnych gospodarek Europy Środkowej, w tym w szczególności dla Polski⁸. Wskazuje się bowiem

⁸ Od czasu przystąpienia do UE, UNCTAD zalicza Polskę do krajów rozwiniętych. W badaniach empirycznych Polska nie jest jeszcze tak klasyfikowana. Zaliczana bywa do gospodarek rozwijających się, wschodzących, transformujących, a niekiedy – zgodnie

(Dunning, Kim, Park 2008), że przedsiębiorstwa międzynarodowe z krajów wschodzących różnią się od tych z krajów rozwiniętych tym, że ich indywidualne przewagi (*firm specific advantages*) mają mniejsze znaczenie dla tworzenia filii niż przewagi osiągnięte dzięki krajowi pochodzenia (*country specific advantages*) oraz tym, że nie w pełni mogą realizować korzyści z IB, ze względu na bariery instytucjonalne wynikające ze słabości zarządzania sektorem publicznym w krajach pochodzenia (Globerman, Shapiro 2008, s. 254) czy ograniczoną przez braki w *know-how* zdolność „uczenia się” podmiotów krajowych od zagranicy⁹. Ogólnie rzecz biorąc, badania empiryczne skutków eksportu ZIB dla gospodarek wschodzących wskazują, iż w porównaniu ze skutkami dla gospodarek rozwiniętych są one dla większości rozpatrywanych zmiennych po prostu nieznane (Gorynia i in. 2014, tab. 1). Trzeba przy tym pamiętać, że podejmowane analizy dotyczą głównie krajów azjatyckich, których formalne i nieformalne instytucje odbiegają od europejskich. Sięgnięcie do analogicznych badań dla PM z Polski lub z krajów naszego regionu nie wchodzi w grę, gdyż są one bardzo rzadkie, a wnioski wycinkowe¹⁰. Wiliński w swoim przeglądzie (2013, s. 44) przytacza jedynie dwa – o wpływie eksportu ZIB na zatrudnienie w Słowenii i w Estonii. W obu przypadkach ich autorzy stwierdzili, że dzięki inwestycjom za granicą łączne zatrudnienie w kraju macierzystym wzrosło, szczególnie wyraźnie w małych przedsiębiorstwach.

Jeszcze mniej konkretów wiemy o tych skutkach dla Polski. Trąpczyński (2014, s. 141–146) zestawiał 31 empirycznych publikacji o PIB, wykazując, że dominuje w nich pogłębiony opis takich cech tego zjawiska,

z kryterium geograficznym – do Europy Środkowej i Wschodniej lub Europy Środkowej. Grupy te są mniej lub bardziej heterogeniczne, np. Chiny są nieporównywalne z większością pozostałych 60 krajów wschodzących. Poza tym ich skład może się różnić w zależności od założeń, jakie przyjął autor danego badania. Dlatego formułowane w różnych pracach uogólnienia dla grup trzeba bardzo ostrożnie przenosić na pojedyncze kraje.

⁹ W związku z różnicami w charakterystykach gospodarek wschodzących jedni badacze uważają, iż tamtejsze PM stanowią „odejście od normy” wyznaczonej w krajach rozwiniętych i wymagają stworzenia osobnej teorii biznesu międzynarodowego. Inni utrzymują, że do prowadzenia analiz w zupełności wystarczą obecne ramy teoretyczne, gdyż PM z gospodarek wschodzących „raczkują”, różniąc się od modelu tylko krótszym stażem i mniejszą dojrzałością rynkową (*infant MNEs*), a jeszcze inni badacze sądzą, że poznanie ich zachowań powinno dostarczyć materiału do wzbogacenia oraz rozszerzenia istniejących teorii internacjonalizacji, uwzględniającego mikroekonomiczne i makroekonomiczne odrębności istotne dla determinant i strategii dokonywania ZIB (Pananond 2014).

¹⁰ Sytuację pośrednio ilustruje artykuł Goryni i Trąpczyńskiego (2014), którzy dokonali porównawczego przeglądu 84 badań empirycznych poświęconych determinantom efektywności ZIB. Ma ona znaczenie dla wyników całego przedsiębiorstwa międzynarodowego, a te – zgodnie z wcześniejszą argumentacją – dla korzyści kraju inwestującego. Żadne z badań nie dotyczyło Polski.

jak m.in. wielkość, dynamika, kierunki, formy, motywy, determinanty, bariery, oczekiwania. Jedynie w dwóch przypadkach autorzy odnieśli się do jego skutków, choć uczynili to na marginesie głównych rozważań. Karpińska-Mizielińska i Smuga (2007), którzy zbadali 40 głównie dużych przedsiębiorstw w przemyśle przetwórczym, zauważyli, że zagraniczne filie w części z nich przyczyniły się do obniżki kosztów, dywersyfikacji sprzedaży i zwiększenia zatrudnienia. Natomiast Rosati i Wiliński (2003) na próbie 28 przedsiębiorstw usługowych i przemysłowych, w większości średnich oraz dużych, ustalili, że za sprawą ZIB przedsiębiorstwa macierzyste odnotowały umiarkowany wzrost eksportu, nieco skromniejszy wzrost sprzedaży i brak zmian w zatrudnieniu. Oba badania sugerują wprawdzie, że eksport ZIB był korzystny dla polskich PM i dla całej gospodarki, ale ze względu na wąski zakres podmiotowy jednocześnie dają niesłychanie wątle podstawy do uogólnień.

2.4. Instytucjonalne ramy wspierania polskich inwestycji bezpośrednich

Z formalnego punktu widzenia podejmowanie ZIB w innych krajach podlega w Polsce przepisom ustawy „Prawo dewizowe”¹¹. Zgodnie z jej art. 9 jest to możliwe na podstawie ogólnego zezwolenia dewizowego, które wydaje minister właściwy do spraw finansów publicznych w drodze rozporządzenia (art. 7) lub pod warunkiem uzyskania indywidualnego zezwolenia dewizowego, które wydaje Prezes NBP jako decyzję administracyjną (art. 8).

Ogólne zezwolenie dewizowe dopuszcza „przekazywanie za pośrednictwem uprawnionych banków, krajowych lub zagranicznych środków płatniczych, z przeznaczeniem na podjęcie lub rozszerzenie w tych krajach działalności gospodarczej, w tym na nabycie nieruchomości na potrzeby tej działalności” oraz „nabywanie przez rezydentów udziałów i akcji w spółkach, a także obejmowanie udziałów i akcji w takich spółkach”¹². Możliwości opisanego transferu środków dotyczą: po pierwsze, krajów, z którymi Polska posiada umowy o wzajemnym popieraniu i ochronie inwestycji, po drugie, krajów trzecich, z którymi jeszcze Wspólnota Europejska podpisała wiążące Polskę umowy zobowiązujące strony do zapewnienia swobody dokonywania ZIB (np. umowy stowarzyszeniowe) oraz, po trzecie, krajów, z którymi analogiczne co

¹¹ Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. Prawo dewizowe, Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1178.

¹² Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 20 kwietnia 2009 r. w sprawie ogólnych zezwoleń dewizowych, Dz. U. 2009, nr 69, poz. 597.

do zakresu umowy bilateralne indywidualnie zawarły państwa członkowskie UE¹³. Tak więc polskie przepisy akceptują wszystkie formy dokonywania ZIB, natomiast wprowadzają pewne, ale raczej niewielkie ograniczenia co do ich geografii.

Na mocy traktatu lizbońskiego zagraniczne inwestycje bezpośrednie zostały objęte wspólną polityką handlową należącą do tzw. kompetencji wyłącznych UE. Jedną z jej prerogatyw jest negocjowanie umów o swobodzie realizacji i ochronie ZIB. Na tej podstawie UE, a ściślej Komisja, ma dokonać stopniowej weryfikacji pod kątem zgodności z prawem unijnym umów, które państwa członkowskie zawarły z państwami trzecimi jeszcze przed wejściem w życie traktatu lizbońskiego. Celem jest, po pierwsze, zagwarantowanie wszystkim unijnym inwestorom w państwach trzecich takiego samego traktowania, niezależnie od konkretnej umowy bilateralnej. Różnice w ich postanowieniach mogą bowiem naruszać tzw. neutralność konkurencyjną (szerzej: Sauvart i in. 2014). Po drugie, chodzi o zapewnienie podmiotom unijnym ochrony prawnej nie tylko po dokonaniu inwestycji, ale także w momencie „wchodzenia” na rynek, czyli w fazie realizacji projektu (*Towards a comprehensive...* 2010, s. 5). Stare umowy bilateralne, jeśli okażą się zgodne z prawem unijnym, będą funkcjonować do czasu zawarcia umowy między Unią a danym państwem trzecim. W przeciwnym wypadku państwo członkowskie zostanie zobligowane do ich renegotjowania zgodnie z wytycznymi UE (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady... 2012).

Jak wcześniej zaznaczyliśmy, umowy o ochronie inwestycji traktowane są jako jedna z form pomocy inwestorom na rynkach zagranicznych (*Investment Incentives...* 2013). Przejmowanie przez Komisję kompetencji w ich zawieraniu oznacza, że polski rząd, podobnie jak rządy pozostałych państw członkowskich, zostanie pozbawiony możliwości samodzielnego korzystania z tego instrumentu. Zmiana ta jednak zapewne nie będzie miała poważniejszych skutków dla firm ze względu na ograniczone znaczenie tego typu umów dla ich skłonności do podejmowania ZIB¹⁴. Jednocześnie Komisja uznała, że „ani realne, ani pożądane” byłoby zastępowanie polityki promocji inwestycji w państwach członkowskich realizowanej na poziomie centralnym i regionalnym oraz ograniczanie wzajemnej konkurencji w tym zakresie pod warunkiem, że promocja mieści się w ramach wspólnej polityki handlowej oraz pozostaje w zgodzie z prawem UE (*Towards a comprehensive...* 2010, s. 6).

¹³ W 2010 r. takich bilateralnych umów funkcjonowało prawie 1200, a jedynym państwem członkowskim, które ich nie posiadało była Irlandia (*Towards a comprehensive...* 2010, s. 4).

¹⁴ O wątpliwościach dotyczących skuteczności umów o ochronie inwestycji w stymulowaniu eksportu ZIB pisze m.in. Sauvart (2011).

Warunek zgodności polityki promocji inwestycji z prawem UE dotyczy przede wszystkim przestrzegania przez państwa członkowskie wspólnych reguł konkurencji w zakresie udzielania pomocy publicznej. Zgodnie z art. 107 ust. 1 traktatu o funkcjonowaniu UE pomocą publiczną jest „wszelka pomoc przyznawana przez państwo lub z zasobów państwowych w jakiegokolwiek formie”. Zakazana na mocy tego artykułu jest zaś – co do zasady – ta pomoc, która „zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji”, „sprzyja niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów” i „jest niezgodna z rynkiem wewnętrznym w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową pomiędzy Państwami Członkowskimi”. Jednocześnie art. 107 w ust. 2 wyróżnia pomoc dozwoloną (bezwarunkowo), a w ust. 3 – pomoc dopuszczalną (warunkowo). Właśnie w tej ostatniej kategorii będą się mieścić instrumenty, którymi państwo może legalnie wspomagać własnych inwestorów w ekspansji na rynki zagraniczne. Natomiast z punktu widzenia możliwości prowadzenia przez Polskę polityki w tym zakresie istotne jest to, że pomoc udzielana przedsiębiorstwom i instytucjom ze środków unijnych, które przez najbliższe kilka lat będą ważnym stymulatorem wzrostu, nie stanowi pomocy w rozumieniu art. 107 ust. 1 (Barcz, Kawecka-Wyrzykowska, Michałowska-Gorywoda 2012, s. 315), czyli nie jest zakazana.

Wbrew pozorom wspieranie swoich ZIB przez państwa członkowskie nie zawsze jest aktywnością marginalną z punktu widzenia wspólnych reguł konkurencji. Komisja ją kontroluje i – jak ustalił Wiliński (2013, s. 100–105) – w latach 1996–2007 podjęła sześć decyzji w tej sprawie, kwestionując niektóre rozwiązania. Cztery decyzje dotyczyły rządu Portugalii, a więc kraju nienależącego do gospodarczej czołówki UE. Z pozytywną oceną spotkała się pomoc przede wszystkim dla sektora MŚP w ramach programów wsparcia obejmujących nie pojedyncze podmioty, lecz większą liczbę beneficjentów.

2.5. Instrumenty wspierania polskich inwestycji bezpośrednich

Polska należy do krajów, który z powodzeniem transformował swoją gospodarkę (*A golden opportunity* 2014, Roaf i in. 2014), a jednocześnie stosunkowo szeroko stosował zachęty dla zagranicznych inwestorów (Cass 2007), za które odpłacili, przyczyniając się do osiągniętego sukcesu. Natomiast w stosunku do polskich PM rodzaj i skala tych interwencji były, jak do tej pory, znacznie skromniejsze.

Wśród instrumentów dostępnych krajowi pochodzenia (*home country measures*) uczestnicy rynku prawdopodobnie najbardziej cenią sobie możliwość otrzymania wsparcia finansowego, dzięki któremu koszty

oraz ryzyko ekonomiczne uruchomienia działalności w innych krajach są mniejsze (np. dotacje, pożyczki, preferencje kredytowe, udziały kapitałowe ze środków publicznych). W Polsce tego typu środki nie były dotychczas wydzielane z myślą o podmiotach inwestujących za granicą. Sytuacja ma się jednak zmienić. W 2015 r. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) zaplanował uruchomienie Funduszu Ekspansji Zagranicznej, który będzie inwestował w zagraniczne podmioty polskich spółek, m.in. współfinansując je w postaci kapitału i pożyczek. Udział Funduszu w każdym z projektów wyniesie od 5 do 50 mln złotych i będzie stanowił nie więcej niż połowę wartości całej inwestycji. Fundusz będzie finansowany ze środków otrzymanych przez BGK od Skarbu Państwa (www.bgk.com.pl/fundusz-ekspansji-zagranicznej, dostęp: 24.03.2015).

Poza tym polskie PM oczywiście mogą ubiegać się na równi z pozostałymi podmiotami o środki dostępne z programów operacyjnych UE i z budżetu państwa (*Zbiornicze zestawienie...* 2015). Część z nich, wzmacniając konkurencyjność i zwiększając zasoby, którymi dysponują, będzie określną drogą pomagać beneficjentom w inwestowaniu za granicą. Tego można oczekiwać od funduszy, które PM mogły pozyskać od instytucji pośredniczących na rozwój innowacji, np. w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w latach 2007–2014. Po drugie, podmioty inwestujące za granicą, jak już wskazywaliśmy, zwykle też intensywnie zajmują się eksportem, który korzysta ze stwarzanych przez państwo specjalnych udogodnień finansowych. Ułatwiając generowanie zysków, będą one również pośrednio sprzyjać ekspansji kapitałowej. Taką rolę można przypisać rządowemu programowi Finansowe Wspieranie Eksportu, na mocy którego BGK udziela zagranicznym nabywcom (bezpośrednio lub poprzez bank nabywcy) kredytów finansujących kontrakty eksportowe na zakup polskich towarów i usług. Środki te są wypłacane eksporterom, a zagraniczni nabywcy spłacają kredyty po otrzymaniu dostaw. Podobne znaczenie ma program wspierania eksportu DOKE, przewidujący dopłacanie do oprocentowania kredytów eksportowych, które mogą być udzielane nabywcom przez banki i międzynarodowe instytucje finansowe (www.bgk.pl, dostęp: 25.03.2015).

Instrumenty fiskalne w kraju pochodzenia (różnego typu ulgi i zwolnienia podatkowe, a także przyspieszona amortyzacja), które wpływają na efektywną stopę obciążeń podmiotów gospodarczych daninami na rzecz państwa i na wielkość zysku, którymi same dysponują, są istotne dla decyzji mikroekonomicznych¹⁵. Polska nie stosuje żadnych

¹⁵ Jak pokazują niektóre badania, różnice w efektywnych stopach opodatkowania determinują lokalizację ZIB. Ich obniżenie w kraju goszczącym w stosunku do poziomu w kraju pochodzenia przyciąga inwestorów (zob. Wawrzyniak 2013). Wrażliwość PM

specjalnych ulg dla przedsiębiorstw, które miałyby im ułatwić inwestowanie za granicą. Znaczenie może mieć jednak system opodatkowania korzyści tam osiągniętych. Ustawa¹⁶ dzieli podatników z siedzibą w Polsce na trzy kategorie: 1) osiągających dochody w krajach, z którymi Polska nie ma umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania; 2) osiągających dochody w krajach, które mają z Polską umowę o unikaniu podwójnego opodatkowania (poza państwami UE, EOG i Szwajcarią); 3) tych, którzy osiągają dochody w UE, EOG i w Szwajcarii. Podatnicy pierwszej kategorii mogą odliczyć od CIT w Polsce podatek dochodowy zapłacony za granicą, ale nie więcej niż część podatku przypadającą proporcjonalnie na dochód zagraniczny. Podatnicy drugiej kategorii również mogą odliczyć od CIT w Polsce podatek zapłacony za granicą, a także, pod pewnymi warunkami, podatek zapłacony przez zagraniczną spółkę córkę. W efekcie ciężar podatkowy polskiej firmy, która za inwestowała za granicą, jest ograniczony do poziomu CIT, czyli 19%. Podatnicy trzeciej kategorii mogą nie płacić CIT w Polsce od dochodów uzyskiwanych za granicą, jeśli polska spółka matka nie korzysta ze zwolnienia z opodatkowania podatkiem dochodowym od całości swoich dochodów, bez względu na źródło ich osiągnięcia.

Taki system oznacza, że państwo akceptuje wykorzystywanie przez PM zachęt podatkowych oferowanych w kraju goszczącym. Inwestując za granicą, mogą wtedy płacić niższe podatki w stosunku do przedsiębiorstw, które produkują swoje towary i usługi jedynie w Polsce. Skutkiem tego popularnego w świecie podejścia stosowanego przez większość krajów jest więc wspieranie eksportu ZIB w sposób pośredni¹⁷. Wyjątek od ogólnej zasady dotyczy kategorii tzw. zagranicznych spółek kontrolowanych, które, tak jak w Polsce, płacą 19% podstawy opodatkowania¹⁸. Pozbawienie PM korzyści z niższych stawek za granicą w przypadku tych spółek ma na celu ograniczenie przepływów środków finansowych służących jedynie optymalizacji podatkowej, a nie prowadzeniu „rzeczywistej” działalności gospodarczej.

na różnice w podatkach zależy od motywu ZIB, gałęzi i stopnia internacjonalizacji PM (zob. Overesch, Wamsler 2009).

¹⁶ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. 1992, nr 21, poz. 86; artykuły: 3, 17.3, 20. Rozwiązanie stosowane w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, określane jest jako neutralne dla importu kapitału lub przedmiotowe (terytorialne). Szerzej o skutkach różnych rozwiązań w opodatkowaniu dochodów zagranicznych zob. Wiliński (2013), s. 76–80 i Moran (2008), s. 279–282.

¹⁷ Nie posługuje się nim jednak największy kraj inwestujący, czyli Stany Zjednoczone.

¹⁸ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, art. 24a. Wobec tego typu spółek stosowane jest więc kryterium podmiotowe (uniwersalne) lub neutralne dla eksportu kapitału, które nie zachęca do eksportu ZIB.

Kolejną możliwość wsparcia swoich ZIB dają krajowi pochodzenia instrumenty zmniejszające ryzyko projektów zagranicznych (różne wersje ubezpieczenia od ryzyka politycznego i kredytowego). W Polsce służy temu gwarantowane przez Skarb Państwa ubezpieczenie PIB od ryzyka politycznego w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), trwające maksymalnie 15 lat. Instrument ten obejmuje projekty nowe i długoterminowe, niemające charakteru spekulacyjnego i niezwiązane z produkcją sprzętu militarnego czy narkotyków. Ryzyko inwestora może polegać m.in. na wybuchu działań wojennych, wywłaszczeniu lub zablokowaniu transferu zysków przez kraj goszczący (www.kuke.com.pl, dostęp: 26.03.2015).

Powszechnie stosowanym na świecie sposobem wspierania ZIB przez kraj pochodzenia są usługi informacyjne i techniczne, traktowane ogólnie jako działalność promocyjno-marketingowa (m.in. informowanie o koniunkturze na obcych rynkach, warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, ułatwianie kontaktów biznesowych, doradztwo, wspieranie udziału w targach i misjach gospodarczych). W Polsce ta forma – w porównaniu z innymi narzędziami – jest najbardziej rozbudowana i realizowana przez największą liczbę podmiotów, takich jak Ministerstwo Gospodarki (MG), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ), Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI) obecne w wielu polskich ambasadach i konsulatach, a także organizacje pozarządowe, np. Think Tank, oraz przedsiębiorstwa, np. PwC. Ogólną pieczę i patronat nad tymi działaniami sprawuje MG.

MG uruchomiło ogólny Portal Promocji Eksportu, na którym można zasięgnąć informacji o charakterystyce konkretnych rynków zagranicznych, dowiedzieć się o zagranicznych zapytaniach ofertowych i o przetargach, a także zamieścić własne oferty sprzedaży dla potencjalnych importerów. Na portalu znajdują się również dane kontaktowe wojewódzkich Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) oraz WPHI, a ponadto informacje o dostępnych instrumentach wsparcia dla eksporterów. MG uruchomiło też wyspecjalizowane portale dla kierunków, które charakteryzuje szczególnie duża dysproporcja między chłonnością rynku a obecnością polskich przedsiębiorstw w charakterze eksporterów i inwestorów. Są to, mające pomóc w realizacji strategii rozwoju eksportu i polskich inwestycji bezpośrednich, portal „Go China” i portal „Go Africa”, w szczególności do Nigerii, Angoli, Kenii, Mozambiku oraz RPA. Oba zawierają informacje o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, o aktualnych wydarzeniach (np. targi i wystawy) oraz ofertach biznesowych. Oba portale są częścią programów promocyjnych, które uwzględniają też wyjazdy w ramach

misji gospodarczych przy okazji wizyt polityków najwyższych szczebli. Przedsiębiorcy zainteresowani działalnością handlową lub inwestycyjną na rynku europejskim mogą natomiast korzystać z dostępnych na stronie MG: 1) systemu SOLVIT, który pomaga w nieformalnym rozwiązywaniu problemów pojawiających się w związku z niewłaściwym stosowaniem przepisów rynku wewnętrznego; 2) portalu „EU GO”, który jako Pojedynczy Punkt Kontaktowy umożliwia obecnym i przyszłym przedsiębiorcom dostęp do szczegółowych informacji o różnych dziedzinach działalności gospodarczej (regulacjach, instytucjach, procedurach).

PAIiZ została powołana głównie z myślą o przyciąganiu inwestorów do Polski i tylko od pewnego czasu posiada Wydział Polskich Inwestycji Zagranicznych. Dostarcza on m.in. informacji o wybranych rynkach i branżach w innych krajach, pomaga przy nawiązywaniu kontaktów, organizuje misje wyjazdowe, ułatwia wymianę doświadczeń między polskimi inwestorami. PAIiZ realizuje też na zlecenie MG pilotażowy projekt „Wspieranie polskich przedsiębiorstw na wybranych rynkach”, obejmujący sześciu najważniejszych partnerów handlowych Polski¹⁹.

Z kolei PARP daje polskim firmom z sektora MSP możliwość uczestnictwa w organizowanych na całym świecie i dofinansowywanych przez państwo misjach gospodarczych, giełdach kooperacyjnych oraz targach i wystawach. Prowadzi też szkolenia dla przedsiębiorców, w tym eksporterów oraz gromadzi oferty współpracy od firm zagranicznych. Działająca przy PARP Enterprise Europe Network łączy prawie 600 ośrodków afiliowanych przy instytucjach wspierających rozwój przedsiębiorczości w Unii Europejskiej i w krajach trzecich. Konsultanci sieci oferują małym i średnim przedsiębiorstwom usługi doradcze, które mają pomóc rozwinąć ich zdolności konkurencyjne. Portal „TWOJA EUROPA”, współpracujący z European Enterprise Network i finansowany przez UE, zawiera informacje o warunkach prowadzenia przedsiębiorstwa w krajach europejskich i jest częścią szerszych działań wspierających sektor MSP przez UE.

Ze względu na bieżącą znajomość warunków działania biznesu w innych krajach szczególną rolę promocyjną pełni 49 WPHI. Ich głównym celem jest pomaganie, zwłaszcza podmiotom z sektora MSP, w nawiązywaniu kontaktów mających służyć rozwojowi polskiego eksportu i inwestycji zagranicznych. Pomoc polega na dostarczaniu aktualnych informacji o rynku i jego regulacjach, inicjowaniu i ułatwianiu kontaktów biznesowych oraz udziale w realizacji przedsięwzięć promocyjnych.

¹⁹ Szczegółowe cele i podjęte kroki wymienia Wejtko (2012).

Świadczone usługi są nieodpłatne, o ile nie generują po stronie WPHI żadnych dodatkowych kosztów jednostkowych²⁰.

Promowaniem PIB oprócz władz centralnych zajmuje się także samorząd terytorialny. Program Polski Czempion jest realizowany na zlecenie Miasta Wrocławia od 2012 r. Wśród uczestników znajduje się 12 tamtejszych firm, mimo że formalnie przystąpili do niego także przedstawiciele niektórych innych województw i miast wojewódzkich. Program skierowano tylko do PM mających strategie globalne w obszarach, które sami uczestnicy zdefiniowali jako kluczowe. Były to, jak dotychczas, zasoby ludzkie, promocja, badania i rozwój. Niestety, z opisu programu nie wiadomo, jak konkretnie wygląda wsparcie dla inwestycji bezpośrednich w innych krajach (poza stworzeniem platformy do komunikacji)²¹. Zaangażowanie władz lokalnych w promowanie PIB polega ponadto na finansowaniu biur COIE i nadzorowaniu ich pracy.

Na pozostałe instrumenty w dyspozycji kraju pochodzenia, którymi może pośrednio zachęcać do eksportu ZIB, składają się międzyrządowe porozumienia o inwestycjach i o opodatkowaniu podmiotów działających w skali międzynarodowej oraz wszelkie inicjatywy władz poprawiające wewnętrzny klimat dla takich inwestycji, np. redukcja formalności związanych z wchodzeniem na obce rynki. Polska podpisała umowy w sprawie popierania i wzajemnej ochrony inwestycji z 60 państwami. Oparte z reguły na klauzuli narodowej i klauzuli największego uprzywilejowania, określają prawa inwestorów oraz odpowiedzialność krajów goszczących. Zapewniają tam polskim przedsiębiorcom, ogólnie rzecz biorąc, sprawiedliwe traktowanie, pełną ochronę i bezpieczeństwo działalności, rekompensatę w przypadku wyłączenia, możliwość transferu kapitału i przychodów z inwestycji, arbitraż z państwem goszczącym. Polska jest też stroną 45 umów o unikaniu podwójnego opodatkowania, mających znaczenie dla efektywności polskich PM. Jeśli chodzi o warunki prowadzenia działalności gospodarczej, Polska niewątpliwie poczyniła ostatnio duże postępy w tej dziedzinie. W rankingu Banku Światowego Doing Business 2015 (www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/poland, dostęp: 4.04.2015) zajęła 32. miejsce (w 2011 r. była 70.). Ta poprawa nie dokonuje się jednak w sposób ciągły i w różnym stopniu dotyczy wartości składających się na wskaźnik ogólny. W rankingu dla 2014 r. Polska była już bowiem na 30. pozycji. Zmiany, które od tego czasu wprowadziły władze nie pogorszyły położenia biznesu, a nawet je poprawiły. Niższa pozycja w 2015 r. nie jest więc kwestią absolutnego, ale relatywnego obniżenia

²⁰ Katalog usług i warunki ich świadczenia przez zagraniczne placówki zob. *Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji...* (2014).

²¹ www.polskiczempion.pl (dostęp: 29.03.2015).

lotów. W stosunku do innych krajów pozycja Polski spadła bowiem w sześciu rankingach cząstkowych, w dwóch uległa poprawie, a w dwóch pozostała bez zmian. Sygnalizuje to, że tempo reform było w naszym kraju wolniejsze niż u konkurencji. Z punktu widzenia zmian bezpośrednio odnoszących się do internacjonalizacji istotna jest poprawa wskaźnika ilustrującego warunki handlu z zagranicą i awans z 46. na 41. miejsce.

2.6. Wnioski

Trudno byłoby wskazać inne teoretyczne uzasadnienie dla polityki wspierania przez państwo eksportu ZIB niż te dla wspierania ich importu. Przemawiają za tym niedoskonałości rynku, takie jak asymetria informacji na niekorzyść inwestora w obcym sobie środowisku biznesowym (Hanson 2001), widoczne przejawy dyskryminacji, z jaką PM z krajów wschodzących spotykają się w krajach rozwiniętych (Held, Berg 2014) lub efekty zewnętrzne w postaci wyższej produktywności całej gospodarki, która stanowi korzyść społeczną, powstałą dzięki wiedzy i technologii sprowadzonym z zagranicy na własny rachunek i ryzyko przez inwestora (Blomström, Kokko 2003).

Wspieranie przedsiębiorstw kosztuje, a jeśli koncentruje się na ich wybranej kategorii, może w dodatku naruszać warunki równej konkurencji. Stąd podstawowa wątpliwość ekonomistów dotyczy tego, czy państwo potrafi właściwie zidentyfikować niedoskonałości rynku i społeczne korzyści, a następnie „zmierzyć” je, aby zastosować prawidłowe instrumenty i uczynić to w skali uzasadnionej rachunkiem ekonomicznym (Lal 2006). Preferencyjne traktowanie ZIB może więc w praktyce zupełnie niepotrzebnie obciążać gospodarke (Hanson 2001).

Stosunkowo łatwiej jest określić wkład, jaki ZIB wnoszą we wzrost gospodarki, rozwój eksportu i poziom zatrudnienia w kraju pochodzenia. Jeśli efekt netto wypada pozytywnie, istnieją racjonalne podstawy, aby zastanowić się nad zasadnością ich wspierania ze środków publicznych. Takie podejście przyjęła Komisja Europejska, która w związku z przygotowaniem założeń do wspólnej polityki wobec unijnych inwestycji bezpośrednich (*Towards a comprehensive...* 2010) zleciła przeprowadzenie badań porównawczych o wpływie, jaki wywierają na konkurencyjność firm unijnych i na unijny rynek pracy (Sunesen, Jespersen, Thelle 2010). Wyniki tych badań były podstawą do przyjęcia założenia, że wszechstronna wspólna „polityka handlowa będzie próbować integrować liberalizację inwestycji z ich ochroną” (*Towards a comprehensive...* 2010, s. 5).

Podobny punkt wyjścia dla formułowania polityki w Polsce byłby niemożliwy, gdyż – jak już wspomniano wyżej – badań o skutkach eksportu ZIB dla naszego kraju jeszcze nie ma. Wydaje się, że zasadniczym tego powodem jest niezrozumiałe – w świetle praktyki w wielu innych krajach – zamykanie dostępu przez GUS i NBP do systematycznej informacji dla celów naukowych o podmiotach, które się internacjonalizują, w szczególności o tych, które zainwestowały za granicą (Karaszewski red. 2013, s. 3). Obowiązujące przepisy o tajemnicy statystycznej uniemożliwiają zatem prowadzenie pogłębionych badań naukowych nad tą problematyką. W tej sytuacji badaczom pozostaje korzystanie z informacji wycinkowych, a więc niepełnych, a politycy nie dysponują żadnymi ilościowymi i konkretnymi argumentami za wyborem postępowania wobec PIB.

Dotychczasowy stosunek do tych inwestycji wyraźnie różnił się w zależności od sektora własnościowego. Politykę w stosunku do sektora prywatnego niektórzy badacze określali jako *laissez-faire* (Zimny 2012) albo jako „brak realizacji oficjalnej polityki wspierania PIB” (Wąsowska 2014, s. 30). Natomiast zupełnie inne reguły obowiązywały wobec inwestycji przedsiębiorstw państwowych lub kontrolowanych przez państwo²². Tu polityka była aktywna, a wychodzenie za granicę niejednokrotnie akceptowali lub inspirowali sami politycy, jak np. przejęcie przez KGHM producenta miedzi Quadra w Kanadzie (Wąsowska 2014) albo zakup przez PKN Orlen rafinerii w Możejkach na Litwie (Grzeszak 2010, 2014). Jak łatwo się domyślić, decyzje te nie zawsze były powodowane kalkulacjami ekonomicznymi. Dlatego ich efekty każą zachować ostrożność w ocenach skuteczności bezpośredniej interwencji państwa. Na przykład z uwagi na sposób zarządzania giełdowa wycena KGHM jest relatywnie niższa od wyceny konkurentów z branży (Wąsowska 2014, s. 33–34). Z kolei inwestycja za 4,5 mld zł w Możejkach po 8 latach została wyceniona na zero złotych, a wynikłymi stąd stratami inwestor obciążył nabywców paliw w Polsce (Grzeszak 2014).

Powyższe doświadczenia utrudniają krytykowanie względnej powściągliwości władz w pomaganiu polskim inwestorom zagranicznym z sektora prywatnego. W ich przypadku można raczej mówić jedynie o niestosowaniu (w zasadzie) ograniczeń i o ułatwianiu, a nie o wspieraniu czy tym bardziej o zachęcaniu do podobnych inicjatyw. Do takiego stwierdzenia upoważnia brak typowych instrumentów finansowych (dotacje, pożyczki) oraz fiskalnych, które byłyby przeznaczone

²² W 2010 r. na liście 25 największych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych znajdowało się 5 przedsiębiorstw państwowych lub kontrolowanych przez państwo. Ich zagraniczne aktywa stanowiły prawie 70% całości zagranicznych aktywów tej grupy przedsiębiorstw (Kaliszuk, Błaszczuk-Zawiła, Wancio 2012).

specjalnie dla polskich inwestorów. Interwencja państwa, oprócz zawierania międzynarodowych umów o inwestycjach i opodatkowaniu oraz możliwości ubezpieczenia niektórych projektów, ogranicza się do zapewne najprostszej dla administracji i najtańszej dla budżetu działalności informacyjnej i promocyjnej. Nawet ona nie została jednak instytucjonalnie wydzielona z myślą o inwestowaniu za granicą, lecz stanowi uboczną część aktywności skierowanej przede wszystkim do krajowych eksporterów i do inwestorów zagranicznych w Polsce.

Informowanie o warunkach biznesowych za granicą, doradztwo, konsultowanie i promowanie tam inwestycji własnych przedsiębiorstw jest niewątpliwie potrzebne. Czynią tak niemal wszystkie kraje (Sauvant i in. 2014), a niektóre duże polskie PM są wyraźnie zainteresowane ekonomiczną dyplomacją i wskazują na sukcesy, jakie przynosi ona ich konkurentom z innych państw (Solska 2013).

W obecnym wydaniu w Polsce tego typu pomoc jest jednak prawdopodobnie mało przydatna przedsiębiorstwom, a więc ogólnie – mało efektywna. Do takich ocen upoważniają wyniki niektórych badań ankietowych (Bonikowska i in. 2013, s. 10, 12). Po pierwsze, zdaniem respondentów rozproszenie zadań pomiędzy wiele instytucji przy braku jednostki odpowiedzialnej za całą strategię promocji utrudnia uzgadnianie działań między resortami, co nie sprzyja podejmowaniu spójnych decyzji dotyczących internacjonalizacji gospodarki²³. Po drugie, ankietowane przedsiębiorstwa krytycznie oceniają jakość oferowanej pomocy. Zastrzeżenia dotyczą kompetencji pracowników większości placówek dyplomatycznych i konsularnych, którzy są w stanie udzielać jedynie ogólnych, mało przydatnych biznesowo informacji, a w dodatku boją się podejmowania współpracy z przedsiębiorcami. Dlatego niejednokrotnie jako bardziej pożyteczne oceniają oni kontakty z placówkami innych krajów. Również styl pracy i profesjonalizm krajowej administracji centralnej i samorządowej pozostawia – według ankietowanych – wiele do życzenia. Po trzecie, za mało produktywny uważają swój udział w misjach towarzyszących rządowym wizytom oficjalnym ze względu na zbyt słabe wsparcie uzyskiwane od polityków. Po czwarte, za najmniej przydatną uznają działalność w bilateralnych izbach handlowych oraz udział w misjach organizowanych przez izby branżowe i gospodarcze. Zatem tak niska ocena pracy własnych samorządów pozwala w nieco innym świetle widzieć wymagania i zarzuty stawiane administracji państwowej.

²³ Przykładem nieporządku jest m.in. to, iż Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów nadal figurują jako Centra Obsługi Inwestora na stronie: www.paiz.gov.pl (dostęp: 31.03.2015).

Oprócz lepszej jakości pracy instytucji zajmujących się promowaniem i informowaniem, przedsiębiorstwa oczekują przede wszystkim większego wsparcia finansowego (dotacji, ulg podatkowych, hojniejszego dofinansowania udziału w targach i wystawach zagranicznych), bezpłatnego doradztwa prawnego i finansowego dla jednostek, które dopiero zamierzają wchodzić na obce rynki oraz możliwości konsultowania propozycji rozwiązań przygotowywanych przez państwo w zakresie wspierania internacjonalizacji (Bonikowska i in. 2013, s. 8).

Można zatem przypuszczać, że kwestią czasu jest przejście do bardziej aktywnych form wspierania polskich inwestorów, które będą angażować środki publiczne w sposób lepiej widoczny niż promocja ich przedsięwzięć kanałami administracyjnymi, politycznymi i dyplomatycznymi. Zmiana polityki nie powinna jednak następować pod wpływem nacisków ze strony różnych lobby i emocjonalnych czasem argumentów o traconych przez Polskę korzyściach. Dlatego przytoczone wcześniej opinie przedsiębiorstw należałoby skonfrontować z wynikami badań ilościowych²⁴ albo z opiniami przedstawicieli administracji i jednostek otoczenia biznesu. Podobnie chybione wydaje się powoływanie na polityki innych krajów, gdyż są one bardzo zróżnicowane w kwestii stosowanych instrumentów. Przykładowo Chile, **będące w latach 2001–2011 w pierwszej dziesiątce największych eksporterów ZIB w krajach wschodzących**, osiągnęło ten wynik, ograniczając się – tak jak Polska dotychczas – do działalności informacyjnej i w dodatku stosując mniej korzystne dla inwestorów podmiotowe kryterium opodatkowania (Sauvant i in. 2014, s. 91). Dobrym uzasadnieniem dla większego zaangażowania środków budżetowych byłaby zatem chłodna analiza kosztów i korzyści. Nie da się jej jednak dokonać bez badań porównujących ekonomiczne wyniki polskich PM z wynikami konkurentów nieinwestujących za granicą. Przedmiotem porównań może być poziom produktywności, wysokość płac, jakość miejsc pracy, wielkość eksportu, konkurencyjność, innowacyjność itp.

Gdyby okazało się, że wyniki przemawiają na korzyść PM, co nie jest wcale pewne²⁵, to szersza interwencja powinna charakteryzować się następującymi cechami. Pierwszą i konieczną jest oczywiście

²⁴ Pewne próby podejmowali ekonomiści zachodni. Rose (2005) przebadawszy 22 kraje, stwierdził, że istnienie placówek dyplomatycznych i konsularnych stymuluje wzrost eksportu. Każda dodatkowa zwiększa dwustronny eksport o 6–10%. Z kolei Head i Ries (2010) negatywnie ocenili dofinansowywanie wyjazdów przedsiębiorstw na zagraniczne misje i targi. Obie prace dowodzą, że bezkrytyczne podchodzenie do opinii polskich przedsiębiorstw może być błędem.

²⁵ Np. według badań Szałuckiej (2013, s. 129–130) tylko 54% ankietowanych przedsiębiorstw uważa, iż dokonanie ZIB zwiększyło ich potencjał konkurencyjny w stosunku do rywali krajowych, a 56% że **względem rywali zagranicznych. Przewaga osiągnięta dzięki ZIB jest więc niewielka.**

uwzględnienie ograniczeń skali dofinansowania wynikających z przepisów o pomocy publicznej UE. Drugą jest stopniowanie angażowanie zasobów państwowych. Ostrożność jest tu wielce wskazana, skoro z niektórych badań wynika, że polscy inwestorzy bezpośredni, podejmując swoje decyzje, nie stosują poprawnego rachunku ekonomicznego (Jaworek 2013, s. 276). Trzecią stanowi sformułowanie kryteriów i dokonanie wyboru form udzielania wsparcia (Sauvant i in. 2014, s. 37–42)²⁶. Jest to chyba najbardziej dyskusyjna kwestia. W przypadku inwestycji za granicą pierwszeństwo mogłyby mieć projekty zapewniające dostęp do surowców i pozyskanie nowoczesnych technologii, albo też dokonywane w krajach, które państwo uważa za ważne dla swoich interesów. Zasada niedyskryminacji obowiązująca na rynku wewnętrznym UE wymagałaby, aby wszystkich rezydentów dokonujących ZIB, w tym również przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, traktować jednakowo jak przedsiębiorstwa z kapitałem polskim. Pomaganie małym przedsiębiorstwom, do czego UE przywiązuje szczególną wagę, tylko dlatego, że są małe, kłóci się ze zdrowym rozsądkiem, który nakazywałby wspieranie dobrych, czyli tych, które się rozwijają, bez względu na wielkość²⁷. Jeśli chodzi o formy wsparcia, to bardziej bezpieczne i efektywne dla budżetu wydają się pożyczki (o niskim bądź zerowym oprocentowaniu) niż dotacje i udziały kapitałowe. Warunkiem koniecznym ich uzyskania byłyby, podobnie jak w *Programie wspierania...* (2014), przewidywane skutki dla polskiej gospodarki, np. dla wielkości eksportu i zatrudnienia. Tylko szacunki pozytywne lub neutralne upoważniałyby do ubiegania się o wsparcie projektu. Czwartą cechą systemu byłoby regularne monitorowanie stosowanych form wsparcia i ich ocena w celu eliminowania najmniej skutecznych narzędzi.

Na zakończenie warto zauważyć, że jeśli koncepcja ścieżki rozwoju inwestycyjnego Dunninga (Narula, Dunning 2010) jest prawidłowa, to wzrost PKB wygeneruje też polskie inwestycje bezpośrednie. Wobec tego wszystkie polityki kreujące ten wzrost, tzn. sprzyjające konkurencji podmiotów krajowych i zagranicznych oraz stwarzające im dogodne warunki do działania przez poprawę jakości rozumianych funkcjonalnie instytucji, rozbudowę infrastruktury i lepszą edukację, będą także wspierać powstawanie i rozwój polskich przedsiębiorstw międzynarodowych.

²⁶ Przykładem mógłby być *Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020* (2014). Jest on w praktyce adresowany głównie do zagranicznych inwestorów w Polsce.

²⁷ Jak wskazują De Beule, Van Den Bulcke, Zhang (2014, s. 298), w ich przypadku istnieje większe ryzyko, że ewentualny upadek zagranicznej filii zagrozi bankructwem całej firmy.

ROZDZIAŁ 3

Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw

3.1. Wprowadzenie

Badanie skali internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jest stosunkowo mało popularnym tematem badawczym w Polsce. Jest też niezwykle utrudnione ze względu na ograniczony dostęp do danych statystycznych. Informacje o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych podejmowanych przez polskie podmioty pochodzą w polskiej sprawozdawczości zasadniczo z dwóch źródeł: Narodowego Banku Polskiego oraz Głównego Urzędu Statystycznego.

Dane NBP - ze względu na specyfikę gromadzenia informacji dla potrzeb bilansu płatniczego - obejmują informacje o wartościach wszystkich przepływów finansowych (tj. inwestycji pierwotnych w kapitał własny, pożyczek wewnątrz korporacyjnych, reinwestowanych zysków oraz innych dochodów osiągniętych przez inwestorów bezpośrednich) w przekroju geograficznym oraz gałęziowym i sektorowym. Nie zawierają natomiast informacji o efektach funkcjonowania jednostek zagranicznych (zatrudnieniu, przychodach, handlu) ani o lokalizacji inwestorów w Polsce. Z kolei dane GUS pochodzą ze sprawozdań podmiotów gospodarczych i umożliwiają analizę efektów działania jednostek zagranicznych (zatrudnienie, przychody ze sprzedaży, wymiana handlowa z zagranicą, w tym z jednostkami powiązаныmi w ramach grupy kapitałowej). Nie obejmują natomiast wartości dokonanych inwestycji (ani inwestycji pierwotnej, ani późniejszych przepływów kapitałowych między spółką matką i podmiotem zależnym).

Kolejną istotną niespójność danych NBP i GUS, która uniemożliwia bezpośrednie porównanie obu źródeł, wynika z zakresu podmiotów podlegających obowiązkowi sprawozdawczemu. Dane NBP obejmują wszystkie podmioty działające w gospodarce krajowej, a z badania GUS wyłączone są podmioty należące do sektora finansowego. Dodatkowo dane GUS opierają się jedynie na dokumentach sprawozdawczych złożonych w GUS przez badane podmioty. Choć w Polsce istnieje obowiązek sprawozdawczy obowiązujący wszystkie podmioty do składania

informacji statystycznej, to jednak znaczna część jednostek z tego obowiązku się nie wywiązuje. Zatem należy pamiętać, że dane GUS mogą być w pewnym stopniu niedoszacowane.

Zarówno w przypadku danych NBP, jak i GUS odnoszą się one do rezydentów gospodarki Polski. Należy pamiętać, że taki status mają także ulokowane w naszym kraju filie korporacji międzynarodowych. Zatem ich inwestycje są wykazywane w sprawozdawczości zarówno NBP, jak i GUS jako polskie ZIB. Może to nieco utrudniać badanie prawidłowości rządzących polskimi inwestycjami bezpośrednimi, gdyż inwestycje te nie wynikają z atutów konkurencyjnych jednostek działających w Polsce, tylko przewag własnościowych i strategii całej korporacji. Mogą być więc niezależne od poziomu rozwoju gospodarczego oraz bieżącej sytuacji ekonomicznej naszego kraju. Niestety, ani statystyki NBP, ani GUS nie podają bezpośrednio skali zaangażowania polskich filii korporacji międzynarodowych w ZIB.

Niniejsze badanie oparto na danych GUS za lata 2009-2011, przygotowanych bezpośrednio na potrzeby realizowanego projektu badawczego. Wykorzystano informacje zawarte w formularzach sprawozdawczych przeznaczonych dla podmiotów polskich, które posiadają udziały w jednostkach zagranicznych (KZZ). Ze względu na fakt, iż dane, które udało się nam pozyskać, były o wiele bardziej szczegółowe niż te oficjalnie publikowane przez GUS, nie mieliśmy możliwości uaktualnienia szeregu czasowego o rok 2012.

Należy dodatkowo podkreślić, że właśnie ze względu na unikatywny zakres przedmiotowy danych statystycznych nasze badanie można uznać za pionierskie. Wcześniejsze badania polskich inwestycji zagranicznych były relatywnie nieliczne i opierały się głównie na danych NBP (Karaszewski red. 2013, Umiński 2009-2010, Gorynia, Nowak, Wolniak 2010, Kłysik-Uryszek 2013a, 2013b), a także na wynikach badań pierwotnych: ankietach i wywiadach (Karaszewski i in. 2009, Karaszewski red. 2013, Umiński 2009-2010, Gorynia i in. 2014). Najszerzej zakrojone badania prowadzone były przez:

- zespół W. Karaszewskiego z UMK w Toruniu (pierwsze badanie objęło lata 2006-2009 oraz 102 przedsiębiorstwa stanowiące 20% wszystkich polskich inwestorów bezpośrednich zarejestrowanych w ewidencji NBP, a kolejne - lata 2010-2012 oraz 279 jednostek zagranicznych powiązanych z polskimi inwestorami),

- S. Umińskiego z Uniwersytetu Gdańskiego (badanie przeprowadzono w 2009 i 2010 r., dotyczyło ono przedsiębiorstw z województwa pomorskiego),

- M. K. Witek-Hajduk ze Szkoły Głównej Handlowej (badanie dotyczące szeroko pojętej internacjonalizacji przedsiębiorstw

przeprowadzono w latach 2007–2009 na próbie 257 polskich dużych i średnich firm z wybranych branż przemysłu),

– M. Jarośnińskiego ze Szkoły Głównej Handlowej (pierwsze badanie przeprowadzone zostało w 2006 r. wraz z M. Malinowską, K. Woźniak, a kolejne – już indywidualne – w dwóch etapach: w 2010 r. na próbie 588 średnich i dużych przedsiębiorstw, z których 241 prowadziło działalność międzynarodową (ale tylko ok. 10% w formie ZIB) oraz w 2012 r. na próbie 84 przedsiębiorstw uznanych w I etapie na najbardziej umiędzynarodowione, ze szczególnym uwzględnieniem „urodzonych globalistów”).

Z powyższych badań wynikają zasadniczo podobne wnioski: polskie przedsiębiorstwa podejmują najczęściej fazową ścieżkę ekspansji międzynarodowej, ale w większości nie są jeszcze zbyt zaawansowane w tym procesie. Dominującym motywem internacjonalizacji jest chęć zdobycia nowych rynków, wynikająca ze stopniowego nasycania rynku krajowego oraz przekonania o wysokiej jakości (szczególnie w relacji cena–jakość) oferowanych produktów. Wśród kierunków ekspansji przeważają rynki krajów ościennych, nie tylko ze względu na bliskość geograficzną, lecz także kulturową. Wśród najczęściej wymienianych modeli charakteryzujących ścieżkę umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw wskazywano model uppsalski oraz – ale w znacznie mniejszym stopniu – modele wczesnego umiędzynarodowienia (*born global*). Ekspansja poprzez rozwój powiązań sieciowych nie była szczególnie popularna wśród polskich przedsiębiorstw, co może wynikać (a także potwierdzać) z ich niskiego stopnia umiędzynarodowienia oraz niewielkiego doświadczenia w tym procesie. Świadomość możliwości, jakie daje zaawansowane włączenie się w międzynarodowy podział pracy (również w ramach sieci kooperacji i powiązań kapitałowych), jest bowiem jeszcze wśród polskich przedsiębiorców niewielka.

Obok nurtu badań poświęconych ogólnym zagadnieniom uwarunkowań internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw należy zauważyć również opracowania poświęcone wybranym aspektom umiędzynarodowienia. Ten nurt reprezentują m.in.: B. Plawgo z Uniwersytetu w Białymstoku (badanie w 2003 r., którym objęto MSP z województwa podlaskiego dotyczyło roli transferu wiedzy w procesie internacjonalizacji), M. Gorynia i B. Jankowska z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (badanie przeprowadzone w 2006 i 2007 r. dotyczyło roli inicjatyw klastrowych w internacjonalizacji przedsiębiorstw z Wielkopolski), M. J. Stankiewicz z Torunia (badanie dotyczące konkurencyjności, które objęło 76 dużych przedsiębiorstw z Polski, przeprowadzono w 2002 r.), N. Daszkiewicz z Uniwersytetu Gdańskiego (badanie przeprowadzone w latach 2003–2004 dotyczyło wczesnej internacjonalizacji

małych i średnich przedsiębiorstw), P. Pietrasieński ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (w latach 2002–2004 badał wpływ procesów umiędzynarodowienia działalności na wybór realizowanej strategii marketingowej przedsiębiorstw), A. Gorczyńska z Politechniki Opolskiej (analiza wpływu internacjonalizacji przedsiębiorstw na rozwój i konkurencyjność regionu macierzystego, 2008 r.), a także zespół pod kierownictwem K. Fonfary z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (badanie internacjonalizacji w świetle podejścia sieciowego, 2009 r.).

Większość powyższych badań dotyczyła jednak procesu internacjonalizacji w szerszym ujęciu (wszystkie stadia, od działalności eksportowej), a nie tylko podejmowania przez polskie przedsiębiorstwa bezpośrednich inwestycji. Tym bardziej badanie przeprowadzone przez nas wydaje się uzupełniać – przynajmniej w pewnym stopniu – istniejącą lukę.

3.2. Skala i struktura inwestycji

Pomimo trudności spowodowanych globalnym kryzysem gospodarczym, w okresie 2009–2011 polskie przedsiębiorstwa zwiększały swoje bezpośrednie zaangażowanie kapitałowe na rynkach zagranicznych. W 2009 r. 1313 podmiotów deklarowało posiadanie jednostek zagranicznych, a w 2011 r. – 1501 (zob. tab. 3.1). Rok 2012 okazał się mniej korzystny dla ekspansji polskich inwestorów zagranicznych, gdyż ich liczba zmniejszyła się do 1437. Za to liczba posiadanych jednostek zagranicznych zwiększała się regularnie z 2747 w 2009 r. do 3194 w 2012 r.

Udział podmiotów przetwórstwa przemysłowego kształtował się na poziomie ok. 30–35%, budownictwa – ok. 10–13%, handlu 21–26%. Spółki zajmujące się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną (w tym była to głównie działalność firm centralnych, spółek specjalnych i doradztwo związane z zarządzaniem) stanowiły ok. 8–9%.

Spśród przedsiębiorstw przemysłowych największe zaangażowanie w ekspansję poprzez ZIB wykazywali producenci wyrobów metalowych – w 2011 r. 103 podmioty posiadały łącznie 172 jednostki zagraniczne. Relatywnie duże było też zaangażowanie producentów żywności (60 podmiotów reprezentujących przetwórstwo spożywcze i produkcję napojów posiadało 107 jednostek zagranicznych), producentów wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (odpowiednio 59 inwestorów posiadało 131 jednostek) oraz producentów maszyn i urządzeń (45 inwestorów posiadało 86 jednostek zagranicznych).

Tabela 3.1. Liczba polskich inwestorów zagranicznych i jednostek zagranicznych polskich przedsiębiorstw w poszczególnych branżach w latach 2009–2011

Branże (dział PKD)	Liczba podmiotów posiadających jednostki zagraniczne			Liczba jednostek zagranicznych (według PKD inwestora)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	1 313	1 443	1 501	2 747	2 988	3 178
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	456	488	522	839	921	1 016
Produkcja artykułów spożywczych (10)	49	49	53	77	79	90
Produkcja napojów (11)	7	7	7	19	13	17
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	5	9	9	6	10	11
Produkcja odzieży (14)	7	7	6	10	10	8
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	5	4	3	6	5	3
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	14	16	14	22	23	22
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	10	10	9	13	15	10
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	4	6	6	7	10	12
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	4	5	7	41	47	53
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	23	25	28	37	46	50
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	7	7	8	23	16	31
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	47	48	59	99	100	131
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	25	29	30	33	43	38
Produkcja metali (24)	10	14	18	29	37	29
Produkcja wyrobów z metali (25)	88	98	103	149	164	172
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	14	16	12	23	41	25
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	24	27	31	47	45	77
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	40	41	45	68	74	86
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	11	11	18	27	29	44

Tab. 3.1 (cd.)

Branże (dział PKD)	Liczba podmiotów posiadających jednostki zagraniczne			Liczba jednostek zagranicznych (według PKD inwestora)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	7	7	9	13	15	18
Produkcja mebli (31)	17	16	18	39	44	48
Pozostała produkcja (32)	8	9	9	12	16	16
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	30	27	20	39	39	25
Budownictwo (F)	180	189	202	262	288	327
Handel (G)	316	328	314	716	709	688
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	101	113	117	217	258	279
Pozostałe sekcje	260	325	346	713	812	868

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Inwestorzy najczęściej tworzyli jednostki zagraniczne w formie niezależnych spółek. W takiej formie funkcjonowało ok. 86% wszystkich jednostek zagranicznych. Były to przede wszystkim filie ze 100% udziałem kapitału inwestora, w mniejszym stopniu spółki zależne z większościowym udziałem kapitału inwestora. Załedwie co dziesiąta jednostka została założona w formie oddziału, a co trzydziesta - w formie zakładu. Jedynie w budownictwie proporcje te były inne - spółki zależne stanowiły ok. 46% (z czego prawie wszystkie były w pełni własnością inwestora), oddziały ponad 37%, a zakłady blisko 15%. W przemyśle dominowały spółki zależne ze 100% udziałem inwestora polskiego. Na tym tle wyróżniały się jedynie inwestycje spółek zajmujących się produkcją metali, spośród których załedwie ok. 58% funkcjonowało w formie spółki zależnej. Największe rozproszenie kapitału można było zaobserwować w jednostkach zależnych producentów chemikaliów, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, metali oraz maszyn i urządzeń - jednostki z wyłącznym udziałem kapitału polskiego stanowiły w tych działach od ok. 10 do 50%.

W całym badanym okresie ok. 80% wszystkich inwestujących podmiotów należało do grup kapitałowych, co dowodzi ich silniejszej pozycji rynkowej. Biorąc pod uwagę duży udział inwestorów zagranicznych w gospodarce Polski, zaskakujący wydaje się fakt, iż załedwie nieco ponad 1/3 podmiotów zaangażowanych w ZIB należała do międzynarodowych

grup kapitałowych (tj. takich, w których dominująca spółka zlokalizowana jest poza granicami Polski). Pozostałe podmioty zadeklarowały przynależność do grup, w których dominującym podmiotem jest spółka z Polski.

Przeciętnie na jednego inwestora przypadało 2,1 jednostek zagranicznych. W handlu oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej było ich nieco więcej (ok. 2,2–2,3 jednostek na inwestora), natomiast w budownictwie – mniej (ok. 1,5 jednostki na inwestora). W przetwórstwie przemysłowym wskaźnik ten kształtował się na poziomie ok. 1,9, przy czym najwięcej jednostek posiadali producenci koksu i produktów rafinacji ropy naftowej – przeciętnie na inwestora przypadało aż ok. 8–10 jednostek¹. Powyżej dwóch jednostek przypadało także na spółki zajmujące się produkcją wyrobów farmaceutycznych, metali, pojazdów samochodowych oraz mebli. Znacznie poniżej średniej (z ok. 1,2–1,5 jednostek na inwestora) plasowali się natomiast producenci wyrobów włókienniczych i tekstylnych, odzieży, wyrobów skórzanym, papierowych i z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych.

W badanym okresie zatrudnienie generowane przez polskich przedsiębiorców za granicą wzrosło o nieco ponad 12%, z blisko 130 tys. osób w 2009 r. do 145,8 tys. osób w 2011 r. Około 31–32% tego zatrudnienia kreowali producenci przemysłowi, 25–26% jednostki spółek zajmujących się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną, 17–20% jednostki spółek handlowych, a tylko ok. 8–10% podmioty zajmujące się budownictwem (szczegóły prezentuje tab. 3.2). Największy przyrost zatrudnienia (o blisko 40%) zanotowały spółki budowlane, a najmniejszy (o ok. 8%) – spółki przetwórstwa przemysłowego. Jedynie w jednostkach powiązanych ze spółkami zajmującymi się handlem zatrudnienie zmniejszyło się (o ok. 3%).

Spośród inwestorów przemysłowych najwięcej miejsc pracy za granicą utworzyli producenci koksu i produktów rafinacji ropy naftowej, choć w badanym okresie ich liczba znacznie się wahała – w 2009 r. zatrudnienie wyniosło blisko 7,9 tys. osób, w 2010 r. niespełna 8,5 tys. osób, a w 2011 r. – nieco ponad 7,4 tys. Regularnie wzrastało zatrudnienie w jednostkach powiązanych z producentami żywności (od 5,2 tys. w 2009 r. do blisko 6,1 tys. osób w 2011 r.), wyrobów z metali (wzrost z 5,3 tys. do blisko 5,9 tys.) oraz mebli (z 3,4 tys. osób do ponad 4,8 tys.).

¹ Ta branża nie jest licznie reprezentowana w gospodarce Polski, lecz dominują w niej duże, silne przedsiębiorstwa, które posiadają znaczące przewagi własnościowe i od lat są aktywne na międzynarodowych rynkach (PKN Orlen, KGHM). Ich inwestycje związane są przede wszystkim z eksploatacją złóż ulokowanych w różnych częściach świata lub przejściem zagranicznych konkurentów i rynków.

Branże (dział PKD)	Pracujący			Przeciętne zatrudnienie w jednostce		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	273	567	705	21	38	39
Produkcja mebli (31)	3 393	4 028	4 847	87	92	101
Pozostała produkcja (32)	77	154	177	6	10	11
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	1 597	1 087	1 330	41	28	53
Budownictwo (F)	10 530	11 561	14 584	40	40	45
Handel (G)	25 576	24 863	24 840	36	35	36
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	34 825	36 954	39 196	160	143	140
Pozostałe sekcje	17 503	27 138	22 525	25	33	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Przeciętnie w jednostce zagranicznej polskiej spółki zatrudnienie wynosiło 46-50 osób. W handlu przeciętne zatrudnienie było nieco niższe (35-36 osób), a najwięcej pracowników zatrudniały podmioty należące do spółek zajmujących się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną (140-160 osób). Przeciętne zatrudnienie w jednostkach spółek budowlanych i przetwórstwa przemysłowego kształtowało się na poziomie podobnym do średniej dla wszystkich badanych podmiotów. Spośród inwestorów przemysłowych, największe jednostki tworzyli producenci koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (choć ci, jako jedyni, zmniejszyli zatrudnienie w swoich jednostkach ze 192 osób na jednostkę w 2009 r. do 140 osób na jednostkę w 2011 r.) oraz skór i wyrobów skórzanych (146-169 osób na jednostkę). Na kolejnych miejscach znalazły się podmioty powiązane z producentami mebli oraz artykułów spożywczych.

Wartość przychodów osiąganych przez podmioty zagraniczne wzrosła w badanym okresie z ok. 107 mld zł do blisko 137 mld zł (zob. tab. 3.3). Największą i rosnącą część generowały jednostki należące do inwestorów przemysłowych (ich udział stanowił od 60% łącznej kwoty przychodów w 2009 r. do 73% w 2011 r.), w tym głównie podmioty producentów koksu i rafinacji ropy naftowej. Ci ostatni osiągnęli w 2011 r. łączne przychody z działalności zagranicznej na poziomie przekraczającym 72 mld zł. Było to blisko 3/4 przychodów osiągniętych przez inwestorów przemysłowych i ponad połowa (53%) łącznej wartości przychodów osiąganych przez wszystkie polskie ZIB. Na drugim miejscu pod

względem osiąganych przychodów uplasowały się jednostki podmiotów przetwórstwa spożywczego, przy czym ich przychody zmniejszyły się z blisko 8,2 mld zł w 2009 r. do 4,3 mld zł w 2011 r. Podium w rankingu zamykają podmioty należące do producentów wyrobów z metali, które w 2011 r. osiągnęły przychody na poziomie zbliżonym do branży spożywczej, jednak ich przychody systematycznie wzrastały od 2009 r. Warto zauważyć, że nie zawsze jednostki podmiotów przemysłowych zajmowały się wyłącznie produkcją. Często pełniły tylko rolę handlową, koncentrując się na wspieraniu eksportu.

W przeliczeniu na jednostkę przeciętne przychody ZIB wychodzących z Polski kształtowały się na poziomie ok. 37-43 mln zł. Najniższe odnotowano w budownictwie - ok. 19-11 mln zł, a najwyższe w przetwórstwie przemysłowym - od ok. 76 mln zł w 2009 r. do 98 mln zł w 2011 r. Należy zauważyć, że średnia ta była mocno zawyżona przez jednostki producentów koksu i produktów rafinacji ropy naftowej, którzy przeciętnie na jednostkę osiągalni przychody od 940 mln zł (w 2009 r.) do 1359 mln zł (w 2011 r.). W pozostałych branżach przemysłu przeciętne przychody nie przekraczały kwoty 50 mln zł na jednostkę zagraniczną.

Tabela 3.3. Przychody ogółem oraz z eksportu w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora

Branże (dział PKD)	Przychody w mln zł			Udział eksportu w przychodach (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	107 086,1	109 781,6	136 995,0	23,7	26,4	28,9
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	63 881,9	73 701,9	99 730,8	32,3	33,7	34,7
Produkcja artykułów spożywczych (10)	8 182,9	3 884,1	4 333,8	68,1	61,3	43,2
Produkcja napojów (11)	1 445,8	240,1	320,2	1,2	5,0	5,3
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	b.d.	10,6	9,8	b.d.	29,8	39,5
Produkcja odzieży (14)	9,9	b.d.	3,2	30,3	b.d.	36,7
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	156,7	140,0	b.d.	27,6	31,7	b.d.
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	289,7	b.d.	b.d.	19,8	b.d.	b.d.
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	94,5	242,2	216,3	58,6	7,3	29,0

Branże (dział PKD)	Przychody w mln zł			Udział eksportu w przychodach (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	28,7	31,5	9,3	26,7	4,5	1,6
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	38 552,5	50 910,8	72 031,3	31,4	37,1	38,5
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	2 611,4	1 293,5	1 875,4	21,4	66,8	61,1
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	276,5	219,7	895,0	27,6	0,2	6,3
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	1 102,4	923,1	1 698,9	22,0	20,0	21,4
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	623,0	988,0	282,0	78,2	25,6	28,5
Produkcja metali (24)	1 122,6	1 292,2	677,5	8,3	25,9	72,1
Produkcja wyrobów z metali (25)	2 776,7	3 712,5	4 281,4	25,4	16,7	25,0
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	130,8	2 267,0	274,8	50,3	23,8	38,5
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	839,5	625,6	3 455,7	11,7	5,2	15,9
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	823,6	742,8	842,5	14,0	27,5	16,8
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	111,0	177,2	338,4	b.d.	94,0	61,0
Produkcja mebli (31)	709,9	946,2	1 389,2	16,4	17,3	26,1
Pozostała produkcja (32)	41,3	70,1	80,9	37,2	70,2	41,9
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	261,3	324,5	275,0	25,0	9,0	2,0
Budownictwo (F)	2 661,1	2 773,6	3 795,3	8,8	9,2	7,7
Handel (G)	12 842,0	13 097,2	15 663,5	15,0	15,0	15,5
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	8 302,6	9 803,9	7 098,4	11,2	1,9	4,4
Pozostałe sekcje	19 398,5	10 405,2	10 707,0	8,2	16,9	18,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dla dopełnienia analizy działalności prowadzonej przez polskich inwestorów za granicą należy zwrócić uwagę na wymianę handlową jednostek zagranicznych. Może być ona miarą oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także wykorzystania inwestycji jako platformy do dalszej ekspansji międzynarodowej (tj. realizowanej strategii międzynarodowej). Udział handlu wewnątrz korporacyjnego w przychodach może być z kolei miarą stopnia pionowej integracji korporacji, skali wykorzystania sieciowych powiązań produkcyjnych wewnątrz grupy oraz próby globalnej poprawy efektywności korporacji.

W okresie 2009–2011 wartość eksportu realizowanego przez badane jednostki zagraniczne wzrosła, z nieco ponad 25 mld zł do blisko 40 mld zł (zob. tab. 3.4), co stanowiło około 1/4 ogólnej sumy ich przychodów (zob. tab. 3.3). Dominującą część eksportu generowały jednostki spółek przemysłowych, w tej grupie również udział eksportu w osiągniętych przychodach był najwyższy (blisko 35% w 2011 r.).

Liderem działalności eksportowej były przede wszystkim jednostki należące do producentów koksu i produktów rafinacji ropy naftowej – ich zagraniczna sprzedaż wzrosła ponad dwukrotnie: z 12,1 mld zł w 2009 r. do 27,7 mld zł w 2011 r., co stanowiło do 40% ogólnych przychodów osiągniętych przez te jednostki. Na drugim miejscu uplasowały się podmioty należące do spółek branży spożywczej, jednak wartość ich eksportu (oraz udział eksportu w przychodach) systematycznie spadała: z 5,5 mld zł w 2009 r. do niespełna 1,9 mld zł w 2011 r., (i odpowiednio – z ponad 68% do 43%). Na tle sektora przemysłowego wyróżniały się jeszcze jednostki należące do producentów chemikaliów i metali. Wartość ich eksportu przekroczyła w 2011 r. poziom 1 mld zł, co – w przypadku producentów wyrobów chemicznych – stanowiło ponad 60% ogólnych przychodów osiągniętych przez jednostki zagraniczne. Znaczne proeksportowe nastawienie miały również przedsięwzięcia producentów pozostałego sprzętu transportowego. Choć ich produkcja była relatywnie niewielka, to w 60–90% kierowana była na eksport.

Jednostki zagraniczne przedsiębiorstw zajmujących się handlem tylko 15% swojej sprzedaży przeznaczały na eksport. W pozostałych sekcjach działalności gospodarczej wskaźnik ten był jeszcze niższy. Świadczy to o orientacji inwestorów – bezpośrednie inwestycje zagraniczne podejmowali głównie dla zdobycia rynków, a nie poprawy efektywności czy poszukiwania możliwości globalnego obniżenia kosztów produkcji.

Warto natomiast zauważyć, że stopniowo zwiększała się skala powiązań pionowych w ramach realizowanego handlu zagranicznego badanych jednostek. Przeciętnie ok. 25–30% eksportu trafiało do spółek matek lub innych jednostek powiązanych w ramach grupy kapitałowej. W jednostkach spółek przetwórstwa przemysłowego odsetek ten był nieco niższy, ale również wzrósł w badanym okresie. Największy eksport pionowy

odnotowały spółki budowlane oraz jednostki podmiotów zajmujących się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną. Szczególnie wśród tych ostatnich można to wiązać ze świadczeniem usług na rzecz spółek powiązanych w grupie kapitałowej przez podmioty ulokowane w krajach oferujących korzystniejsze rozwiązania legislacyjno-podatkowe².

Z punktu widzenia inwestorów zwiększenie udziału handlu pionowego można uznać za korzystną zmianę. Zwiększenie pionowej integracji łańcucha tworzenia wartości może świadczyć o aktywnym poszukiwaniu okazji do ograniczenia kosztów, świadomej alokacji czynników wytwórczych w miejscach oferujących korzyści o charakterze ponadnarodowym i w efekcie prowadzić do poprawy globalnej konkurencyjności całej korporacji. Jednak z punktu widzenia gospodarki Polski ocena nie jest już tak jednoznaczna. Znaczny import z jednostek zagranicznych może substytuować produkcję krajową i prowadzić do redukcji zatrudnienia w jednostce macierzystej.

Tabela 3.4. Eksport jednostek zagranicznych ogółem oraz do jednostek powiązanych według PKD inwestora

Branże (dział PKD)	Eksport w mln zł			Udział sprzedaży do jednostek powiązanych w wartości eksportu (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	25 333,0	29 032,0	39 599,2	25	28	30
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	20 663,4	24 872,5	34 605,3	23	26	28
Produkcja artykułów spożywczych (10)	5 569,5	2 381,1	1 873,6	1	13	55
Produkcja napojów (11)	17,4	12,1	17,0	30	100	15
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	b.d.	3,2	3,9	b.d.	100	0
Produkcja odzieży (14)	3,0	b.d.	1,2	24	b.d.	92
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	43,3	44,4	b.d.	2	2	b.d.
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	57,3	b.d.	b.d.	28	b.d.	b.d.

² W tym kontekście warto wymienić przenoszenie zarządów spółek, centrów usług wspólnych czy jednostek świadczących usługi doradcze do lokalizacji oferujących preferencje podatkowe (rajów podatkowych). Coraz więcej firm zwraca bowiem uwagę na problem optymalizacji podatkowej. Jednak nie jest to priorytetowy motyw ekspansji polskich inwestorów.

Tab. 3.4 (cd.)

Branże (dział PKD)	Eksport w mln zł			Udział sprzedaży do jednostek powiązanych w wartości eksportu (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	55,3	17,8	62,8	2	49	55
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	7,7	1,4	0,2	64	100	0
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	12 108,6	18 868,9	27 710,5	29	26	27
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	558,0	864,2	1 146,0	21	12	8
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	76,2	0,5	56,2	23	20	2
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	242,1	184,2	363,7	9	7	15
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	487,0	253,2	80,2	52	54	6
Produkcja metali (24)	92,7	334,4	488,2	86	89	59
Produkcja wyrobów z metali (25)	704,7	620,1	1 069,4	37	45	28
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	65,8	540,4	105,9	2	27	0
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	98,2	32,8	548,1	93	59	39
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	115,3	204,6	141,3	30	61	18
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	140,8	166,6	206,4	24	38	43
Produkcja mebli (31)	116,1	164,0	362,4	32	23	15
Pozostała produkcja (32)	15,4	49,2	33,9	2	65	40
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	65,3	29,2	5,4	68	27	54
Budownictwo (F)	232,9	254,4	291,3	25	42	47
Handel (G)	1 920,0	1 962,0	2 434,3	27	35	25
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	929,5	184,9	310,4	9	35	31
Pozostałe sekcje	1 587,3	1 758,2	1 957,8	58	47	72

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dokładne efekty można byłoby zbadać, uwzględniając strukturę strumienia handlu. Inne skutki wywoła bowiem import do Polski dóbr finalnych wytworzonych w jednostkach zagranicznych, a inne - materiałów i półproduktów lub dóbr inwestycyjnych. Jednak na podstawie dostępnych danych analiza taka nie jest możliwa.

Choć przeciętnie w całej badanej zbiorowości inwestorów przemysłowych można zauważyć zwiększenie skali powiązań pionowych, to jednak w poszczególnych latach i branżach występowały znaczne wahania. Przykładowo, jednostki zagraniczne producentów wyrobów tekstylnych w 2010 r. eksportowały wyłącznie do podmiotów powiązanych, a w pozostałych latach ich relacje handlowe ze spółkami matkami były znikome. W poligrafii i reprodukcji również cała sprzedaż trafiła do spółek matek jedynie w 2010 r., a w kolejnych latach odpowiednio 64 i 0%. Podobnie producenci maszyn i urządzeń - kupili ponad 60% produkcji swoich jednostek zagranicznych w 2010 r., a tylko ok. 30 i 18% w pozostałych latach.

Systematyczny wzrost powiązań pionowych zanotowano jedynie w produkcji spożywczej (z 1 do 55%) oraz produkcji pozostałego sprzętu transportowego (z 24 do 43%). Przeciętnie do podmiotów powiązanych najwięcej eksportowały jednostki zagraniczne inwestorów wytwarzających metale (59-89%) oraz urządzenia elektryczne (39-93%), ale w obu przypadkach udział ten się zmniejszył. Generalnie jednak dominowały niskie wartości eksportu do spółek matek, a większa wymiana miała raczej sporadyczny i incydentalny charakter. Świadczy to o niewielkim wykorzystaniu geograficznego rozproszenia produkcji do podnoszenia efektywności całej korporacji czy grupy (lub sieci) przedsiębiorstw przemysłowych.

Dużo wyższy wskaźnik powiązań pionowych można zauważyć po stronie importu realizowanego przez jednostki zagraniczne. W analizowanym okresie ok. 78-88% zagranicznych zakupów pochodziło od podmiotów macierzystych i innych jednostek powiązanych - zob. tab. 3.5. Najwyższe wskaźniki odnotowano w przetwórstwie przemysłowym. Jednostki zagraniczne producentów napojów, farmaceutyków, wyrobów z metali oraz urządzeń elektrycznych importowały wyłącznie (lub prawie wyłącznie) od spółek matek. Z punktu widzenia gospodarki Polski jest to zjawisko korzystne, gdyż powoduje zwiększenie eksportu i stymuluje produkcję krajową (niezależnie od tego, czy import dotyczył dóbr zaopatrzeniowych czy inwestycyjnych). Z drugiej strony jednak w przetwórstwie spożywczym, produkcji skór i wyrobów skórzanych, a także produkcji metali, wyrobów chemicznych oraz pozostałego sprzętu transportowego import ze spółek macierzystych był relatywnie niewielki - choć znacząco się wahał, to nie przekraczał 55% wartości importu ogółem.

Tabela 3.5. Import jednostek zagranicznych ogółem oraz z jednostek powiązanych według PKD inwestora

Branże (dział PKD)	Import w mln zł			Udział importu z jednostek powiązanych w imporcie ogółem (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	34 422,2	44 624,3	62 154,9	78	83	88
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	27 680,1	37 276,0	54 517,9	80	86	92
Produkcja artykułów spożywczych (10)	508,0	1 539,6	2 138,7	32	12	75
Produkcja napojów (11)	115,4	119,9	114,6	90	98	100
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	b.d.	3,2	3,9	b.d.	78	100
Produkcja odzieży (14)	1,3	b.d.	0,1	45	b.d.	83
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	155,0	105,2	b.d.	2	7	b.d.
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	54,6	b.d.	b.d.	92	b.d.	b.d.
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	5,7	151,7	42,9	75	73	100
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	2,6	5,9	3,6	0	100	37
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	21 701,9	27 826,8	42 448,9	85	93	95
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	313,4	570,7	931,4	38	55	55
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	78,1	47,6	11,3	100	100	99
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	374,1	303,6	694,4	61	62	80
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	449,1	435,3	54,5	52	88	82
Produkcja metali (24)	63,3	182,6	298,7	36	33	47
Produkcja wyrobów z metali (25)	1 233,6	1 388,8	1 667,7	92	97	96
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	81,2	1 927,8	179,7	45	95	56
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	539,3	299,2	2 775,9	90	97	99

Branże (dział PKD)	Import w mln zł			Udział importu z jednostek powiązanych w imporcie ogółem (w %)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	152,1	257,9	288,9	43	79	88
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	16,1	8,2	13,0	20	56	34
Produkcja mebli (31)	246,6	333,7	547,5	100	94	70
Pozostała produkcja (32)	18,8	10,7	29,3	25	17	49
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	21,7	30,9	23,0	29	97	97
Budownictwo (F)	95,3	133,7	261,2	84	85	47
Handel (G)	5 549,8	5 206,0	5 728,6	70	59	60
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	190,7	297,1	309,2	71	75	31
Pozostałe sekcje	906,3	1 711,4	1 338,0	78	75	68

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W przeciwieństwie do tendencji w zakresie eksportu, w badanym okresie podmioty powiązane z pozostałymi, nieprzemysłowymi spółkami zmniejszyły udział importu od spółek matek: w budownictwie wartość wskaźnika zmniejszyła się z ok. 85 do 47%, w działalności handlowej z 70 do ok. 60%, a w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej z ok. 70-75% do ok. 30%.

Całościowa analiza handlu jednostek zagranicznych wskazuje na rosnącą przewagę importu nad eksportem – zob. tab. 3.6. Ujemne saldo handlu odnotowano w jednostkach powiązanych ze spółkami handlowymi, a także w przetwórstwie przemysłowym. Na ogólny wynik sektora wpłynęła przede wszystkim wymiana handlowa jednostek należących do producentów koksu i produktów rafinacji ropy naftowej, których ujemne saldo zwiększyło się z -9,5 mld zł w 2009 r. do -14,7 mld zł w 2011 r.

W 2009 r. wysoką nadwyżkę eksportu nad importem zanotowały jednostki spółek przetwórstwa spożywczego, jednak już w 2010 r. nadwyżka ta była znacznie mniejsza, a w 2011 r. zanotowano deficyt. Dodatkowo saldo wymiany handlowej utrzymywało się jedynie w produkcji odzieży, wyrobów chemicznych, metali, pozostałego sprzętu transportowego oraz w budownictwie. Jednak nie były to duże nadwyżki.

Jednostki zagraniczne odnotowywały również ujemne saldo wymiany handlowej ze spółkami matkami. Wartość tego salda przewyższała nawet wartość ogólnego bilansu handlu badanych jednostek, co wynikało głównie z charakteru wymiany spółek przetwórstwa przemysłowego. Największą nierównowagę w wymianie pionowej odnotowały podmioty zajmujące się produkcją koksu i rafinacją ropy naftowej, a także producenci urządzeń elektrycznych oraz wyrobów z metali. Generalnie należy zauważyć, iż ujemne saldo wymiany pionowej jednostek zagranicznych jest korzystne z punktu widzenia gospodarki Polski. Oznacza bowiem poprawę bilansu obrotów bieżących oraz umacnia wnioski o stymulującym wpływie inwestycji zagranicznych na produkcję krajową.

Tabela 3.6. Saldo handlu zagranicznego w jednostkach zagranicznych w mln zł według PKD inwestora

Branże (dział PKD)	Saldo handlu zagranicznego jednostek zagranicznych			Saldo pionowej wymiany handlowej jednostek zagranicznych ze spółkami matkami		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	-9 089,1	-15 592,3	-22 555,7	-20 668,7	-28 673,0	-42 606,9
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	-7 016,7	-12 403,5	-19 912,6	-17 438,6	-25 672,5	-40 307,6
Produkcja artykułów spożywczych (10)	5 061,6	841,5	-265,1	-84,7	119,7	-571,4
Produkcja napojów (11)	-98,0	-107,8	-97,6	-99,1	-104,9	-111,6
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	b.d.	-0,1	-0,1	b.d.	0,6	-3,9
Produkcja odzieży (14)	1,7	b.d.	1,1	0,1	b.d.	1,0
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	-111,7	-60,8	b.d.	-2,1	-6,6	b.d.
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	2,7	b.d.	b.d.	-34,2	b.d.	b.d.
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	49,6	-133,9	19,9	-3,0	-102,5	-8,3
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	5,0	-4,5	-3,5	4,9	-4,5	-1,3
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	-9 593,3	-8 957,9	-14 738,4	-14 827,7	-20 969,7	-33 121,6

Branże (dział PKD)	Saldo handlu zagranicznego jednostek zagranicznych			Saldo pionowej wymiany handlowej jednostek zagranicznych ze spółkami matkami		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	244,6	293,5	214,6	-1,6	-207,3	-421,3
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	-1,9	-47,1	44,8	-60,6	-47,5	-10,1
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	-132,1	-119,4	-330,7	-205,2	-175,9	-496,7
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	38,0	-182,1	25,7	20,1	-248,4	-39,5
Produkcja metali (24)	29,3	151,9	189,5	57,0	237,5	145,8
Produkcja wyrobów z metali (25)	-529,0	-768,7	-598,4	-868,6	-1 065,6	-1 303,0
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	-15,4	-1 387,4	-73,8	-34,8	-1 695,3	-101,1
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	-441,1	-266,4	-2 227,8	-393,9	-271,3	-2 546,7
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	-36,8	-53,3	-147,6	-30,9	-77,9	-229,5
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	124,6	158,4	193,4	30,9	58,6	83,6
Produkcja mebli (31)	-130,5	-169,8	-185,2	-208,5	-276,1	-331,3
Pozostała produkcja (32)	-3,4	38,5	4,5	-4,3	30,1	-0,8
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	43,6	-1,7	-17,7	37,9	-22,2	-19,4
Budownictwo (F)	137,6	120,7	30,1	-21,8	-6,3	11,8
Handel (G)	-3 629,8	-3 244,1	-3 294,3	-3 374,2	-2 378,4	-2 806,6
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	738,8	-112,2	1,2	-48,0	-157,0	-0,9
Pozostałe sekcje	681,0	46,8	619,8	213,8	-458,7	496,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Uzupełnieniem analizy działalności polskich inwestorów bezpośrednich jest badanie ponoszonych przez nich nakładów inwestycyjnych w jednostkach zagranicznych. Jak wynika z danych przedstawionych w tab. 3.7, łączne roczne nakłady na środki trwałe zmniejszyły się o ok. 25%, z 4,7 mld zł w 2009 r. do 3,5 mld zł w 2011 r. Po uwzględnieniu rosnącej liczby podmiotów zagranicznych przeciętny spadek nakładów na jednostkę jest jeszcze większy – z 1,7 mln zł do 1,1 mln zł, tj. o ok. 35%.

Największy udział w nakładach na aktywa trwałe zanotowały podmioty działające w branżach niewyróżnionych w dostępnych statystykach (tj. sklasyfikowanych w grupie „pozostałe sekcje”). Można domniemywać, że było to zasługą inwestycji polskich podmiotów w branży wydobywczej, która jest wysoce kapitałochłonna.

Tabela 3.7. Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora

Branże (dział PKD)	Nakłady na rzeczowe na aktywa trwałe ogółem (w mln zł)			Przeciętne nakłady na rzeczowe aktywa trwałe na jednostkę zagraniczną (w tys. zł)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	4 734,4	3 694,3	3 554,4	1 723,5	1 236,4	1 118,5
Z czego:						
Przetwórstwo przemysłowe (C)	1 762,8	1 201,4	1 604,1	2 101,1	1 304,5	1 578,8
Produkcja artykułów spożywczych (10)	102,9	52,3	46,9	1 336,6	661,5	521,2
Produkcja napojów (11)	2,3	2,5	1,8	121,3	195,8	104,2
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	b.d.	0,7	0,0	b.d.	72,3	b.d.
Produkcja odzieży (14)	0,1	b.d.	0,3	12,8	b.d.	36,4
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	2,2	1,4	b.d.	372,3	280,0	b.d.
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	331,0	b.d.	b.d.	15 045,5	b.d.	b.d.
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	2,3	5,0	0,2	174,1	335,3	20,4
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	0,4	0,0	0,0	53,6	1,8	2,4
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	781,3	709,1	908,4	19 056,8	15 087,5	17 140,3
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	27,9	21,8	51,3	753,5	473,8	1 026,1

Branże (dział PKD)	Nakłady na rzeczowe na aktywa trwałe ogółem (w mln zł)			Przeciętne nakłady na rzeczowe aktywa trwałe na jednostkę zagraniczną (w tys. zł)		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	48,0	1,8	24,1	2 087,5	111,8	778,2
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	38,6	15,3	56,4	390,0	153,5	430,8
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	18,5	117,9	2,1	561,1	2 741,3	54,2
Produkcja metali (24)	3,6	2,3	91,5	124,7	62,0	3 153,4
Produkcja wyrobów z metali (25)	327,7	169,7	149,9	2 199,1	1 034,6	871,4
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	2,4	1,8	4,6	104,5	43,8	183,5
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	7,5	5,4	7,5	160,6	119,4	97,4
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	19,7	18,8	29,8	289,1	254,4	346,0
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	1,1	3,6	0,7	86,6	239,2	40,8
Produkcja mebli (31)	21,3	21,9	170,7	545,5	498,1	3 556,5
Pozostała produkcja (32)	1,8	1,9	0,9	148,0	115,8	56,1
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	1,4	3,7	0,6	34,9	95,5	25,4
Budownictwo (F)	163,8	57,3	80,2	625,2	198,8	245,3
Handel (G)	500,7	330,9	332,7	699,3	466,7	483,6
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	163,9	104,6	214,4	755,5	405,4	768,6
Pozostałe sekcje	2 143,2	2 000,1	1 323,0	3 005,9	2 463,2	1 524,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Nakłady w przetwórstwie przemysłowym wynosiły 1,7-1,6 mld zł w 2009 r. i 2011 r. oraz ok. 1,2 mld zł w 2010 r., co w przeliczeniu na jednostkę zagraniczną stanowiło przeciętnie od 1,3 mln zł do 2,1 mln zł. W całym badanym okresie najwyższe nakłady ponosiły podmioty

zajmujące się produkcją koksu i rafinacji ropy naftowej, w przeliczeniu na jednostkę były to rekordowe kwoty 15–19 mln zł rocznie. Relatywnie wysokie nakłady ponosili też producenci wyrobów z metali, ale ich nakłady sukcesywnie zmniejszały się. W pozostałych branżach przemysłu wysokie nakłady na majątek rzeczowy miały jednorazowy charakter. W przetwórstwie spożywczym, produkcji wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny oraz farmaceutyków wysokie nakłady (szczególnie w przeliczeniu na jednostkę zagraniczną) zanotowano w 2009 r. Producenci wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych ponieśli wysokie nakłady w 2010 r., a producenci mebli – w 2011 r. Wartości te najprawdopodobniej odzwierciedlały sporadycznie dokonane zakupy majątku produkcyjnego (trwałego).

3.3. Kierunki polskich inwestycji bezpośrednich

Polskie przedsiębiorstwa ulokowały swój kapitał w blisko 100 krajach, jednak szczegółowa analiza kierunków geograficznych inwestycji wskazuje wyraźnie, że szczególnie atrakcyjne dla polskich przedsiębiorstw były rynki krajów europejskich, w tym przede wszystkim krajów ościennych. W Europie ulokowano ok. 85% wszystkich jednostek zagranicznych (i ok. 88–90% jednostek przedsiębiorstw przemysłowych), natomiast ponad połowę jednostek zagranicznych polskich spółek (i nieco ponad 60% spółek przemysłowych) ulokowano w krajach bezpośrednio sąsiadujących (Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Białoruś, Litwa i Rosja) – zob. tab. 3.8. Warto zauważyć, iż kraje ościenne nienależące do UE były dla podmiotów przemysłowych bardziej interesujące niż pozostałe kraje UE (nie graniczące z Polską) – łącznie we wszystkich krajach UE zlokalizowano nieco mniej niż 60% jednostek zagranicznych. Uwzględniając fakt, że inwestorzy byli nastawieni przede wszystkim na zdobycie rynków zbytu w krajach lokaty, może to dowodzić słuszności tezy, iż polskie przedsiębiorstwa realizują strategię internacjonalizacji zgodną z założeniami fazowego modelu uppsalskiego.

Najwięcej jednostek zagranicznych ulokowano w Niemczech. Ich liczba wzrosła z 372 w 2009 r. do 427 w 2011 r. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Ukraina (355 jednostek w 2011 r.), Czechy (270 jednostek w 2011 r.), Rosja (242 jednostki w 2011 r.), Rumunia (159 jednostek w 2011 r.), Słowacja (150 jednostek w 2011 r.), Cypr (131 jednostek w 2011 r.) oraz Węgry (118 jednostek w 2011 r.) i Litwa (116 jednostek w 2011 r.). Pierwszą dziesiątkę zamyka Białoruś, gdzie w 2011 r. ulokowano 78 jednostek.

Tabela 3.8. Jednostki zagraniczne polskich inwestorów według krajów lokaty w latach 2009–2011

Kraje	Liczba jednostek zagranicznych ogółem			Liczba jednostek zagranicznych przedsiębiorstw przemysłowych		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓŁEM	2747	2988	3178	839	921	1016
Austria	29	28	20	13	13	4
Belgia	17	21	21	8	11	11
Białoruś	84	88	78	35	36	30
Bułgaria	32	36	42	13	11	12
Chiny	34	40	41	15	21	20
Chorwacja	30	30	28	3	4	4
Cypr	83	102	131	11	5	15
Czechy	228	246	270	82	91	98
Dania	22	23	25	6	6	7
Finlandia	11	13	13	2	3	4
Francja	45	67	68	15	24	27
Hiszpania	29	29	44	13	12	16
Holandia	55	67	73	3	6	8
Irlandia	16	14	16	2	1	6
Kazachstan	21	26	27	3	3	7
Litwa	109	105	116	30	33	38
Luksemburg	43	51	71	2	2	6
Łotwa	26	26	25	8	7	7
Malta	24	22	17	4	3	2
Niemcy	372	400	427	139	149	166
Norwegia	22	23	27	7	9	10
Rosja	210	231	242	86	87	98
Rumunia	131	150	159	32	38	39
Serbia	27	23	21	3	4	5
Słowacja	122	125	150	36	39	49
Stany Zjednoczone	59	71	68	15	18	18
Szwajcaria	24	24	28	6	5	9
Szwecja	27	41	48	7	10	16
Turcja	16	20	20	4	5	6
Ukraina	348	356	355	140	148	144
Węgry	111	114	118	24	25	26
Wielka Brytania	62	64	67	17	21	28
Włochy	23	36	36	8	10	10
Zjednoczone Emiraty Arabskie	11	14	14	6	7	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Przeciętnie ok. 1/3 inwestycji została zrealizowana przez spółki przemysłowe, jednak w niektórych krajach ich udział znacznie odbiegał od przeciętnej. Producenci przemysłowi najchętniej lokowali swoje jednostki w Niemczech, na Ukrainie, w Czechach i Rosji, gdzie stanowiły one ok. 40% wszystkich jednostek należących do polskich inwestorów. Co ciekawe, w Zjednoczonych Emiratach Arabskich jednostki spółek przemysłowych stanowiły blisko 60% wszystkich podmiotów z udziałem kapitału polskiego (najwięcej było producentów wyrobów z metali), w Belgii ok. 52%, a w Chinach ok. 50% (z czego 1/4 stanowili producenci wyrobów z metali, a 1/5 producenci maszyn i urządzeń). Z drugiej strony, Cypr, Malta, Luksemburg i Holandia były najmniej interesujące dla producentów przemysłowych – ich inwestycje w tych krajach stanowiły nie więcej niż kilkanaście procent wszystkich przedsięwzięć realizowanych przez podmioty z Polski. Nie jest to zaskakujące, zważywszy na fakt, iż te małe kraje oferują atrakcyjne warunki prawne i podatkowe przede wszystkim dla podmiotów z sektora usługowego (w tym szczególnie finansowego i BPO³).

W strukturze branżowej inwestycji produkcyjnych na rynkach bliższych dominowali producenci wyrobów metalowych (szczególnie na rynku Czech, Niemiec, Słowacji, Rosji oraz Ukrainy i Rumunii). Bardzo aktywni byli też producenci wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (szczególnie na Białorusi, w Rosji, Rumunii i na Ukrainie), a także maszyn i urządzeń, w tym urządzeń elektrycznych (w Rosji i na Ukrainie, w mniejszym stopniu w Niemczech).

Warto zauważyć, że nie we wszystkich jednostkach należących do podmiotów przemysłowych prowadzona była działalność produkcyjna. W krajach słabiej rozwiniętych, oferujących tanią siłę roboczą, np. na Białorusi, w Rumunii czy w Chinach, rzeczywiście dominowały jednostki nastawione na produkcję (odpowiednio było to: blisko 100% podmiotów na Białorusi i w Chinach oraz ok. 75-80% w Rumunii). W Rosji, Niemczech i na Ukrainie ok. 60-70% jednostek należących do polskich spółek przemysłowych zajmowało się działalnością produkcyjną (a pozostała część nastawiona była głównie na wspieranie

³ Warto w tym kontekście zauważyć, że przetwórcy przemysłowi, lokując swoje jednostki zagraniczne w tych krajach, najczęściej prowadzą tam działalność pozaprodukcyjną, jednak dającą możliwość globalnej poprawy efektywności lub optymalizacji podatkowej. Przykładem może być przypadek spółki LPP S.A., która otworzyła filię na Cyprze, aby przenieść tam prawa majątkowe do posiadanych znaków firmowych (marki odzieżowych). Zarządzanie znakami towarowymi jest tam bowiem objęte obniżoną, preferencyjną stawką podatkową, stąd działanie spółki LPP można uznać za skuteczny element strategii optymalizacji podatkowej.

handlu). Natomiast w krajach małych, znajdujących się względnie blisko Polski, proporcje te były odwrotne. Na Litwie, Słowacji, Węgrzech oraz w Czechach udział jednostek zajmujących się produkcją nie przekraczał 40% wszystkich filii i oddziałów polskich inwestorów przemysłowych. W badanym okresie jedynie na Litwie udział inwestycji produkcyjnych zwiększył się, natomiast w pozostałych krajach Europy Środkowo-Wschodniej się zmniejszyła (aż do zaledwie ok. 20% w 2011 r. na Węgrzech) lub pozostawał na zbliżonym poziomie. Dominacja jednostek nieprodukcyjnych w krajach bliskich geograficznie i kulturowo potwierdza przypuszczenia wynikające z analizy modelu uppsalskiego. Dla wielu przedsiębiorstw pierwszym krokiem ku zaawansowanej internacjonalizacji, poprzedzającą delokalizację produkcji, jest właśnie powołanie na rynkach krajów ościennych jednostek wspierających handel.

Niemiecki rynek dominował nie tylko pod względem liczby inwestorów Polskich i liczby zlokalizowanych tam jednostek, lecz także pod względem łącznych przychodów osiągniętych przez zlokalizowane tam podmioty z udziałem kapitału polskiego – zob. tab. 3.9. Na drugim miejscu uplasował się rynek czeski, ze sprzedażą niewiele niższą niż na rynku niemieckim. Warto podkreślić, iż łączne przychody uzyskane przez jednostki na tych dwóch rynkach stanowiły blisko połowę wszystkich przychodów uzyskanych przez jednostki zagraniczne polskich przedsiębiorstw.

Trzecim co do wielkości rynkiem okazała się Rosja, przy czym wartość przychodów ze sprzedaży była tam przeciętnie ok. 5 razy mniejsza niż w Czechach, a w grupie podmiotów przemysłowych blisko 10-krotnie niższa. Na czwartym co do wielkości przychodów rynku – Ukrainie – badane jednostki odnotowały przychody o połowę niższe niż w Rosji. Dla polskich inwestorów ważnymi rynkami (w kolejności) okazały się też USA i Cypr, jednak dla firm przemysłowych miały one mało istotne (USA) lub wręcz marginalne (Cypr) znaczenie.

Analiza informacji o działalności podmiotów zagranicznych pozwala zauważyć, że inwestycje zagraniczne podejmowane były przede wszystkim w celu zdobycia rynków lokalnych. Udział eksportu, choć wzrastał, nie przekroczył w badanym okresie 30% przychodów ze sprzedaży jednostek zagranicznych. W przetwórstwie przemysłowym odsetek ten był nieco wyższy i wyniósł blisko 35% w 2011 r. Wzrost udziału eksportu w przychodach (choć nieznaczny) należy ocenić pozytywnie, gdyż może wynikać z większego zaangażowania międzynarodowego i lepszej umiejętności wykorzystania potencjału rynków zagranicznych.

Luksemburg	949	764	800	0	0	48	0,0	12,3	8,0	b.d.	b.d.	2,7
Łotwa	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Malta	227	167	122	32	25	0	49,1	38,4	56,9	34,9	69,4	b.d.
Niemcy	21 120	24 126	32 137	16 191	18 813	25 593	6,2	8,9	8,4	3,0	7,8	6,4
Norwegia	1 069	1 480	1 586	841	1 234	997	89,1	89,3	83,3	89,7	92,7	93,6
Rosja	4 632	5 033	6 878	2 242	2 083	3 044	3,2	2,8	2,4	4,4	4,1	3,3
Rumunia	1 846	2 408	2 785	844	828	1 091	19,2	23,0	24,4	20,1	15,7	26,8
Serbia	391	539	619	23	215	240	15,6	34,2	38,0	65,6	72,5	68,9
Słowacja	2 167	2 736	2 900	834	1 172	1 511	5,8	3,3	4,0	11,8	5,0	4,1
Stany Zjednoczone	6 224	6 780	3 495	267	610	838	0,4	3,3	6,0	5,4	31,4	20,1
Szwajcaria	324	537	564	83	47	53	3,8	4,7	31,1	14,7	25,5	30,8
Szwecja	905	1 586	1 884	39	89	232	73,8	5,6	8,0	62,4	60,6	54,6
Turcja	168	192	167	37	20	9	11,0	24,8	21,5	0,0	1,3	0,0
Ukraina	2 937	2 998	3 748	1 456	1 781	1 527	26,9	26,3	16,6	34,4	19,7	12,5
Węgry	1 101	1 009	1 197	401	304	475	4,3	3,7	5,9	4,2	2,7	7,2
Wielka Brytania	1 119	1 176	1 236	371	924	1 038	22,9	18,4	16,2	6,7	14,2	13,1
Włochy	385	359	474	64	47	95	22,4	25,9	20,4	24,0	39,5	19,5
Zjednoczone Emiraty Arabskie	496	864	1 217	440	819	1 159	86,4	22,4	37,2	85,9	19,0	36,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analizując proeksportowe nastawienie inwestorów na poszczególnych rynkach, warto podkreślić ich duże zróżnicowanie geograficzne. Na dominującym rynku niemieckim eksport stanowił zaledwie 3–8% przychodów, a w Czechach nie więcej niż 27% (co ciekawe, praktycznie cały eksport z Czech generowały jednostki zajmujące się produkcją i przetwarzaniem ropy naftowej, czyli w praktyce jednostki powiązane z PKN Orlen). Niski udział eksportu zanotowano też w Rosji (3–4% przychodów) i na Ukrainie (gdzie dodatkowo zaobserwowano znaczący spadek z 34% w 2009 r. do 12,5% w 2011 r.), na Węgrzech oraz na Słowacji.

Z kolei relatywnie dużo eksportowały jednostki podmiotów przemysłowych zlokalizowane w krajach skandynawskich (Norwegii, Szwecji i Danii) oraz w Serbii i na Cyprze. Jednak warto podkreślić, że w krajach tych łącznie osiągnęte przychody ze sprzedaży były niskie, więc wysokie średnie wartości eksportu mogą wynikać ze strategii realizowanych przez pojedyncze podmioty.

Ciekawych obserwacji można dokonać również na podstawie informacji o liczbie pracujących w jednostkach zagranicznych polskich inwestorów bezpośrednich. W badanym okresie zatrudnienie zagraniczne wzrosło z blisko 130 tys. osób w 2009 r. do 145,8 tys. osób w 2011 r., choć największe było w 2010 r. – 148 tys. osób. Przeciętnie około 30% z tego generowały podmioty powiązane z producentami przemysłowymi (w 2010 r. odsetek ten był nieco wyższy – 37%). Szczegóły prezentuje tab. 3.10.

Tabela 3.10. Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora

Kraje	Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych			Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych przedsiębiorstw przemysłowych		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
OGÓLEM	129 783	148 083	145 805	41 349	54 804	44 660
Austria	721	856	126	372	0	8
Belgia	84	214	183	49	99	115
Białoruś	3 993	4 884	4 859	2 216	3 773	1 962
Bułgaria	325	428	447	152	147	163
Chiny	1718	1937	944	547	940	464
Chorwacja	821	459	474	465	1	1
Cypr	90	41	61	7	0	8
Czechy	13 674	13 562	11 525	8 541	6 859	6 941
Dania	226	228	248	97	57	95
Finlandia	395	421	495	19	0	103

Kraje	Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych			Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych przedsiębiorstw przemysłowych		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Francja	702	825	752	311	433	556
Hiszpania	453	546	2 449	35	152	149
Holandia	468	396	951	b.d.	6	450
Irlandia	130	49	84	0	0	67
Kazachstan	840	840	1 845	56	b.d.	1 090
Litwa	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Luksemburg	139	221	337	1	b.d.	233
Łotwa	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Malta	17	22	14	0	0	b.d.
Niemcy	18 807	22 098	24 797	8 732	10 500	10 997
Norwegia	312	172	448	154	6	57
Rosja	11 036	12 484	12 792	4 861	4 739	4 568
Rumunia	5 324	7 574	6 497	1 851	4 464	1 953
Serbia	2 070	1 873	1 825	85	510	493
Słowacja	3 307	4 708	3 781	616	149	601
Stany Zjednoczone	33 699	34 191	34 287	313	591	846
Szwajcaria	60	37	127	23	b.d.	106
Szwecja	624	1 158	1 081	47	840	109
Turcja	244	325	540	32	95	199
Ukraina	14 779	12 963	14 562	4 979	8 231	5 465
Węgry	1 961	1 927	2 088	171	222	356
Wielka Brytania	636	401	517	375	169	376
Włochy	185	408	290	103	231	109
Zjednoczone Emiraty Arabskie	168	301	326	116	b.d.	285

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Polskie firmy zatrudniły najwięcej osób w USA – ok. 34 tys. Co ciekawe, w znacznej większości pracownicy ci byli zatrudnieni w podmiotach reprezentujących działalność profesjonalną, naukową i techniczną (w 2011 r. było to 28 tys. osób)⁴. W jednostkach przemysłowych

⁴ Podmioty zajmujące się działalnością profesjonalną, naukową i techniczną generowały dużo miejsc pracy również w innych krajach: po ok. 1,5-1,9 tys. osób pracowało w jednostkach w Czechach, Rosji i Hiszpanii, a w 2010 r. także w Rumunii.

zatrudnienie znalazło niespełna 850 osób, choć jest to i tak duży wzrost w stosunku do 2009 r., kiedy to w podmiotach powiązanych z przemysłem pracowało nieco ponad 300 osób.

Na drugim miejscu uplasował się rynek niemiecki. Tam polskie spółki zatrudniały 18,8 tys. osób w 2009 r. i blisko 24,8 tys. osób w 2011 r. Około 45% z tego zatrudnionych było w podmiotach powiązanych z przetwórstwem przemysłowym i aż ok. 40% z budownictwem. Rynek niemiecki był największym rynkiem dla polskich firm przemysłowych – zarówno dla przetwórstwa przemysłowego (11 tys. pracowników stanowiło ok. 25% wszystkich zatrudnionych w jednostkach powiązanych z przetwórstwem przemysłowym), jak i branży budowlanej (blisko 10 tys. zatrudnionych tam osób stanowiło ok. 70% wszystkich pracowników zagranicznych w tej branży).

Trzecim rynkiem pod względem liczby zatrudnionych była Ukraina. Na kolejnych pozycjach znalazły się Rosja i Czechy, przy czym na Ukrainie i w Rosji zaledwie ok. 1/3 pracowników zatrudniały jednostki powiązane z przetwórstwem przemysłowym (generując jednocześnie ok. połowę przychodów osiąganych przez polskie spółki na tych rynkach). W Czechach odsetek zatrudnionych w podmiotach przemysłowych sięgał ok. 60%, głównie za przyczyną działalności producentów koksu i rafinacji ropy naftowej.

3.4. Wnioski

Przeprowadzona analiza danych statystycznych obrazujących bezpośrednio inwestycje polskich przedsiębiorstw pozwala sformułować kilka głównych wniosków. Pierwszy z nich dotyczy generalnego modelu internacjonalizacji, który jest bliski ścieżce uppsalskiej. Większość przedsiębiorstw inwestujących za granicą jako pierwsze miejsce lokalizacji wybiera bliskie kulturowo rynki krajów ościennych. W krajach graniczących z Polską ulokowano ponad połowę wszystkich jednostek zagranicznych powiązanych z inwestorami polskimi, utworzono ponad 50% miejsc pracy, osiągnięto łącznie przychody stanowiące blisko 60% wszystkich przychodów jednostek zagranicznych. Działalność w tych krajach była nastawiona przede wszystkim na zdobycie rynku poprzez delokalizację produkcji lub wzmocnienie eksportu z Polski poprzez otwarcie jednostki handlowej. Osiągane przychody z eksportu (mogące sugerować globalne nastawienie inwestora) były niewielkie (o ponad połowę niższe niż przeciętnie w całej badanej grupie), a sprzedaż realizowana w ramach pionowych powiązań produkcyjnych do spółki matki

w Polsce miała znaczenie marginalne. W krajach dalej położonych relacja eksportu jednostek zagranicznych do przychodów ze sprzedaży była przeciętnie wyższa. Oznacza to, że tam inwestorzy poszukiwali specyficznych przewag, które poprawiały międzynarodową konkurencyjność ich wyrobów, lub też lokowali pionowo zintegrowane jednostki (produkcyjne i usługowe).

Warto jednak zauważyć, że w badanym okresie koncentracja działalności w krajach ościennych minimalnie zmniejszyła się, co świadczy o rozwoju działalności międzynarodowej badanych przedsiębiorstw. Wchodzenie na coraz odleglejsze rynki wymaga bowiem pokonania większego dystansu psychicznego oraz wykorzystania umiejętności i doświadczeń z wcześniejszych etapów internacjonalizacji.

Biorąc po uwagę całokształt aktywności polskich inwestorów przemysłowych, za wiodącą branżę (polską specjalizację ZIB) można uznać produkcję wyrobów z metali. Ważne miejsce zajmuje też produkcja maszyn i urządzeń, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz z pozostałych surowców niemetalicznych. Ponadto na uwagę zasługuje produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej z głównym inwestorem – spółką PKN Orlen oraz charakterystyczna dla dużych gospodarek produkcja spożywcza.

Wydaje się, że ekspansja międzynarodowa polskich inwestorów nie stanowi zagrożenia dla działalności krajowej. Wysoki wskaźnik pionowych powiązań po stronie importu (tj. ze spółki matki do filii), zarówno do jednostek produkcyjnych, jak i (co jest bardziej intuicyjne) do tych zajmujących się handlem, pobudza produkcję krajową.

ROZDZIAŁ 4

Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstw z województwa łódzkiego

4.1. Wprowadzenie

Badanie przeprowadzone w ramach niniejszego projektu jest pierwszą tak szeroko zakrojoną analizą działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. Jako podstawę wykorzystano dane statystyczne GUS pochodzące z formularzy sprawozdawczych KZZ. Do ich wypełniania zobligowane są wszystkie podmioty gospodarcze posiadające udziały w jednostkach zagranicznych, kwalifikowane jako bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Podobnie jednak – jak w przypadku badania ogólnopolskiego – należy podkreślić, że pomimo obowiązku składania sprawozdań, nie wszystkie przedsiębiorstwa podają pełne informacje, stąd analizowane dane mogą być niepełne. Trudno również wykluczyć sytuację, iż przedsiębiorstwo posiadające jednostki zagraniczne nie złoży sprawozdania w jednym roku, a w kolejnych już tak – zatem uzyskany zagregowany szereg czasowy będzie zawierał istotne (ale trudne do interpretacji) luki.

Okres badawczy obejmuje lata 2009–2012. Wcześniej tak szczegółowe informacje o polskich inwestorach zagranicznych nie były zbierane i publikowane, a najnowsze dane dostępne w momencie opracowywania książki pochodziły właśnie z 2012 r.

4.2. Skala zaangażowania przedsiębiorstw z województwa łódzkiego za granicą

W badanym okresie 2009–2012 liczba przedsiębiorstw deklarujących posiadanie jednostek zagranicznych wahała się w przedziale 57–70 podmiotów, przy czym najwięcej firm było zaangażowanych w ZIB w 2010 r. (zob. tab. 4.1). Na tle Polski grupa ta nie jest zbyt liczna – stanowi zaledwie ok. 4,5–5% wszystkich inwestorów z Polski.

Wśród inwestorów z województwa łódzkiego najliczniej reprezentowane były spółki zajmujące się przetwórstwem przemysłowym.

Stanowiły one przeciętnie ok. 48% wszystkich przedsiębiorstw podejmujących ZIB (jedynie w 2009 r. było ich ok. 42%), co stanowi większą reprezentację niż przeciętnie w całej Polsce.

Dominowali producenci wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (5-7 podmiotów) oraz podmioty reprezentujące przemysł lekki (3-6 producentów wyrobów tekstylnych oraz 2-4 producentów odzieży). Te branże można uznać za trzon specjalizacji inwestorów przemysłowych z województwa łódzkiego, gdyż ich łączny udział w ogólnej liczbie inwestorów przemysłowych przekracza 45%. W pozostałych gałęziach przemysłu ZIB podejmowali pojedynczy inwestorzy, a jedynie wśród producentów wyrobów metalowych oraz urządzeń elektrycznych jednostki zagraniczne posiadały po ok. 2-3 podmioty.

Drugą grupą inwestorów bezpośrednich w województwie łódzkim były firmy zajmujące się handlem (22-26 podmiotów), w tym przede wszystkim handlem hurtowym. Warto jednak zauważyć, że liczba tych ostatnich regularnie zmniejszała się, z 24 w 2009 r. do 19 w 2011 r. i tylko 4 w 2012 r. Za to w 2012 r. skokowo wzrosła liczba firm zajmujących się handlem i naprawą pojazdów samochodowych - 18 podmiotów. W pozostałych branżach gospodarki liczba inwestorów nie przekroczyła 4 podmiotów (w działalności finansowej i ubezpieczeniowej), choć dominowali pojedynczy inwestorzy (informacja i komunikacja, obsługa nieruchomości, edukacja).

Struktura inwestorów przemysłowych w województwie łódzkim odbiega nieznacznie od struktury ogólnopolskiej (zob. tab. 4.2). Na uwagę zasługuje większy odsetek spółek przemysłu lekkiego (25%), które w skali ogólnopolskiej mają marginalne znaczenie, a także ponad dwudziestoprocentowy udział producentów wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, którzy ogółem w Polsce stanowią nieco ponad 11%. W województwie łódzkim relatywnie liczniej reprezentowani są też producenci urządzeń elektrycznych, za to mniej jest przetwórców spożywczych, producentów wyrobów z metali oraz maszyn i urządzeń.

Tabela 4.1. Liczba inwestorów posiadających jednostki zagraniczne

Sekcje/działy PKD inwestora	Liczba podmiotów posiadających jednostki zagraniczne			
	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	64	70	67	57
Przetwórstwo przemysłowe (C)	27	34	32	27
Produkcja artykułów spożywczych (10)	1	2	1	-
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	4	6	5	3
Produkcja odzieży (14)	4	4	3	2

Sekcje/działy PKD inwestora	Liczba podmiotów posiadających jednostki zagraniczne			
	2009	2010	2011	2012
Produkcja wyrobów z drewna oraz korka (16)	1	2	1	1
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	1	1	-	-
Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	1	1	1	-
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	1		1	1
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	-	-	1	1
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	5	6	7	7
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	1	2	2	2
Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń (25)	1	2	3	3
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	1	1	-	-
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	2	3	3	3
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana (28)	1	1	1	1
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (29)	2	2	2	2
Pozostała produkcja wyrobów (32)	1	1	1	1
Budownictwo (F)	1	1	3	2
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)	26	24	22	22
Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych (45)	1	1	-	18
Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi (46)	24	21	19	4
Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi (47)	1	2	3	-
Transport i gospodarka magazynowa (H)	2	2	-	-
Informacja i komunikacja (J)	1	1	1	1
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	3	4	3	2
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	1	1	2	1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	2	2	3	1
Edukacja (P)	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 4.2. Struktura spółek przemysłowych posiadających jednostki zagraniczne w 2011 r. (w %)

Przetwórstwo przemysłowe	Przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego	Przedsiębiorstwa polskie
Produkcja artykułów spożywczych (10)	3,1	10,2
Produkcja napojów (11)	-	1,3
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	15,6	1,7
Produkcja odzieży (14)	9,4	1,1
Produkcja skór i wyrobów skórzanych (15)	-	0,6
Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (16)	3,1	2,7
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	-	1,7
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (18)	-	1,1
Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	3,1	1,3
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	3,1	5,4
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	3,1	1,5
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	21,9	11,3
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	6,3	5,7
Produkcja metali (24)	-	3,4
Produkcja wyrobów z metali (25)	9,4	19,7
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	-	2,3
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	9,4	5,9
Produkcja maszyn i urządzeń (28)	3,1	8,6
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (29)	6,3	3,4
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (30)	-	1,7
Produkcja mebli (31)	-	3,4
Pozostała produkcja (32)	3,1	1,7
Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (33)	-	3,8
RAZEM	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Łączna liczba jednostek zagranicznych, w których udział mieli inwestorzy z województwa łódzkiego, zwiększyła się ze 119 w 2009 r. do 122 w 2012 r., przy czym w rekordowym 2011 r. jednostek było 146 (zob. tab. 4.3). Stanowiło to ok. 4,3-4,5% wszystkich podmiotów zagranicznych powiązanych z inwestorami polskimi.

Przeciętnie na inwestora z województwa łódzkiego przypadało od niespełna 1,9 jednostki w 2009 r. do blisko 2,2 w 2012 r. (co jest wynikiem zbliżonym do średniej ogólnopolskiej). W przemyśle było to około 1,4-1,7 jednostki na inwestora (przy czym po 4 jednostki utworzyły firmy farmaceutyczne, a po 3,5 producenci wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych), a w handlu ok. 1,3-1,9. Najwięcej, tj. średnio po 4 jednostki, utworzyli w 2012 r. inwestorzy zajmujący się działalnością finansową i ubezpieczeniową. Jednostki najczęściej były tworzone w formie niezależnej spółki, w której inwestor objął 100% udziałów (stanowiły one ok. 46-70% wszystkich jednostek) lub miał udział większościowy (20-25%). Liczba tworzonych oddziałów nie przekroczyła 5% wszystkich jednostek zagranicznych. Inne formy ZIB nie występowały.

Tabela 4.3. Liczba jednostek zagranicznych według PKD inwestora

Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	Liczba jednostek				Liczba jednostek na inwestora			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	119	137	146	122	1,9	2,0	2,2	2,1
Przetwórstwo przemysłowe (C)	39	50	51	45	1,4	1,5	1,6	1,7
Produkcja artykułów spożywczych (10)	1	2	1	-	1	1	1	-
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	4	6	5	4	1	1	1	1,3
Produkcja odzieży (14)	5	5	4	2	1,25	1,25	1,3	1
Produkcja wyrobów z drewna oraz korka (16)	1	2	1	1	1	1	1	1
Produkcja papieru i wyrobów z papieru (17)	1	1	-	-	1	1	-	-
Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (19)	1	1	1	-	1	1	1	-
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	2	-	1	1	2	-	1	1

Tab. 4.3 (cd.)

Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	Liczba jednostek				Liczba jednostek na inwestora			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Produkcja wyrobów farmaceutycznych (21)	-	-	4	4	-	-	4	4
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	12	13	13	12	2,4	2,2	1,9	1,7
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	1	7	7	7	1	3,5	3,5	3,5
Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń (25)	1	2	3	3	1	1	1	1
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (26)	1	1	-	-	1	1	-	-
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	2	3	3	3	1	1	1	1
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana (28)	1	1	1	1	1	1	1	1
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (29)	3	3	4	5	1,5	1,5	2	2,5
Pozostała produkcja wyrobów (32)	3	3	3	2	3	3	3	2
Budownictwo (F)	1	1	3	2	1	1	1	1
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)	60	60	64	59	2,3	2,5	2,9	2,7
Transport i gospodarka magazynowa (H)	2	2	-	-	1	1	-	-
Informacja i komunikacja (J)	3	3	3	3	3	3	3	3
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	4	10	9	8	1,3	2,5	3	4
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	1	1	4	1	1	1	2	1
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	5	7	10	2	2,5	3,5	3,3	2
Edukacja (P)	4	3	2	2	4	3	2	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Najwięcej jednostek zagranicznych posiadały spółki zajmujące się handlem. Było ich ok. 59-64, co stanowiło blisko połowę wszystkich jednostek utworzonych przez inwestorów z województwa łódzkiego. Inwestorzy zajmujący się przetwórstwem przemysłowym w 2009 r. posiadali udziały w 39 podmiotach zagranicznych, zaś w kolejnych latach w 50 (w 2010 r.) i w 51 (w 2011 r.), natomiast w 2012 r. w zaledwie 45. Przeciętnie stanowiło to ok. 33-37% wszystkich jednostek zagranicznych. Największy udział w tym mieli producenci wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, którzy posiadali udziały w 12-13 podmiotach zagranicznych.

Trzecią najliczniejszą grupą były jednostki utworzone przez spółki zajmujące się działalnością finansową i ubezpieczeniową. Stanowiły one od 3,5 do 7,3% całości.

Warto podkreślić, że nie zawsze profil działalności prowadzonej przez jednostkę zagraniczną pokrywał się z profilem działalności inwestora (zob. tab. 4.4). Dla przykładu, blisko połowa jednostek utworzonych przez przetwórców przemysłowych prowadziła działalność handlową – była zatem *de facto* przedstawicielstwami wspierającymi eksport. Inwestorzy zajmujący się handlem posiadali jednostki zależne w przetwórstwie przemysłowym (można to wiązać ze strategią integracji pionowej, czyli przejściem dostawcy) oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (co z kolei może wynikać z przenoszenia zarządu lub spółek specjalnych do krajów oferujących korzystne rozwiązania prawno-podatkowe). Co ciekawe, dla odmiany tylko jedna jednostka zagraniczna spółek sekcji M (od 2011 r.) zajmowała się tą samą działalnością, co spółka matka. Pozostałe działały w obszarze handlu, hotelarstwa i gastronomii, a nawet przetwórstwa przemysłowego. Podmioty finansowe i ubezpieczeniowe również tworzyły jednostki zagraniczne w innych, poza macierzystym, obszarach: handlu i przetwórstwie przemysłowym.

Biorąc pod uwagę PKD jednostki zagranicznej, wyraźnie widać dominację działalności handlowej (zob. tab. 4.5). Udział podmiotów zależnych zajmujących się sprzedażą (hurtową i detaliczną) wzrósł w badanym okresie z 57% w 2009 r. do blisko 61% w 2012 r., choć liczba jednostek wzrastała tylko do 2011 r., a w 2012 r. spadła.

Jednostki przemysłowe stanowiły ok. 19-22% wszystkich podmiotów powiązanych ze spółkami z województwa łódzkiego, a ich struktura gałęziowa była zbliżona do struktury inwestorów, chociaż producenci papieru i wyrobów z papieru, koksu i rafinacji ropy naftowej, farmaceutyków, a także maszyn i urządzeń oraz urządzeń elektronicznych i optycznych nie podejmowali inwestycji poziomych (tj. powielających działalność spółki matki). Ich inwestycje wiązały się z innymi gałęziami przemysłu lub działalnością handlową – miały zatem charakter pionowy.

d)

2012		Sekcje PKD jednostki zagranicznej												
Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	OGÓŁEM	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	P	S	
OGÓŁEM	122	27	2	74	-	1	3	2	-	9	1	2	1	
C	45	21		21						1	1		1	
F	2		2											
G	59	2		50						7				
J	3						3							
K	8	3		3				2						
L	1					1								
M	2	1								1				
P	2											2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 4.5. Liczba jednostek zagranicznych powiązanych z inwestorami z województwa łódzkiego według PKD jednostki zagranicznej

Sekcje PKD jednostki zagranicznej	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	119	137	146	122
Przetwórstwo przemysłowe (C)	23	31	29	27
Produkcja artykułów spożywczych (10)	1	1	1	-
Produkcja napojów (11)	-	-	1	1
Produkcja wyrobów tekstylnych (13)	6	6	4	4
Produkcja odzieży (14)	4	4	2	2
Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania (16)	3	3	2	2
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20)	-	4	5	5
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22)	4	5	6	6
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (23)	3	3	3	3
Produkcja metalowych wyrobów gotowych (25)		1	1	1
Produkcja urządzeń elektrycznych (27)	1	2	2	2
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (29)	1	1	1	1
Pozostała produkcja wyrobów (32)		1	1	
Budownictwo (F)	1	1	3	2
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (G)	68	80	87	74

Tab. 4.5 (cd.)

Sekcje PKD jednostki zagranicznej	2009	2010	2011	2012
Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych (45)	2	2	3	4
Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi (46)	49	58	60	53
Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi (47)	17	20	24	17
Transport i gospodarka magazynowa (H)	2	2	-	-
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)	3	3	4	1
Informacja i komunikacja (J)	3	3	6	3
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	4	4	3	2
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	2	2	1	
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	7	6	9	9
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)	1	1	1	1
Edukacja (P)	4	3	2	2
Pozostała działalność usługowa	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4.3. Działalność jednostek zagranicznych spółek z województwa łódzkiego

Podmioty działające w województwie łódzkim miały w badanym okresie udziały w 119-146 jednostkach zagranicznych i zatrudniały 4-5,2 tys. osób (zob. tab. 4.6). Najwięcej osób zatrudnionych było w 2011 r., a najmniej w 2012 r., choć zatrudnienie w 2010 r. było tylko minimalnie większe. Stanowiło to ok. 3,5% miejsc pracy utworzonych przez wszystkich polskich inwestorów za granicą. Podobnie jak w skali ogólnopolskiej, najwięcej miejsc pracy utworzyli inwestorzy zajmujący się działalnością handlową. W rekordowym 2009 r. było to ponad 2,3 tys. osób. Zatrudnienie generowane przez inwestorów przemysłowych zmniejszyło się znacząco z ponad 1,9 tys. osób w 2009 r. do zaledwie 920 osób w 2012 r. Blisko sześciokrotnie zwiększyło się natomiast zatrudnienie w pozostałych sekcjach działalności gospodarczej.

Przeciętna wielkość zatrudnienia w jednostce zagranicznej to ok. 30-37 osób (czyli o ok. 10 osób mniej niż przeciętnie w Polsce).

Jednostki utworzone przez spółki zajmujące się handlem były nieco mniejsze. Średnie zatrudnienie w podmiotach powiązanych z przetwórcami przemysłowymi zmniejszyło się z ponad 49 osób w 2009 r. do zaledwie 20 w 2012 r., za to w pozostałych sektorach zatrudnienie wzrosło z niespełna 12 osób na jednostkę w 2009 r. do ponad 75 w 2012 r.

Tabela 4.6. Liczba jednostek i zatrudnienie w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora

Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	Liczba jednostek zagranicznych				Liczba pracujących			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ogółem	119	137	146	122	4 463	4 039	5 219	3 991
Przetwórstwo przemysłowe (C)	39	50	51	45	1 917	1 707	1 825	920
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	60	60	64	59	2 310	1 627	1 830	1 714
Pozostałe	20	27	31	18	236	705	1 564	1 357

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Pomimo iż liczba jednostek zagranicznych i generowane zatrudnienie wahało się, to przychody osiągane przez podmioty powiązane z inwestorami z województwa łódzkiego sukcesywnie się zwiększały, z ok. 1 mld zł w 2009 r. do ponad 2,3 mld zł w 2012 r. (zob. tab. 4.7). Również ich udział w skali Polski się zwiększał, choć w stosunku do liczby inwestorów, jednostek i zatrudnienia był dużo niższy – stanowił zaledwie ok. 1-1,5%. Sukcesywnie zwiększały się też przeciętne przychody na jednostkę zagraniczną – z 9,2 mln zł w 2009 r. do 19,3 mln zł w 2012 r. Nieco wyższe wartości przypadają na spółki powiązane z inwestorami zajmującymi się handlem (14,8-21,7 mln zł), a mniejsze na podmioty zależne od przetwórców przemysłowych (4,5-10,9 mln zł).

Dominujący (ale malejący) udział w strukturze przychodów miały jednostki powiązane ze spółkami sekcji G, które – jak wspomniano wcześniej – w znakomitej większości również zajmowały się handlem. Biorąc pod uwagę fakt, iż blisko połowa jednostek zagranicznych inwestorów przemysłowych zajmuje się też działalnością handlową (choć nie wiadomo dokładnie, jaki jest jej udział w przychodach), należy zauważyć znaczącą przewagę handlu w przychodach badanych jednostek. Świadczy to o strategii ekspansji inwestorów z województwa łódzkiego, nakierowanej przede wszystkim na zdobycie nowych rynków i wspieranie sprzedaży na rynkach zagranicznych (por. Kłysik-Uryszek, Kuna-Marszałek 2014).

Powyższą tezę potwierdza analiza skali eksportu realizowanego przez badane jednostki zagraniczne. Przeciętnie udział eksportu w przychodach nie przekroczył w badanym okresie poziomu 10%, co jest wynikiem dużo niższym niż przeciętnie w skali wszystkich polskich ZIB. Jedynie w przetwórstwie przemysłowym w 2011 r. zanotowano większy udział eksportu w przychodach – blisko 25%, ale była to sytuacja jednorazowa (zob. tab. 4.8). Generalnie, w porównaniu z inwestorami z całej Polski, jednostki powiązane z podmiotami z województwa łódzkiego były dużo bardziej nastawione na sprzedaż na lokalnych rynkach goszczących.

Tabela 4.7. Przychody jednostek zagranicznych

Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (w mln zł)				Udział eksportu w przychodach (w %)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ogółem	1 095,1	1 493,36	2 127,20	2 352,97	4,4	7,3	8,6	9,2
Przetwórstwo przemysłowe (C)	175,43	359,64	513,29	493,84	13,7	7,0	24,3	6,8
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	889,76	954,97	1 053,60	1 278,21	1,2	6,6	1,1	8,0
Pozostałe	29,92	178,75	560,31	580,91	45,6	11,5	8,3	13,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Przeciętnie ok. 30–45% eksportu jednostek zagranicznych było kierowane do spółek matek (tab. 4.8), co z kolei stanowiło wynik wyższy niż średnia dla Polski. Ten wysoki wskaźnik był spowodowany głównie silnymi powiązaniem pionowymi jednostek zależnych inwestorów w „pozostałych” sekcjach gospodarki. Inwestorzy zajmujący się przetwórstwem przemysłowym oraz handlem kupowali od swoich podmiotów powiązanych niewielką część ich produkcji. Ponadprzeciętnie wysoki udział eksportu pionowego w przemyśle (87,5%) zanotowano jedynie w 2010 r., natomiast w handlu (100%) w 2011 r.

Wartość importu jednostek zagranicznych wzrosła w okresie 2009–2012 z niespełna 107 mln zł do ponad 475 mln zł, z czego w pierwszym roku największą część generowały jednostki zależne spółek zajmujących się handlem, a od 2010 r. podmioty powiązane z przetwórstwem przemysłowym (zob. tab. 4.9). Import tych ostatnich również rósł najszybciej – w badanym okresie zwiększył się ponad dziesięciokrotnie, z 26,4 mln zł do blisko 276 mln zł.

Tabela 4.8. Aktywność eksportowa jednostek zagranicznych

Sektory PKD podmiotu sprawozdawczego	Przychody z eksportu (w mln zł)				Udział sprzedaży do jednostek powiązanych w wartości eksportu (w %)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ogółem	48,28	108,52	183,32	216,28	32,8	43,0	28,4	44,6
Przetwórstwo przemysłowe (C)	24,10	25,35	124,79	33,62	4,3	87,5	0,4	3,0
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	10,54	62,58	11,76	102,01	24,2	8,5	100	16,8
Pozostałe	13,64	20,58	46,77	80,65	90,0	93,2	85,3	97,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 4.9. Aktywność importowa jednostek zagranicznych

Sektory PKD podmiotu sprawozdawczego	Import (w mln zł)				Udział importu pionowego w imporcie całkowitym (w %)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ogółem	106,9	229,5	365,6	475,3	67,3	77,2	94,6	89,5
Przetwórstwo przemysłowe (C)	26,4	106,6	209,2	275,9	67,0	75,3	94,6	92,8
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	77,9	76,4	118,8	151,9	67,2	99,1	96,8	86,3
Pozostałe	2,6	46,6	37,6	47,4	74,4	46,0	87,0	80,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na podstawie dostępnych danych nie jest możliwa ocena struktury dokonywanego importu (import zaopatrzeniowy czy inwestycyjny). Można jednak, z pewną granicą błędu, przyjąć, że relacja wartości importu do przychodów może być miarą wartości dodanej działalności w kraju goszczącym. W badanych jednostkach udział importu w przychodach zwiększył się z niespełna 10% w 2009 r. do nieco ponad 20% w 2012 r., co wskazuje na niskie uzależnienie od importu. W handlu udział ten wynosił 8-12%, natomiast w przemyśle sukcesywnie się zwiększał z 15 do 56%. Warto przy tym podkreślić, że ten rosnący import pochodził głównie (tj. nawet w 93-95%) ze spółek matek. Świadczy to o zwiększaniu pionowych powiązań inwestorów z jednostkami zagranicznymi i jest korzystne dla gospodarki Polski. Pomimo nastawienia głównie na zdobycie rynków (tj. motywu charakterystycznego dla

inwestycji poziomych), inwestycje bezpośrednie nie substytuują produkcji krajowej, a wręcz przeciwnie – zwiększają eksport.

Wysoki – i rosnący – udział importu pionowego jest charakterystyczny dla wszystkich jednostek zagranicznych inwestorów z województwa łódzkiego. W badanym okresie wynosił on przeciętnie dla wszystkich podmiotów od ok. 67 do ok. 90%, a dla jednostek powiązanych z podmiotami sekcji G – od 67 do ponad 99% w 2010 r., przy czym w 2012 r. zmniejszył się do 86%.

Podsumowując analizę działalności eksportowej i importowej jednostek zależnych od inwestorów z województwa łódzkiego, należy zwrócić uwagę na saldo tego handlu. W założonym okresie import badanych jednostek znacznie przewyższał eksport, przy czym to ujemne saldo sukcesywnie się zwiększało (zob. tab. 4.10). W przetwórstwie przemysłowym ujemne saldo pogorszyło się szczególnie w 2012 r., a w działalności handlowej było najniższe w 2011 r. Z kolei w pozostałych branżach gospodarki łącznie saldo handlu jednostek zagranicznych było (z wyjątkiem 2010 r.) dodatnie.

Tabela 4.10. Saldo handlu jednostek zagranicznych

Sekcje PKD podmiotu sprawozdawczego	Saldo HZ (w mln zł)				Saldo HZ realizowanego z jednostkami powiązanymi (pionowy HZ) (w mln zł)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Ogółem	-58,62	-121,03	-182,31	-258,98	-56,09	-130,65	-293,61	-328,73
Przetwórstwo przemysłowe (C)	-2,27	-81,20	-84,40	-242,32	-16,64	-58,02	-197,50	-254,95
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych (G)	-67,34	-13,79	-107,05	-49,87	-49,75	-70,36	-103,24	-113,84
Pozostałe	10,99	-26,04	9,14	33,21	10,31	-2,27	7,13	40,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Bardzo podobną tendencję można zaobserwować w relacjach handlowych jednostek zagranicznych i spółek matek. Saldo handlu pionowego jednostek zagranicznych było ujemne i – co do wartości – coraz wyższe. W 2009 r. wyniosło 56 mln zł, a w 2012 r. blisko 329 mln zł. Dla podmiotów w przetwórstwie przemysłowym saldo zwiększało się z 16,6 mln zł do blisko 255 mln zł, zaś w działalności handlowej z blisko -50 mln zł do -114 mln zł. Taką sytuację należy ocenić pozytywnie z punktu widzenia interesów gospodarki Polski, oznacza ona bowiem przewagę eksportu polskich spółek matek do jednostek nad ich importem. Zatem dodatnie saldo przyczynia się do poprawy bilansu obrotów bieżących i wspiera korzystne efekty mnożnikowe.

4.4. Kierunki inwestycji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego

Inwestorzy z województwa łódzkiego kierowali swoje zagraniczne przedsięwzięcia przede wszystkim do krajów ościennych, gdzie ulokowano około 60% jednostek zagranicznych. Jest to zgodne z kierunkami inwestycji wszystkich polskich inwestorów bezpośrednich. Najwięcej podmiotów funkcjonowało na Ukrainie, w Rosji i na Litwie. Relatywnie dużym zainteresowaniem cieszył się też rynek Rumunii (zob. tab. 4.11).

Tabela 4.11. Liczba jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym

Kraje	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	119	137	146	122
Litwa	18	17	20	14
Niemcy	7	10	11	7
Republika Czeska	9	10	11	10
Rosja	14	18	18	14
Rumunia	5	10	10	8
Ukraina	16	17	17	18
Słowacja	8	9	10	8
Pozostałe	42	46	49	43

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Najwięcej nowych miejsc pracy (ponad 1,3 tys.) powstało na Litwie (zob. tab. 4.12). W 2012 r. na drugim miejscu znalazła się Rosja, a na kolejnym Ukraina, choć wynika to przede wszystkim ze znaczącego spadku zatrudnienia w jednostkach niemieckich. Jeszcze w 2011 r. podmioty tam zlokalizowane dawały zatrudnienie blisko 1000 osób, a w 2012 r. zaledwie 111. Najmniej osób pracowało w jednostkach zagranicznych na Słowacji.

Przeciętne zatrudnienie na jednostkę zagraniczną najczęściej nie przekraczało 40 osób. Wyjątkowo duże były tylko podmioty działające na Litwie (i tu z roku na rok przeciętna liczba pracowników na jednostkę zwiększała się) oraz w Niemczech (gdzie przeciętne zatrudnienie na podmiot zmniejszyło się drastycznie z ponad 105 osób do niespełna 16). Najmniejsze jednostki funkcjonowały na Słowacji oraz w Czechach.

Podmioty na Litwie nie tylko generowały najwyższe zatrudnienie, lecz także przychody (zob. tab. 4.13). Na drugim miejscu znalazł się rynek rosyjski. Najniższe przychody osiągały podmioty na Ukrainie i w Rumunii, co nie jest zaskakujące, zważywszy na chłonność i poziom rozwoju tych rynków.

Tabela 4.12. Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych w przekroju geograficznym

Kraje	Liczba pracujących				Liczba pracujących na jednostkę zagraniczną			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	4 463	4 039	5 219	3 991	37,5	29,5	35,7	32,7
Litwa	968	1 010	1 313	1 304	53,8	59,4	65,7	93,1
Niemcy	736	842	997	111	105,1	84,2	90,6	15,9
Republika Czeska	106	141	193	209	11,8	14,1	17,5	20,9
Rosja	336	259	671	586	24,0	14,4	37,3	41,9
Rumunia	22	299	281	265	4,4	29,9	28,1	33,1
Ukraina	763	425	500	428	47,7	25,0	29,4	23,8
Słowacja	11	20	41	25	1,4	2,2	4,1	3,1
Pozostałe	1 521	1 043	1 223	1 063	36,2	22,7	25,0	24,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 4.13. Przychody osiągane przez jednostki zagraniczne

Kraje	Przychody (w mln zł)				Przychody na zatrudnionego (w tys. zł)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	1 095,1	1 493,4	2 127,2	2 353,0	245,4	369,7	407,6	589,6
Litwa	657,8	671,9	840,6	900,1	679,5	665,2	640,2	690,3
Niemcy	91,4	228,8	115,2	181,4	124,2	271,7	115,5	1 634,5
Republika Czeska	24,4	38,1	115,5	112,4	230,1	270,3	598,5	537,9
Rosja	75,7	127,3	515,3	599,0	225,4	491,4	767,9	1 022,1
Rumunia	6,7	95,3	114,2	72,5	305,8	318,8	406,3	273,5
Ukraina	43,6	40,4	71,6	85,9	57,1	95,0	143,2	200,6
Słowacja	11,1	12,3	13,3	16,3	1 010,7	613,8	323,8	652,6
Pozostałe	184,4	279,3	341,6	385,4	121,2	267,8	279,3	362,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Porównując wartość przychodów z liczbą zatrudnionych, można ocenić produktywność pracy na poszczególnych rynkach. Na Litwie przychody utrzymywały się na względnie stabilnym poziomie ok. 640-690 tys. zł na zatrudnionego. W innych krajach można zaobserwować znaczne wahania. W Niemczech w okresie 2009-2011 produktywność była relatywnie niska, a w ostatnim roku zwiększyła się do

ponad 1 mln zł na osobę (co wynika ze skokowego zmniejszenia zatrudnienia). W Czechach przychody na zatrudnionego zwiększały się w pierwszych trzech latach badania, a następnie spadły, z kolei na Słowacji drastycznie zmniejszyły się w okresie 2009–2011, a w 2012 r. znów wzrosły. Jedynie w Rosji produktywność systematycznie wzrastała z ok. 225 tys. zł do ponad 1 mln zł.

Generalnie jednostki zagraniczne nie prowadziły szerokiej działalności eksportowej, jednak w przekroju geograficznym można zauważyć znaczne zróżnicowanie. Najwięcej eksportowały (i to zarówno w ujęciu wartościowym, jak i w relacji do przychodów) jednostki niemieckie (w rekordowym 2011 r. wartość eksportu przekroczyła 100 mln zł, co stanowiło ponad 90% przychodów) oraz ukraińskie i czeskie (w ich przypadku udział eksportu w przychodach wynosił odpowiednio ok. 30% w 2011 r. i 42% w 2012 r.). W pozostałych krajach eksport miał marginalne znaczenie w działalności jednostek powiązanych z inwestorami z województwa łódzkiego.

Tabela 4.14. Eksport jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym

Kraje	Eksport (w tys. zł)				Udział eksportu pionowego w eksporcie (w %)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	48 280	108 515	183 317	216 284	32,8	43,0	28,4	44,6
Litwa	199	174	804	1 623	81,9	96,6	30,7	85,5
Niemcy	236	55 287	104 905	85 272	80,1	0,5	0,5	0,5
Republika Czeska	13	660	6 455	47 557	100,0	95,9	10,9	100,0
Rosja	37	119	0	0	100,0	100,0	-	-
Rumunia	1 164	2 921	350	213	26,7	23,1	95,4	8,0
Ukraina	8 513	9 842	22 120	14 565	38,8	90,1	82,5	91,1
Słowacja	1 374	748	680	162	100,0	100,0	100,0	100,0
Pozostałe	36 744	38 764	48 003	66 892	28,5	90,7	65,3	50,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podobne zróżnicowanie można zauważyć w odniesieniu do eksportu pionowego. Najwyższy udział sprzedaży do spółki matki zaobserwowano w Rosji, na Słowacji, a także (z wyjątkiem 2011 r.) w Czechach i na Litwie oraz na Ukrainie (choć tu wyjątkiem był rok 2009). Z kolei w Rumunii przeciętny udział eksportu pionowego był niski – poza 2011 r., kiedy wyniósł ponad 95%. Natomiast jednostki niemieckie praktycznie nie utrzymywały pionowych powiązań eksportowych z podmiotami macierzystymi – cały eksport kierowany był do podmiotów

zewewnętrznych. Może to sugerować, że produkty wytwarzane przez podmioty w Niemczech są postrzegane na rynku międzynarodowym jako bardziej konkurencyjne i pożądane. Choć nie wynika to bezpośrednio z wyższej produktywności, to znaczącą rolę może odgrywać np. wizerunek kraju pochodzenia.

Podobnie jak w przypadku eksportu, również uzależnienie jednostek zagranicznych od importu było zróżnicowane geograficznie. W badanym okresie najmniej (lub prawie wcale) nie importowały jednostki zlokalizowane w Niemczech (zob. tab. 4.15). Niewielkie były też zagraniczne zakupy podmiotów działających na rynku litewskim (w relacji do przychodów ich wartość nie przekraczała 3%). W ujęciu wartościowym najwięcej importowały jednostki funkcjonujące w Rosji, jednak w relacji do przychodów stanowiło to tylko ok. 30-40%. Duży udział importu w przychodach zanotowano jedynie w spółkach zlokalizowanych na Ukrainie i Słowacji (nawet do ok. 50%, odpowiednio w 2012 r. i 2011 r.), choć wartość importu – szczególnie na Słowacji – należała do najniższych w badanej grupie krajów. Warto podkreślić, iż pomimo tego zróżnicowania, w przeważającej większości krajów import pochodził wyłącznie lub prawie wyłącznie od spółek matek. Wyjątkiem są jedynie jednostki działające na rynku niemieckim.

Tabela 4.15. Import jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym

Kraje	Import (w tys. zł)				Udział importu pionowego w imporcie (w %)			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	106 900	229 547	365 624	475 264	67,3	77,2	94,6	89,5
Litwa	5 305	6 994	26 686	19 570	78,1	100,0	98,7	100,0
Niemcy	0	28	312	19 984	-	100,0	4,8	8,1
Republika Czeska	8 084	25 159	30 469	35 340	99,1	99,6	100,0	100,0
Rosja	30 234	62 436	163 311	204 273	100,0	98,7	99,9	95,5
Rumunia	5 749	10 928	18 471	26 504	77,8	96,0	95,1	93,9
Ukraina	14 419	14 985	23 135	40 822	55,6	91,7	99,3	95,3
Słowacja	4 007	2 998	7 040	9 961	93,3	99,4	50,8	80,9
Pozostałe	39 102	106 019	96 200	118 810	34,1	53,2	84,9	85,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z opisanej wyżej struktury eksportu i importu wynika ujemne saldo wymiany handlowej jednostek zagranicznych inwestorów z województwa łódzkiego, w tym saldo wymiany pionowej. Najgorszy bilans

wymiany można było zaobserwować w jednostkach rosyjskich – ich sytuacja systematycznie pogarszała się z ok. -30 mln zł w 2009 r. do ok. -200 mln zł w 2012 r. Analizując dane przedstawione w tab. 4.16, można byłoby przypuszczać, że saldo bilansu jest względnie zrównoważone w podmiotach działających na Słowacji i Ukrainie oraz – szczególnie w pierwszych dwóch latach badania – na Litwie oraz w Rumunii. Gdy jednak zestawimy te wartości z eksportem, okazuje się to nieprawdą. Jedynym krajem, w którym w całym okresie 2009–2012 utrzymywało się dodatnie saldo wymiany handlowej były Niemcy.

Tabela 4.16. Saldo wymiany handlowej jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym (w mln zł)

Kraje	Saldo handlu zagranicznego jednostek zagranicznych				Saldo pionowej wymiany handlowej jednostek zagranicznych ze spółkami matkami			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
OGÓŁEM	-58,6	-121,0	-182,3	-259,0	-56,1	-130,6	-293,6	-328,7
Litwa	-5,1	-6,8	-25,9	-17,9	-4,0	-6,8	-26,1	-18,2
Niemcy	0,2	55,3	104,6	65,3	0,2	0,3	0,5	-1,2
Republika Czeska	-8,1	-24,5	-24,0	12,2	-8,0	-24,4	-29,8	12,2
Rosja	-30,2	-62,3	-163,3	-204,3	-30,2	-61,5	-163,1	-195,1
Rumunia	-4,6	-8,1	-18,1	-26,3	-4,2	-9,8	-17,2	-24,9
Ukraina	-5,9	-5,1	-1,0	-26,3	-4,7	-4,9	-4,7	-25,6
Słowacja	-2,6	-2,2	-6,3	-9,8	-2,4	-2,2	-2,9	-7,9
Pozostałe	-2,3	-67,2	-48,2	-51,9	-2,8	-21,2	-50,3	-68,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4.5. Wnioski

Wbrew oczekiwaniom, wynikającym ze wzrostu oraz rozwoju gospodarczego Polski i województwa, a także z ogólnopolskich tendencji w zakresie eksportu ZIB, przeprowadzona analiza statystyczna działalności zagranicznej inwestorów bezpośrednich pochodzących z województwa łódzkiego nie pokazała jednoznacznie rosnącego trendu. Nasuwa się jednak wniosek, iż głównym motywem inwestycji była chęć zdobycia rynku (zwiększenia sprzedaży), a nie wykorzystania okazji, jakie daje międzynarodowe rozproszenie zintegrowanej pionowo produkcji.

Największą liczbę inwestorów podejmujących działalność zagraniczną zanotowano w 2010 r., natomiast w roku 2011 funkcjonowało za granicami najwięcej jednostek i było w nich najwyższe zatrudnienie. Jedynie przychody osiągnięte za granicą przez inwestorów z województwa łódzkiego i wartość eksportu systematycznie rosły przez cały okres badania.

Biorąc pod uwagę całokształt procesu internacjonalizacji w kontekście spodziewanych etapów ekspansji, należy zauważyć, iż inwestorzy z województwa łódzkiego są przeciętnie mniej zaawansowani w procesie umiędzynarodowienia niż ogółem firmy polskie. Relatywnie większa część inwestycji niż w skali ogólnopolskiej była kierowana do krajów ościennych (ponad 60%). Utworzono tam stosunkowo więcej miejsc pracy (ponad 65%) oraz osiągnięto większą część przychodów (ok. 75–80% ogólnej wartości przychodów osiągniętych w jednostkach zagranicznych). Warto podkreślić, że większa część sprzedaży jednostek zagranicznych zlokalizowanych w krajach ościennych trafiała na eksport.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że przeciętny udział spółek przemysłowych w grupie inwestorów z województwa łódzkiego był wyższy niż w Polsce. Trzonem specjalizacji inwestycyjnej województwa była produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz przemysł lekki (włókiennictwo, przemysł odzieżowy). Spółki je reprezentujące stanowiły łącznie ponad 45% wszystkich inwestorów przemysłowych z województwa, przy czym tworzone jednostki zagraniczne w połowie zajmowały się działalnością produkcyjną, a w połowie handlem.

ROZDZIAŁ 5

Aktywna internacjonalizacja przedsiębiorstw z województwa łódzkiego Wyniki badań

5.1. Wprowadzenie

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w latach 2012–2014, którego głównym celem była identyfikacja i ocena mikroekonomicznych determinantów podejmowania działalności gospodarczej za granicą w formie inwestycji bezpośrednich przez przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego.

Celowi głównemu podporządkowane były cele szczegółowe:

- 1) określenie wolumenu i pochodzenia przedsiębiorstw podejmujących zagraniczne inwestycje bezpośrednie (czy są to przedsiębiorstwa polskie czy zagraniczne¹), ich profilu branżowego oraz zakresu powiązań z przedsiębiorstwami macierzystymi,
- 2) zbadanie kierunków ekspansji zagranicznej, typu inwestycji, motywów inwestycji, ich struktury organizacyjnej i barier,
- 3) ocena konsekwencji odpływu kapitału dla firm macierzystych.

Badaniem objętych zostało 48 przedsiębiorstw (około 80% ich populacji generalnej), pozostałe (około 20% populacji generalnej) odmówiły udziału w badaniu. Do gromadzenia danych wykorzystano metodę wywiadu kwestionariuszowego i metodę pogłębionego wywiadu z kadrą zarządzającą. Respondentami byli głównie członkowie kadry kierowniczej – prezesi, dyrektorzy i ich zastępcy oraz inni wskazani przez nich menedżerowie niższego szczebla.

Kwestionariusz wykorzystany w badaniu zawierał **pytania zamknięte** i otwarte, ujęte w następujące grupy tematyczne:

1. Charakterystyka badanych podmiotów: lokalizacja, forma prawna, rodzaj działalności, liczba zatrudnionych, przychody w kraju, pochodzenie

¹ W przypadku tych drugich podejmowanie ZIB najczęściej nie jest samodzielną decyzją jednostki funkcjonującej w Łódzkiem, tylko wynikiem decyzji inwestora zagranicznego (inwestycje sekwencyjne) i opiera się nie na przewagach spółki pochodzącej z regionu łódzkiego, lecz całej korporacji międzynarodowej.

kapitału, jego forma i udział, ocena pozycji konkurencyjnej i jej czynniki na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji.

2. Sposób wejścia na rynek zagraniczny, formy i rodzaje działalności na nim, kolejność ich stosowania oraz zasięg geograficzny ekspansji, wartość inwestycji, wskaźnik umiędzynarodowienia, pozycja konkurencyjna w kraju lokaty, udział eksportu w produkcji realizowanej w jednostkach zagranicznych.

3. Charakterystyka inicjatorów procesu internacjonalizacji.

4. Ocena ważności motywów rynkowych, kosztowych, administracyjno-prawnych i zasobowych w ekspansji inwestycyjnej.

5. Wpływ poziomu ryzyka kraju lokaty na lokalizację zagranicznych inwestycji bezpośrednich przez przedsiębiorstwo.

6. Ocena wpływu zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty.

7. Czynniki utrudniające działalność w kraju lokaty.

8. Efekty bezpośrednich inwestycji zagranicznych: metody oceny efektywności inwestycji zagranicznych, stopień realizacji oczekiwanych rezultatów dokonanych inwestycji zagranicznych, wpływ na działalność w kraju oraz wpływ na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa.

9. Zamierzenia przedsiębiorstw w odniesieniu do zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

10. Elementy otoczenia krajowego i zewnętrznego sprzyjające lub utrudniające aktywną internacjonalizację przedsiębiorstw.

Część pytań zamkniętych zawierała skalę ocen, a pytania otwarte dotyczyły czynników ułatwiających oraz utrudniających ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, jak też opinii na temat otoczenia instytucjonalno-prawnego w Polsce tego typu ekspansji.

5.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Znaczna część badanych przedsiębiorstw powstała w latach 90. ub. wieku (41,7%) i w okresie 2000-2009 (35,4%), dwa podmioty (4,2%) rozpoczęły działalność w latach 50., a najstarsze na początku lat 20. (tab. 5.1). Przedsiębiorstwa te mają więc duże doświadczenie w funkcjonowaniu na rynku polskim. Ponad połowa (60,4%) zlokalizowana jest w Łodzi, a około 75% w Łódzkim z Obszarze Metropolitalnym, obejmującym miasto Łódź, powiat brzeziński, łódzki wschodni, pabianicki i zgierski (tab. 5.2). Prawie 77% stanowią spółki kapitałowe, w tym 56,3% to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zaś 20,8% spółki akcyjne. 16,7% prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą (tab. 5.3).

Tabela 5.1. Rok rozpoczęcia działalności

Lata	Liczba przedsiębiorstw	
	bezwzględna	w %
1921	1	2,1
1951-1953	2	4,2
1980-1989	4	8,3
1990-1999	20	41,7
2000-2009	17	35,4
2010-2011	4	8,3
Ogółem	48	100,00

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.2. Lokalizacja przedsiębiorstw (według powiatów)

Powiat	Liczba przedsiębiorstw	
	bezwzględna	w %
Kutnowski	1	2,1
Łaski	1	2,1
Łódzki Wschodni	5	10,4
Miasto Łódź	29	60,4
Pabianicki	2	4,2
Sieradzki	1	2,1
Skierniewicki	1	2,1
Tomaszowski	1	2,1
Wieluński	4	8,3
Zgierski	3	6,2
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.3. Formy prawne przedsiębiorstw

Forma prawna podmiotu	Liczba przedsiębiorstw	
	bezwzględna	w %
Spółka akcyjna	10	20,8
Spółka z o.o.	27	56,3
Inna:	11	22,9
jednoosobowa działalność gospodarcza	8	16,7
spółka jawna	2	4,2
spółdzielnia	1	2,1
Ogółem	48	100

Źródło: badanie własne.

Jeżeli chodzi o wielkość przedsiębiorstw, zarówno pod względem liczby zatrudnionych, jak i wielkości przychodów, to przeważają firmy małe oraz duże. Przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10 do 49 osób) stanowią 35,4%, a średnie (od 50 do 249) i duże (powyżej 250 osób) po 25% ogółu badanych. Jeden respondent nie udzielił odpowiedzi.

Tabela 5.4. Przychody osiągnięte przez przedsiębiorstwa w kraju

Przychody w kraju (w zł)	Liczba podmiotów	% podmiotów
Poniżej 10 mln	18	37,5
10-50 mln	12	25,0
50-100 mln	4	8,3
Powyżej 100 mln	13	27,1
Brak odpowiedzi	1	2,1
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Z tab. 5.4 wynika, że 37,5% osiąga przychody w kraju poniżej 10 mln zł, a 27,1% powyżej 100 mln zł.

W strukturze działalności dominuje przemysł i handel. 47,9% firm prowadzi działalność w różnych działach przetwórstwa przemysłowego (sekcja C)², w tym najwięcej zajmuje się produkcją odzieży wierzchniej (8,3% ogółu badanych). 35,4% zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym, w tym wyrobami tekstylnymi, odzieżą i obuwiem – 12,5% ogółu badanych (tab. 5.5 i 5.6).

Obok działalności głównej 42,9% (z 28) przedsiębiorstw prowadziło handel hurtowy i detaliczny, 7,1% zajmowało się przetwórstwem przemysłowym, a 50% pozostałymi, bardzo różnorodnymi rodzajami działalności (tab. 5.7).

W 70% przedsiębiorstw brak udziału inwestora zagranicznego, a pozostałe 30% (15 przedsiębiorstw) ma inwestora zagranicznego z Włoch, Cypru, Danii, Holandii, Niemiec i Szwajcarii, a także z Austrii, Francji, Norwegii i USA (tab. 5.8 i 5.9).

² Produkcja wyrobów powroźniczych, lin, szpagatów i wyrobów sieciowych, wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa, barwników i pigmentów, wyrobów kosmetycznych i toaletowych, wyrobów z tworzyw sztucznych, kafli ceramicznych i płytek, zaprawy murarskiej, narzędzi i urządzeń elektrycznych, pieców i palników piecowych, maszyn specjalnego przeznaczenia, nadwozi do pojazdów silnikowych, przyczep i naczepek, mebli oraz odlewnictwo stali, obróbka mechaniczna elementów metalowych (wyniki ankiet).

Tabela 5.5. Przedmiot głównej działalności gospodarczej przedsiębiorstw według sekcji PKD

Rodzaj działalności głównej		
sekcje PKD	wyszczególnienie	liczba podmiotów
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1
C	Przetwórstwo przemysłowe	23
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	17
H	Transport i gospodarka magazynowa	1
J	Informacja i komunikacja	1
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	1
L	Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	1
M	Działalność firm centralnych i holdingów z wyłączeniem holdingów finansowych	1
N	Wykonywanie fotokopii, przygotowywanie dokumentów i pozostała specjalistyczna działalność wspomagająca prowadzenie biura	1
P	Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane	1

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.6. Struktura głównej działalności przedsiębiorstw w kraju według PKD

Wyszczególnienie	Sekcja PKD	Liczba rodzajów działalności	
		bezwzględna	w %
Przetwórstwo przemysłowe	C	23	47,9
Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych	G	17	35,4
Inne	A, H, J, K, L, M, N, P	8	16,7
Ogółem		48	100,0

Objaśnienia: A - rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, H - transport i gospodarka magazynowa, J - informacja i komunikacja, K - działalność finansowa i ubezpieczeniowa, L - działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N - działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, P - edukacja, R - działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, S - pozostała działalność usługowa.

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.7. Struktura pozostałej działalności przedsiębiorstw w kraju według PKD

Wyszczególnienie	Sekcja PKD	Liczba rodzajów działalności	
		bezwzględna	w %
Przetwórstwo przemysłowe	C	2	7,1
Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych	G	12	42,9
Inne	H, J, K, L, M, N, P, R, S	14	50,0
Ogółem		28	100,0

Objaśnienia: jak do tab. 5.6.

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.8. Udział inwestora zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie

Udział inwestora	Liczba podmiotów	% podmiotów
Nie	33	68,8
Tak	15	31,2
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.9. Kraj pochodzenia inwestora zagranicznego w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym

Kraj	Liczba wskazań
Włochy	3
Cypr	2
Dania	2
Holandia	2
Niemcy	2
Szwajcaria	2
Austria	1
Francja	1
Norwegia	1
USA	1
Brak odpowiedzi	1
Ogółem	18*

* Trzy firmy miały po dwóch udziałowców zagranicznych.

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.10. Forma inwestycji zagranicznej w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym w Polsce

Forma inwestycji zagranicznej	Liczba podmiotów	% podmiotów
Założenie nowego przedsiębiorstwa od podstaw	8	53,3
Wykup udziałów/akcji wcześniej istniejących polskich spółek prywatnych	5	33,3
Przejęcie przedsiębiorstwa polskiego w procesie prywatyzacji	1	6,7
Założenie joint venture z partnerem polskim	1	6,7
Ogółem	15	100,0

Źródło: badanie własne.

Wśród 15 przedsiębiorstw z udziałem inwestora zagranicznego 8 (53,3%) zostało założonych od podstaw (inwestycje typu *greenfield*), w 33,3% inwestorzy wykupili udziały lub akcje polskich spółek prywatnych, w 6,7 % założyli *joint venture* z partnerem polskim i tyle samo (6,7%) było przejętych przez inwestorów zagranicznych w procesie prywatyzacji (tab. 5.10). Jak z tego wynika, tylko 8 przedsiębiorstw z 48 badanych (16,6%), mimo że są podmiotami prawa polskiego, trudno uznać bez żadnych wątpliwości za polskich inwestorów bezpośrednich, choć często tak są ujmowani w statystykach GUS.

Tabela 5.11. Udział kapitału zagranicznego w badanych przedsiębiorstwach w Polsce

Udział kapitału zagranicznego	Liczba podmiotów	% podmiotów
100%	9	60,0
50–99%	4	26,7
poniżej 50%	2	13,3
Ogółem	15	100,0

Źródło: badanie własne.

W 60% przedsiębiorstw z kapitałem mieszanym udział inwestora zagranicznego wynosi 100%, z kolei w 26,7% firm udział ten mieści się w granicach 50–99%, zaś w 13,3% stanowi poniżej 50% (tab. 5.11).

5.3. Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji

Przedsiębiorstwa osiągnęły najpierw silną i ustabilizowaną pozycję w kraju, zanim zdecydowały się na eksport kapitału. Bezpośrednio przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji 54,2% firm oceniło

swoją pozycję konkurencyjną w stosunku do głównych konkurentów jako silną, 29,2% jako przeciętną, a 8,3% jako dominującą. Jedynie 6,3% podmiotów miało słabą pozycję, a żaden nie zajmował pozycji monopolistycznej (tab. 5.12).

Tabela 5.12. Samoocena pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym w stosunku do głównych konkurentów bezpośrednio przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji

Pozycja konkurencyjna	Liczba podmiotów	% podmiotów
Silna	26	54,2
Przeciętna	14	29,2
Dominująca	4	8,3
Słaba	3	6,3
Monopolistyczna	0	0,0
Brak odpowiedzi	1	2,0
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Najczęściej wskazywanymi czynnikami przewagi konkurencyjnej są: wysoka jakość produktów i usług (83,3% badanych), wysoka jakość obsługi klienta (56,3%), wiedza i umiejętności pracowników (52,1%), marka produktów i usług, renoma przedsiębiorstwa (45,8%), relacje z partnerami biznesowymi (41,7%) oraz elastyczność oferty i szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku (41,7%). Najrzadziej wskazywanymi czynnikami są zasoby finansowe (14,6%) oraz posiadane licencje i patenty (10,4%) (tab. 5.13).

Wśród trzech najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej najwięcej respondentów (66,7%) wskazało na wysoką jakość produktów i usług, 43,8% jakość obsługi klienta, a 39,6% lepsze dostosowanie produktów i usług do potrzeb klienta. Najmniej istotnymi czynnikami są: relacje z partnerami biznesowymi (6,3%), elastyczność oferty i szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku (6,3%) oraz posiadane licencje lub patenty (4,2%). Żaden z respondentów nie wskazał natomiast marki produktów i usług oraz renomy przedsiębiorstwa jako najważniejszego czynnika, mimo że niemal połowa badanych wymieniła je wśród czynników przewagi swojej firmy przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji (tab. 5.14).

Wchodząc w aktywny etap internacjonalizacji, firmy wykorzystują głównie jeden atut, tj. jakość produktu/usługi, a nie cenę, znaną na rynku krajowym markę, nowoczesność i innowacyjność produktów/usług, czy też posiadane zasoby finansowe, patenty i renomę. Wydaje się to zrozumiałe w kontekście przynależności sektorowej przedsiębiorstw.

Z reguły nie są to najnowocześniejsze i zaawansowane technologicznie działy przemysłu czy usług. Z kolei same firmy i ich marki, nawet jeśli są znane w regionie łódzkim czy w kraju, nie są znane za granicą.

Tabela 5.13. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji

Czynniki przewagi konkurencyjnej	Liczba wskazań	% wskazań
Wysoka jakość produktów/usług	40	83,3
Wysoka jakość obsługi klienta	27	56,3
Wiedza i umiejętność pracowników	25	52,1
Marka produktów/usług, renoma przedsiębiorstwa	22	45,8
Relacje z partnerami biznesowymi	20	41,7
Elastyczność oferty/szybka reakcja na zmieniające się potrzeby rynku	20	41,7
Niskie koszty/przystępne ceny	15	31,3
Nowoczesność i innowacyjność produktów i usług	13	27,1
Lepsze dostosowanie produktów/usług do potrzeb klienta	11	22,9
Posiadane technologie	10	20,8
Dostęp do lepszych surowców, materiałów i półproduktów	10	20,8
Zasoby finansowe	7	14,6
Posiadane licencje/patenty	5	10,4

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.14. Najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej

Najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej	Liczba wskazań	% wskazań
Wysoka jakość produktów/usług	32	66,7
Wysoka jakość obsługi klienta	21	43,8
Lepsze dostosowanie produktów/usług do potrzeb klienta	19	39,6
Niskie koszty/przystępne ceny	14	29,2
Wiedza i umiejętność pracowników	11	22,9
Dostęp do lepszych surowców, materiałów i półproduktów	9	18,8
Posiadane technologie	8	16,7
Nowoczesność i innowacyjność produktów i usług	6	12,5
Zasoby finansowe	5	10,4
Relacje z partnerami biznesowymi	3	6,3
Elastyczność oferty/szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku	3	6,3
Posiadane licencje/patenty	2	4,2
Marka produktów/usług, renoma przedsiębiorstwa	0	0,0

Źródło: badanie własne.

5.4. Skala i formy zaangażowania firm na rynku zagranicznym

Zaangażowanie kapitałowe inwestorów za granicą jest stosunkowo nieduże i bardzo zróżnicowane, co wynika z faktu, że prawie 75% należy do grupy mikro i MSP (zarówno pod względem liczby zatrudnionych, jak i przychodów w kraju). Wśród tych, którzy udzielili informacji, 52,2% zainwestowało między 0,1 a 5 mln zł (tab. 5.15).

Tabela 5.15. Łączna wartość inwestycji zagranicznych w przedsiębiorstwach*

Wartość inwestycji zagranicznych (w mln zł)	Liczba podmiotów	% podmiotów
Powyżej 100	2	8,70
80,0-100,0	2	8,70
10,0-20,0	4	17,39
5,0-9,9	3	13,04
1,0-4,9	2	8,70
0,5-0,9	2	8,70
0,1-0,4	5	21,74
Poniżej 0,1	3	13,04
Ogółem	23	100,00

* Ponad połowa respondentów (25) nie udzieliła odpowiedzi.
Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę wiek firm i okres ich działalności na rynku zagranicznym przed rozpoczęciem inwestowania (średnio ok. 10 lat), widać, że na ten krok zdecydowały się podmioty, które najpierw zdobyły doświadczenie i osiągnęły sukces na rynku krajowym, a następnie stopniowo rozszerzyły swoją działalność na rynek zagraniczny. Ponad połowa badanych podmiotów rozpoczęła działalność na rynku zagranicznym w latach 2000-2009, w tym 31,3% w latach 2005-2009, czyli wkrótce po wejściu Polski do UE. Po nastaniu światowego kryzysu finansowego tylko 16,7% zdecydowało się na taki krok (tab. 5.16).

Sam proces inwestowania za granicą jest powolny, biorąc pod uwagę zarówno wspomnianą skalę zaangażowania kapitału, jak i liczbę rynków. Najwięcej przedsiębiorstw (35,3%) posiada tylko jedną jednostkę zagraniczną, 16,7% ma trzy jednostki, 12,5% - dwie (tab. 5.17).

Tabela 5.16. Okres działalności na rynku zagranicznym

Rok rozpoczęcia działalności	Okres działalności	Liczba podmiotów	% podmiotów
1990-1994	20-24	7	14,6
1995-1999	15-19	5	10,4
2000-2004	10-14	11	22,9
2005-2009	5-9	15	31,3
2010-2014	1-4	8	16,7
Brak odpowiedzi	b.d.	2	4,1
Ogółem	×	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.17. Liczba posiadanych jednostek zagranicznych

Liczba jednostek zagranicznych	Liczba wskazań	% podmiotów
1	17	35,3
2	6	12,5
3	8	16,7
4	5	10,4
5	1	2,1
6	1	2,1
7	1	2,1
8	1	2,1
80	1	2,1
Brak danych	7	14,6
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Przesłanką i efektem inwestycji bezpośrednich jest zarówno eksport (60,4% wskazań), jak i - choć w mniejszym stopniu - import (43,8% wskazań), a ponadto produkcja kontraktowa i franchising.

Można stwierdzić, że ZIB służą penetracji nowych rynków i wspieraniu sprzedaży, a część z nich ma charakter inwestycji wertykalnych, sprzyjających internalizacji procesów produkcji i dostaw, zorientowanych przede wszystkim na zaopatrzenie spółki macierzystej (tab. 5.18).

Tabela 5.18. Formy niekapitałowe i kapitałowe wejścia na rynek zagraniczny

Forma	Liczba wskazań	% podmiotów
Eksport	29	60,4
Import	22	43,8
Inwestycja własna od podstaw (<i>greenfield</i>)	18	37,5
Inwestycja z udziałem partnera zagranicznego od podstaw (<i>greenfield</i>)	8	16,7
Produkcja kontraktowa	5	10,4
Nabycie w całości przedsiębiorstwa zagranicznego (<i>brownfield</i>)	3	6,3
Franchising	1	2,1
Inne	1	2,1

Źródło: badanie własne.

5.5. Formy organizacyjne i struktura geograficzna inwestycji zagranicznych

Bardzo powszechną formą organizacyjną działania na rynku zagranicznym są przedstawicielstwa (57), filie (36) i oddziały (10), czyli formy wymagające najmniejszego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa, a dające pełną kontrolę działalności zagranicznej i pełen udział w wypracowanych zyskach (tab. 5.19–5.22). Tylko 18 projektów inwestycyjnych jest realizowanych poprzez *joint venture* z partnerami w kraju lokaty (tab. 5.23).

5.5.1. Przedstawicielstwa

Połowa przedsiębiorstw (24) posiada swoje przedstawicielstwa w 24 krajach, w tym 50% ma jedno przedstawicielstwo, 37,5% posiada 2–4, a jeden podmiot aż 80 przedstawicielstw (tab. 5.19).

29,2 % przedsiębiorstw ma przedstawicielstwa w Niemczech i tyle samo na Słowacji, niewiele mniej na Ukrainie (25%), w Rosji (16,7%) oraz w Czechach, Holandii i na Litwie (po 12,5%) (tab. 5.20).

91,2% przedstawicielstw ulokowanych jest w Europie, w tym w 68,4% w krajach Unii Europejskiej, a 8,8% w Azji (wykres 5.1). 45,4% przedstawicielstw znajduje się w sześciu krajach sąsiadujących z Polską (Niemcy, Słowacja, Rosja, Litwa, Białoruś, Czechy) (tab. 5.20).

Tabela 5.19. Przedstawicielstwa

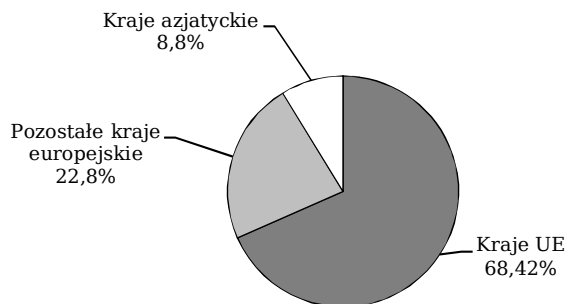
Liczba przedstawicielstw	Liczba podmiotów	% podmiotów
1	12	50,0
2	3	12,5
3	3	12,5
4	3	12,5
5	1	4,2
6	1	4,2
80*	1	4,2
Ogółem	24	100,0

* Wskazane zostały cztery kraje: Rosja, Finlandia, Holandia i Turcja.
Źródło: badanie własne.

Tabela 5.20. Lokalizacja przedstawicielstw według krajów

Lp.	Kraj	Liczba przedstawicielstw	% podmiotów
1.	Niemcy	7	29,2
2.	Słowacja	7	29,2
3.	Ukraina	6	25,0
4.	Rosja	4	16,7
5.	Czechy	3	12,5
6.	Finlandia	3	12,5
7.	Holandia	3	12,5
8.	Litwa	3	12,5
9.	Białoruś	2	8,3
10.	Chiny	2	8,3
11.	Francja	2	8,3
12.	Hiszpania	2	8,3
13.	Rumunia	2	8,3
14.	Węgry	2	8,3
15.	Belgia	1	4,2
16.	Dania	1	4,2
17.	Hongkong	1	4,2
18.	Kazachstan	1	4,2
19.	Łotwa	1	4,2
20.	Mołdawia	1	4,2
21.	Szwecja	1	4,2
22.	Turcja	1	4,2
23.	Wielka Brytania	1	4,2
	Ogółem	57	

Źródło: badanie własne.



Wykres 5.1. Lokalizacja przedstawicielstw według grup krajów

Źródło: badanie własne.

5.5.2. Oddziały i filie

Jedynie trzy przedsiębiorstwa (6,25% ogółu badanych) mają swoje oddziały za granicą. Dwa z nich po jednym oddziale (we Francji i we Włoszech), jeden ma osiem oddziałów (w Szwecji, Estonii, Finlandii, Białorusi, Norwegii, na Litwie i na Łotwie) (tab. 5.21).

Tabela 5.21. Liczba filii

Liczba filii	Liczba podmiotów	% podmiotów
1	7	41,2
2	3	17,6
3	5	29,4
4	1	5,9
Więcej niż 4	1	5,9
Ogółem	17	100,0

Źródło: badanie własne.

17 firm (35,4% ogółu badanych) posiada filie w 13 krajach europejskich i w USA. Wśród nich 41,2% ma jedną filię, 17,6%, dwie i 29,4% trzy filie, 5,9% cztery filie. Jeden z badanych podmiotów posiada więcej niż 4, a dokładnie ma ich 7.

Spośród 17 firm, które mają file za granicą, siedem (41,2%) ma je w Rosji, sześć (35,3%) na Ukrainie, cztery (23,5%) w Czechach, trzy (23,1%) na Białorusi, po dwie (11,8%) w Niemczech, na Węgrzech i w USA, po jednej filii (5,9%) w pozostałych krajach. 80,6% filii ulokowanych jest w byłych krajach socjalistycznych, w tym 63,9% (19) w sześciu krajach sąsiadujących z Polską (tab. 5.22).

Tabela 5.22. Lokalizacja filii według krajów

Lp.	Kraj	Liczba filii/podmiotów	% podmiotów
1.	Rosja	7	41,2
2.	Ukraina	6	35,3
3.	Czechy	4	23,5
4.	Białoruś	3	17,6
5.	Niemcy	2	11,8
6.	Węgry	2	11,8
7.	USA	5/2	11,8
8.	Dania	1	5,9
9.	Francja	1	5,9
10.	Łotwa	1	5,9
11.	Rumunia	1	5,9
12.	Słowacja	1	5,9
13.	Szwecja	1	5,9
14.	Włochy	1	5,9
15.	Ogółem	36/33	

Źródło: badanie własne.

5.5.3. Joint venture z partnerami z kraju lokaty

Spośród badanych podmiotów 11 (22,9%) ma *joint venture*. Większość z nich (63,6%) posiada tylko jedno przedsiębiorstwo tego typu, 18,2% - dwa, a 9,1% - trzy i cztery (tab. 5.23).

Tabela 5.23. Liczba *joint ventures*

Lp.	Liczba <i>joint venture</i>	Liczba podmiotów	% podmiotów
1.	7	7	63,6
2.	4	2	18,2
3.	3	1	9,1
4.	4	1	9,1
Ogółem	18	11	100,0

Źródło: badanie własne.

Z 18 *joint ventures* najwięcej jest w Rosji i na Ukrainie (po 4 przedsiębiorstwa) oraz na Białorusi i w Rumunii (po 2 przedsiębiorstwa) (tab. 5.24). Najwięcej podmiotów (50%) ma udział własnościowy na poziomie 50-60%. Udział ten we wszystkich krajach wynosi średnio 64,8% (tab. 5.25).

Tabela 5.24. Lokalizacja *joint ventures* według krajów

Lp.	Lokalizacja <i>joint venture</i>	Liczba <i>joint ventures</i>	Liczba podmiotów	% podmiotów
1.	Rosja	4	4	25,0
2.	Ukraina	4	3	18,7
3.	Białoruś	2	2	12,4
4.	Rumunia	2	2	12,4
5.	Chiny	1	1	6,3
6.	Bułgaria	1	1	6,3
7.	Chorwacja	1	1	6,3
8.	Litwa	1	1	6,3
9.	Wielka Brytania	2	1	6,3
	Ogółem	18	16	100

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.25. Udział własnościowy w *joint venture*

Udział własnościowy (w %)	Liczba jednostek <i>joint venture</i>	% jednostek <i>joint venture</i>
50-60	9	50,0
61-70	2	11,1
71-80	6	33,4
81-100	1	5,5
Ogółem	18	100,0

Źródło: badanie własne.

Z zaprezentowanych zestawień wynika, że w przypadku prawie wszystkich *joint venture* inwestorzy zapewniają sobie pełną kontrolę nad nimi przez odpowiednio wysoki udział własnościowy.

Na podstawie struktury geograficznej ZIB z regionu łódzkiego można wywnioskować, że:

- głównymi kierunkami ekspansji inwestycyjnej są kraje nie tylko geograficznie, lecz także kulturowo i psychologicznie bliskie,

- nie ma tutaj raczej inwestycji uciezkowych, w celu pozbycia się narodowości pochodzenia, dokonania inwestycji okružnych i ominięcia niekorzystnych przepisów, szczególnie podatkowych. W skali kraju tego typu inwestycje nie należą do rzadkości i kierowane są przede wszystkim do Luksemburga, na Cypr i do Szwajcarii.

5.6. Cechy procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw

5.6.1. Przedmiot działalności i pozycja konkurencyjna firm na rynku kraju lokaty

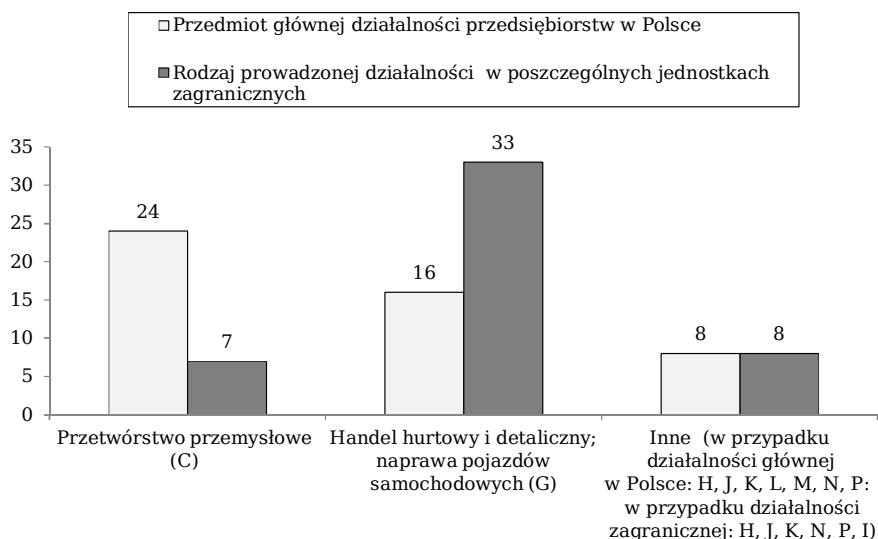
Struktura branżowa działalności zagranicznej przedsiębiorstw według sekcji PKD (tab. 5.26) jest prawie taka sama, jak w kraju, z tą jednak różnicą, że o ile w kraju przeważa przetwórstwo przemysłowe (47,9%), a na drugim miejscu plasuje się handel hurtowy i detaliczny (35,4%), o tyle za granicą tylko 16,7% jednostek zajmuje się przetwórstwem przemysłowym, natomiast aż **66,7% przedsięwzięć inwestycyjnych** ma charakter handlowy – uzupełniający do prowadzonej jednocześnie działalności eksportowej (wykres 5.2). Tak więc przedsiębiorstwa organizują za granicą kanały dystrybucji dla swojej produkcji przemysłowej prowadzonej w Polsce.

Pozostałe rodzaje działalności prowadzone są w takiej samej liczbie podmiotów w kraju, jak i za granicą. Silna koncentracja jednostek zagranicznych w dziedzinie handlu i usług o relatywnie niskim zaangażowaniu kapitałowym potwierdza fakt, że inwestorzy z regionu łódzkiego są z reguły na wczesnym etapie internacjonalizacji.

Tabela 5.26. Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej w poszczególnych jednostkach zagranicznych

Rodzaj działalności głównej (PKD 2007)		
Sekcje PKD	Wyszczególnienie	Liczba podmiotów
A	Rolnictwo	1
C	Przetwórstwo przemysłowe	9
G	Handel hurtowy i detaliczny, w tym:	36
	sprzedaż hurtowa	24
	sprzedaż detaliczna	12
H	Transport i gospodarka magazynowa	1
J	Informacja i komunikacja	2
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	1
P	Edukacja	1
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	1
Ogółem działy PKD		54

Źródło: badanie własne.



Wykres 5.2. Rodzaj działalności w Polsce i za granicą według liczby jednostek

Źródło: badanie własne.

Internacjonalizacja jest procesem powolnym oraz stanowi konsekwencję wcześniejszego rozwoju i sukcesów na rynku macierzystym – 66,6% firm prowadzi działalność za granicą pod tą samą nazwą i/lub po tą samą marką, co w kraju. Świadczy to o ich ugruntowanej pozycji w biznesie (tab. 5.27). Jest to zgodne z poglądem, iż przedsiębiorstwo podejmujące inwestycje zagraniczne charakteryzuje się silną i ustabilizowaną pozycją w kraju siedziby, posiada wiele atutów ułatwiających odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym. Podstawowe znaczenie mają te z jego zasobów, które najłatwiej można przenieść za granicę i tam są eksploatowane w połączeniu z lokalnymi zdolnościami.

Tabela 5.27. Wykorzystanie marki na rynkach zagranicznych

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	% podmiotów
Działalność prowadzona pod tą samą nazwą co na rynku krajowym	32	66,6
Działalność prowadzona pod inną nazwą	8	16,7
Działalność prowadzona pod tą samą nazwą, co na rynku krajowym oraz pod inną nazwą	3	6,3
Brak odpowiedzi	5	10,4
Ogółem	48	100,0

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.28. Pozycja konkurencyjna jednostki na rynku lokaty w stosunku do głównych konkurentów

Kraj	Pozycja konkurencyjna				Liczba wskazań	% wskazań	% podmiotów	Średnia	Wariancja	Odchylenie	Średni błąd względný
	Dominująca [4]	Silna [3]	Przeciętna [2]	Słaba [1]							
Ukraina	1	5	4	5	15	13,5	31,3	2,13	0,92	0,96	0,45
Rosja	-	5	5	3	13	11,7	27,1	2,15	0,59	0,77	0,36
Niemcy		2	3	5	10	9,0	20,8	1,70	0,61	0,78	0,46
Białoruś	1	4	2	1	8	7,2	16,7	2,63	0,73	0,86	0,33
Słowacja		1	3	3	7	6,3	14,6	1,71	0,49	0,70	0,41
Czechy		2	4	-	6	5,4	12,5	2,33	0,22	0,47	0,20
Litwa		2	2	1	5	4,5	10,4	2,20	0,56	0,75	0,34
Rumunia	-	2	2	-	4	3,6	8,3	2,50	0,25	0,50	0,20
Chiny		-	1	2	3	2,7	6,3	1,33	0,22	0,47	0,35
Dania		1	2	-	3	2,7	6,3	2,33	0,22	0,47	0,20
Finlandia		1	2	-	3	2,7	6,3	2,33	0,22	0,47	0,20
Francja	-	1	1	1	3	2,7	6,3	2,00	0,67	0,82	0,41
Holandia	-	1	2	-	3	2,7	6,3	2,33	0,22	0,47	0,20
Łotwa		-	3	-	3	2,7	6,3	2,00	0,00	0,00	0,00
Szwecja	1	-	2	-	3	2,7	6,3	2,67	0,89	0,94	0,35
Węgry	1	-	2	-	3	2,7	6,3	2,67	0,89	0,94	0,35
Chorwacja		1	1	-	2	1,8	4,2	2,50	0,25	0,50	0,20
Kazachstan		2		-	2	1,8	4,2	3,00	0,00	0,00	0,00
USA		-	1	1	2	1,8	4,2	1,50	0,25	0,50	0,33
Wielka Brytania		-	1	1	2	1,8	4,2	1,50	0,25	0,50	0,33
Belgia		1	-	-	1	0,9	2,1	3,00	0,00	0,00	0,00
Bliski Wschód		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Bułgaria		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Estonia		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Kaliningrad		1	-	-	1	0,9	2,1	3,00	0,00	0,00	0,00
Mołdawia		1	-	-	1	0,9	2,1	3,00	0,00	0,00	0,00
Szwajcaria		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Turcja		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00

Tab. 5.28 (cd.)

Kraj	Pozycja konkurencyjna				Liczba wskazań	% wskazań	% podmiotów	Średnia	Wariancja	Odchylenie	Średni błąd względny
	Dominująca [4]	Silna [3]	Przeciętna [2]	Słaba [1]							
UE		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Włochy		-	1	-	1	0,9	2,1	2,00	0,00	0,00	0,00
Razem	4	34	50	23	111	100,0		2,17	0,63	0,79	0,37
W % ogółu wskazań	3,6	30,6	45,0	20,7	100,0						
W % ogółu podmiotów	8,3	70,8	104,2	47,9							

Źródło: badanie własne.

Swoją pozycję konkurencyjną na rynku kraju lokaty w stosunku do głównych konkurentów badani określają jako przeciętną (45% wskazań), silną (30,6%), dominującą (3,6%) i słabą (20,7%). Biorąc pod uwagę średnią wszystkich wskazań, silną pozycję konkurencyjną (3,0) mają pojedyncze jednostki zlokalizowane w Kazachstanie, Belgii, Rosji (Kaliningradzie) i Mołdawii; słabą w Chinach, USA i Wielkiej Brytanii. Przy większej liczbie wskazań silną pozycję konkurencyjną mają jednostki zlokalizowane na Białorusi, Ukrainie, w Szwecji, na Węgrzech i w Rumunii, przeciętną (średnia 2,10–2,35) w Czechach, Rosji, na Litwie i Ukrainie, a słabą w Niemczech i na Słowacji (tab. 5.28).

Jak widać, silną pozycję konkurencyjną firmy osiągają z reguły w krajach o podobnym lub niższym poziomie rozwoju gospodarczego, bliskich geograficznie i kulturowo, natomiast słabą w krajach lepiej rozwiniętych i/lub odległych, gdzie możliwości wykorzystania posiadanych zasobów są mniejsze.

5.6.2. Eksport do kraju lokaty

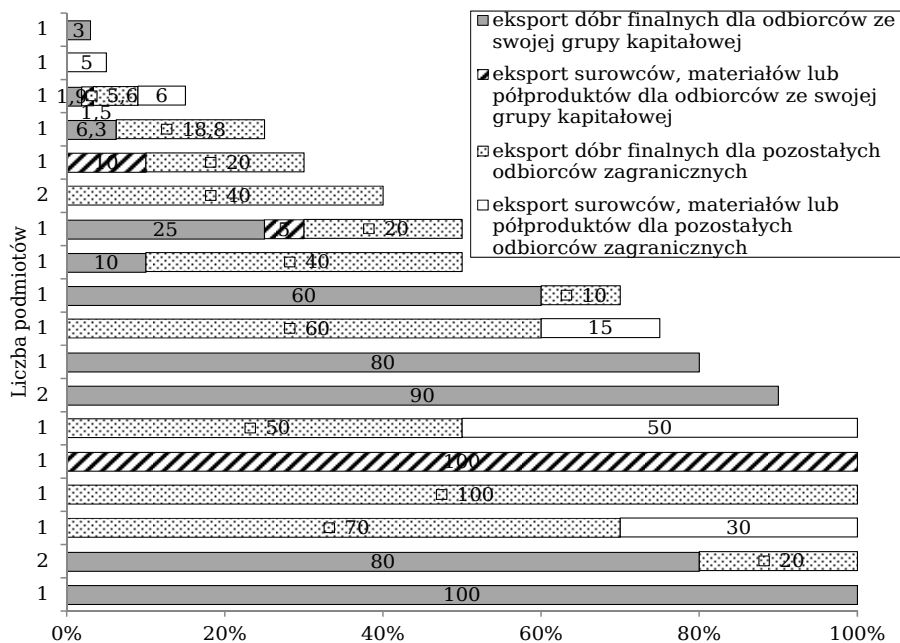
43,8% ogółu badanych firm eksportuje dobra finalne, surowce, materiały lub półprodukty na rynek kraju lokaty. Chociaż przewagę liczebną (71,4%) stanowią podmioty eksportujące dobra finalne do pozostałych odbiorców zagranicznych nad tymi, które eksportują do odbiorców z własnej grupy kapitałowej (57,1%), to jednak średni udział eksportu do odbiorców z grupy kapitałowej, wynoszący odpowiednio 52% dóbr finalnych oraz 29% surowców i materiałów, jest większy niż średni udział eksportu do pozostałych odbiorców (odpowiednio 37% i 21%) (tab. 5.29, wykres 5.3).

Tabela 5.29. Eksport do jednostek zagranicznych

Wyszczególnienie	Eksport dóbr finalnych dla odbiorców ze swojej grupy kapitałowej	Eksport surowców, materiałów lub półproduktów dla odbiorców ze swojej grupy kapitałowej	Eksport dóbr finalnych dla pozostałych odbiorców zagranicznych	Eksport surowców, materiałów lub półproduktów dla pozostałych odbiorców zagranicznych
Liczba podmiotów, których wielkość eksportu do kraju lokaty jest > 0%	10	2	12	3
Procent podmiotów, których wielkość eksportu do kraju lokaty jest > 0% *	47,6%	9,5%	57,1%	14,3%
Średni udział eksportu ogółem	46%	9%	38%	8%
Średni udział eksportu do kraju lokaty	52%	29%	37%	21%
Maksymalny udział	100%	100%	100%	50%
Minimalny udział (> 0%)	2%	2%	6%	5%

* Wśród tych podmiotów, które wskazały udział eksportu w produkcji realizowanej w jednostkach zagranicznych.

Źródło: badanie własne.



Wykres 5.3. Udział eksportu w produkcji realizowanej w jednostkach zagranicznych

Źródło: badanie własne.

5.7. Stopień, ścieżki i inicjatorzy internacjonalizacji

Intensywność umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw w ujęciu statycznym jest stosunkowo słaba. Mierzona udziałem wartości produkcji zagranicznej w łącznej wartości produkcji grupy wynosi średnio 27,2% (tylko mniej niż połowa respondentów odpowiedziała na pytanie o jego wysokość). W przypadku 21,7% podmiotów wskaźnik ten kształtuje się na poziomie niższym niż 10%, zaś w 17,3% na poziomie 30–39% (tab. 5.30). Intensywność internacjonalizacji mierzona wskaźnikiem liczby jednostek zagranicznych przypadających na jedno przedsiębiorstwo wynosi mniej niż dwa (tab. 5.17).

Tabela 5.30. Wskaźnik umiędzynarodowienia

Stopień umiędzynarodowienia (w %)*	Liczba podmiotów	w % (48 = 100%)	w % (23 = 100%)
do 9	5	10,3	21,7
10-19	2	4,2	8,7
20-29	1	2,1	4,4
30-39	4	8,3	17,3
40-49	2	4,2	8,7
50-59	2	4,2	8,7
60-69	0	0,0	0,0
70-79	2	4,2	8,7
80-89	1	2,1	4,4
90-99	3	6,2	13,0
100	1	2,1	4,4
Ogółem 23 podmioty	23	47,9	100,0
Brak danych	25	52,1	×
Ogółem 48 podmiotów	48	100,0	×

* Mierzony udziałem wartości produkcji zagranicznej w łącznej wartości produkcji grupy.

Źródło: badanie własne.

Modele sekwencyjnego wchodzenia na rynki zagraniczne (uppsalski, modele innowacyjne oraz fiński) – traktujące internacjonalizację jako powolny i długotrwały proces angażowania się przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną, który jest również konsekwencją wcześniejszego rozwoju oraz sukcesów na rynku macierzystym, jak też ich

uniwersalność i ogólnikowość, umożliwiającą wyjaśnianie motywów i ścieżek ekspansji przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości – są bardzo przydatne w wyjaśnianiu procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

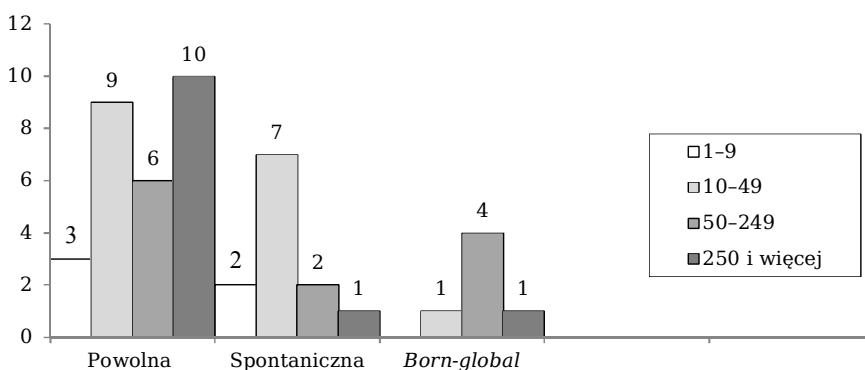
Proces internacjonalizacji w przeważającej liczbie badanych podmiotów (60,4%) przebiegał powoli (fazowo) i wynikał z ich misji. 27,1% przedsiębiorstw weszło w ten proces spontanicznie (wykorzystując nadarżające się okazje), 12,5% to firmy typu *born global*, których działalność od początku miała charakter ponadnarodowej (tab. 5.31).

Tabela 5.31. Ścieżki internacjonalizacji

Rodzaj ścieżki internacjonalizacji	Liczba podmiotów	% podmiotów
Powolna (krok po kroku)	29	60,4
Spontaniczna (wykorzystanie nadarżających się okazji)	13	27,1
<i>Born global</i> (firma od razu działa w skali ponadnarodowej)	6	12,5
Ogółem	48	100

Źródło: badanie własne.

Nie można powiedzieć, że wielkość przedsiębiorstwa w sposób istotny determinuje wybór określonej ścieżki internacjonalizacji, ponieważ zarówno mikro, małe, średnie, jak i duże firmy wchodziły w proces internacjonalizacji spontanicznie, a także, z wyjątkiem firm mikro, od razu działały w skali ponadnarodowej – *born global* (wykres 5.4).



Wykres 5.4. Wielkość przedsiębiorstwa a ścieżka internacjonalizacji

Źródło: badanie własne.

W modelach innowacyjnych internacjonalizacji podkreśla się, że przejściem do kolejnego etapu umiędzynarodowienia działalności jest moment, od którego zarząd chce działać na rynku międzynarodowym, mając świadomość, iż może się to przyczynić do lepszej realizacji celów przedsiębiorstwa. Wiedza o determinantach wyboru metod ekspansji oraz znajomość własnych możliwości i ograniczeń są głównymi czynnikami decydującymi o rozpoczęciu działalności za granicą. Kluczowe znaczenie ma wtedy postawa menedżerów, ich doświadczenie, motywacja i oczekiwania co do efektów pierwszych etapów internacjonalizacji.

Inicjatorem (nazywanym też innowatorem) podejmowania ekspansji międzynarodowej w badanych przedsiębiorstwach był najczęściej prezes (29,2%), właściciel (27,1%) lub cały zarząd (25%). Wskazywano również na wiceprezesa (6,25%), dyrektora (2,1%), głównego specjalistę do spraw produkcji (2,1%) oraz bliżej niesprecyzowaną „grupę osób” (2,1%).

57,8% wskazanych inicjatorów, których średnia wieku wynosi 44 lata, ma wykształcenie wyższe, 33,3% średnie. Najmłodszy inicjator ma 28 lat i jest właścicielem, najstarszy – 63 lata (prezes).

Najwięcej inicjatorów, z 47,1% przedsiębiorstw, które udzieliły informacji na ten temat, zna jeden język obcy (50%), następnie dwa języki (40%) lub trzy języki (10%). Najczęściej jest to język angielski (35,6%), rosyjski (11,1%) oraz niemiecki (8,9%). W pojedynczych przypadkach (po 2,2%) – szwedzki, francuski, hiszpański oraz włoski.

Tabela 5.32. Wcześniejsze doświadczenia inicjatora z internacjonalizacją działalności gospodarczej

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	% podmiotów (48 = 100%)	% podmiotów (45 = 100%)
Tak	26	54,1	57,8
Nie	19	39,6	42,2
Ogółem	45	93,8	100,0
Brak danych	3	6,3	×
Ogółem	48	100,0	×

Źródło: badanie własne.

54,1% właścicieli lub członków zarządu badanych podmiotów miało wcześniejsze doświadczenia z internacjonalizacją działalności gospodarczej, zaś 39,6% nie miało do czynienia z tego typu procesem (tab. 5.32).

Tabela 5.33. Typ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Typ kultury organizacyjnej	Liczba podmiotów	% podmiotów (48 = 100%)	% podmiotów (44 = 100%)
Kultura celu	31	64,6	70,5
Kultura władzy	11	22,9	25,0
Kultura roli	2	4,2	4,5
Kultura jednostki	0	0	0
Ogółem	44	91,7	100,0
Brak odpowiedzi	4	8,3	×
Ogółem	48	100,0	×

Źródło: badanie własne.

Zdecydowana większość badanych podmiotów (70,5%) ma kulturę celu, która jest ukierunkowana na grupę osiągającą wspólny cel. Zaletą tej kultury jest jej wielka elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków.

Dużo mniej podmiotów (25,0%) ma kulturę władzy, opartą na centralnej osobie lidera, a decyzje podejmowane są głównie pod wpływem priorytetów liderów. Jakość podejmowanych działań zależy więc od ich kwalifikacji. Kultura ta sprawdza się w małych organizacjach.

Pojedyncze podmioty (4,5%) mają kulturę roli, której siłą jest znaczna specjalizacja, a praca jest z reguły mocno zbiurokratyzowana. Władza zależy bardziej od formalnej pozycji w strukturze organizacji niż cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni. Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie ma kultury jednostki, która stanowiłaby centrum, a rola firmy sprowadza się do zorganizowania jej wygodnego miejsca pracy (tab. 5.33).

Przedsiębiorstwa wykazują się dużą i różnorodną aktywnością w poszukiwaniu partnerów oraz zdobywaniu niezbędnych informacji o potencjalnym rynku lokaty inwestycji. 25% podmiotów pozyskiwało informacje o potencjalnym rynku lokaty, prowadząc **badania i analizę** tego rynku, również 25% dzięki **kontaktom i spotkaniom biznesowym**. 22,9% korzystało z kontaktów osobistych, a 16,7% z doświadczenia. **Udział w targach** był sposobem zdobycia niezbędnych informacji dla 14,6% podmiotów (tab. 5.34).

Wśród innych stosowanych sposobów respondenci wymienili: misje gospodarcze, współpracę z firmami doradczymi, informacje czerpane z Internetu, wizyty u kontrahentów, edukację, MSZ, wydział promocji i handlu, wyjazdy służbowe, wymianę gospodarczą i wywiad lokalny.

Tabela 5.34. Sposób zdobywania niezbędnych informacji o potencjalnym rynku lokaty

Sposób zdobywania informacji	Liczba wskazań	% wskazań
Badanie i analiza rynku	12	25,0
Kontakty/spotkania biznesowe	12	25,0
Kontakty osobiste	11	22,9
Doświadczenie	8	16,7
Udział w targach	7	14,6
Misje gospodarcze	3	6,3
Współpraca z firmami doradczymi	3	6,3
Informacje czerpane z Internetu	3	6,3
Wizyty u kontrahentów	2	4,2
Edukacja	1	2,1
MSZ	1	2,1
Poprzez wydział promocji i handlu	1	2,1
Rozpoznawanie potencjalnych klientów	1	2,1
Wyjazdy służbowe	1	2,1
Wymiana gospodarcza	1	2,1
Wywiad lokalny	1	2,1

Źródło: badanie własne.

Z powyższej analizy wynika, że innowacyjne modele internacjonalizacji są przydatne w wyjaśnianiu przesłanek tego procesu w badanych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego.

5.8. Motywy ekspansji inwestycyjnej

Wyniki naszych badań wyraźnie wskazują na motywacje, jakimi kierują się przedsiębiorstwa z regionu łódzkiego, wybierając kraj lokalizacji swoich inwestycji. Zdecydowanie najważniejsze są motywy rynkowe – średnia ocen 3,76 (w przedziale 1–4). Na drugim miejscu są motywy kosztowe (2,87), a dalej motywy zasobowe i administracyjno-prawne, których znaczenie jest prawie takie samo (odpowiednio 2,68 i 2,64). Zbliżone wyniki uzyskano w badaniach ogólnopolskich (Karaszewski red. 2013, *Polski Czempion...* 2012, Kowalewski, Radło 2013).

5.8.1. Motywy rynkowe

Z motywów rynkowych na pierwszym miejscu znalazła się chłonność rynku kraju lokaty, która miała istotne znaczenie dla 54,2% badanych (średnia ocen 2,9), a około połowy respondentów wskazało na

duże znaczenie korzystnych perspektyw rozwoju rynku (średnia 3,2) i geograficznej bliskości kraju lokaty (średnia 2,6).

Tabela 5.35. Motywy rynkowe ekspansji inwestycyjnej

Wyszczególnienie znaczenia motywów rynkowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odczylenie	Średni błąd względny
Jak ważne w podejmowaniu decyzji o ZIB były motywy rynkowe ogółem?	22	7	0	0	3,76	0,18	0,43	0,11
	45,8%	14,6%	0,0%	0,0%				
Ograniczenia rynku krajowego - za małe rozmiary rynku krajowego	12	16	15	3	2,80	0,81	0,90	0,32
	25,0%	33,3%	31,3%	6,3%				
Stagnacja na rynku krajowym	1	22	17	6	2,39	0,54	0,74	0,31
	2,1%	45,8%	35,4%	12,5%				
Chłonność rynku kraju lokaty	10	26	8	3	2,92	0,63	0,79	0,27
	20,8%	54,2%	16,7%	6,3%				
Korzystne perspektywy rozwoju rynku (wzrostu gospodarczego w kraju lokaty)	16	24	6	2	3,13	0,61	0,78	0,25
	33,3%	50,0%	12,5%	4,2%				
Mała konkurencja przedsiębiorstw na rynku kraju lokaty	7	19	16	5	2,60	0,75	0,87	0,33
	14,6%	39,6%	33,3%	10,4%				
Utrzymanie się na już posiadanych rynkach eksportowych	6	19	11	9	2,49	0,92	0,96	0,38
	12,5%	39,6%	22,9%	18,8%				
Geograficzna bliskość kraju lokaty	5	24	10	8	2,55	0,80	0,90	0,35
	10,4%	50,0%	20,8%	16,7%				
Lepsze dostosowanie działalności do potrzeb odbiorców w kraju lokaty	7	19	14	5	2,62	0,77	0,88	0,33
	14,6%	39,6%	29,2%	10,4%				
Chęć zdobycia przewagi technologicznej, organizacyjnej czy marketingowej - wyprzedzenie konkurentów	9	18	13	6	2,65	0,88	0,94	0,35
	18,8%	37,5%	27,1%	12,5%				
„Efekt naśladownictwa” - w odpowiedzi na działania konkurentów podejmujących ekspansję na rynki zagraniczne	3	6	27	10	2,04	0,61	0,78	0,38
	6,3%	12,5%	56,3%	20,8%				
Znalezienie niszy rynkowej	6	8	24	7	2,29	0,78	0,89	0,39
	12,5%	16,7%	50,0%	14,6%				

Tab. 5.35 (cd.)

Wyszczególnienie znaczenia motywów rynkowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie	Średni błąd względny
Podążanie za kontrahentem (który wszedł na dany rynek)	3	8	18	17	1,94	0,80	0,89	0,46
	6,3%	16,7%	37,5%	35,4%				
Integracja pionowa (przejmowanie wcześniejszych bądź późniejszych faz produkcji)	2	4	14	25	1,62	0,68	0,82	0,51
	4,2%	8,3%	29,2%	52,1%				
Inne	1	0	1	0	3,00	1,00	1,00	0,33
	2,1%	0,0%	2,1%	0,0%				

Źródło: badanie własne.

Zbyt małe rozmiary rynku krajowego miały istotne znaczenie (średnia 2,8) dla 33,3%, bardzo istotne dla 25% i mało istotne dla 31,3% podmiotów. Nie można zatem jednoznacznie ocenić wagi tej stymulanty dla podejmowania decyzji o ZIB. Stagnacja na rynku krajowym była ważna dla 45,8% ankietowanych przedsiębiorstw, lecz dla kolejnych 48,5% była mało lub w ogóle nieistotna.

Małą konkurencją na rynku kraju lokaty motywowanych było 34% przedsiębiorstw i tyle samo – utrzymaniem się na już posiadanych rynkach eksportowych lub lepszym dostosowaniem działalności do potrzeb odbiorców w kraju lokaty. Chęcią zdobycia przewagi technologicznej, organizacyjnej czy marketingowej kierowało się niewiele mniej niż 37,5%.

Mało istotny dla ponad 50% firm był efekt naśladownictwa i znalezienie niszy rynkowej, zaś dla 36,5% podążanie za kontrahentem. Integracja pionowa była czynnikiem w ogóle nieistotnym w podejmowaniu decyzji o ZIB.

5.8.2. Motywy kosztowe

Motywy kosztowe były istotne przy podejmowaniu decyzji o ZIB dla 27,1% ankietowanych, w tym ceny zasobów dla 16,7%. Jednak analiza istotności poszczególnych stymulant w tej grupie pokazała, że ważność większości z nich jest mała (tab. 5.36).

Tabela 5.36. Motywy kosztowe ekspansji inwestycyjnej

Wyszczególnienie znaczenia motywów kosztowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie	Średni błąd względny
Ważność motywów kosztowych (wzrost efektywności) ogółem w podejmowaniu decyzji o ZIB?	4	13	5	1	2,97	0,55	0,74	0,26
	8,3%	27,1%	10,4%	2,1%				
W tym								
1. Ceny zasobów	2	5	8	6	2,14	0,88	0,94	0,44
	4,2%	10,4%	16,7%	12,5%				
a) niższe podatki	3	10	21	13	2,06	0,74	0,86	0,42
	6,3%	20,8%	43,8%	27,1%				
b) niższe ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych	3	9	23	12	2,06	0,70	0,84	0,40
	6,3%	18,8%	47,9%	25,0%				
c) niższe ceny nieruchomości	4	4	23	16	1,92	0,76	0,87	0,45
	8,3%	8,3%	47,9%	33,3%				
d) niższe ceny energii	2	4	22	19	1,77	0,61	0,78	0,44
	4,2%	8,3%	45,8%	39,6%				
e) niższe koszty transportu	4	11	16	15	2,09	0,91	0,95	0,46
	8,3%	22,9%	33,3%	31,3%				
f) szybkość transportu	3	10	19	14	2,04	0,78	0,88	0,43
	6,3%	20,8%	39,6%	29,2%				
g) niższe ceny pracy	6	10	16	15	2,15	1,02	1,01	0,47
	12,5%	20,8%	33,3%	31,3%				
h) niższe koszty kredytów i innych źródeł finansowania	2	3	21	20	1,72	0,59	0,77	0,45
	4,2%	6,3%	43,8%	41,7%				
i) niższe koszty ochrony środowiska	0	7	20	18	1,76	0,50	0,70	0,4
	0,0%	14,6%	41,7%	37,5%				
j) niski poziom kursu waluty kraju lokaty	1	9	21	12	1,98	0,58	0,76	0,39
	2,1%	18,8%	43,8%	25,0%				
2. Inne	0	1	1	4	1,50	0,58	0,76	0,51
	0,0%	2,1%	2,1%	8,3%				
a) lepszy dostęp do dostawców surowców, materiałów, półfabrykatów	4	7	16	15	2,00	0,91	0,95	0,48
	8,3%	14,6%	33,3%	31,3%				

Tab. 5.36 (cd.)

Wyszczególnienie znaczenia motywów kosztowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie	Średni błąd względny
b) optymalizacja łańcucha dostaw	3	11	15	15	2,05	0,86	0,93	0,45
	6,3%	22,9%	31,3%	31,3%				
c) zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności (rozłożenie ryzyka na większą liczbę klientów czy rynków)	8	12	17	8	2,44	0,96	0,98	0,4
	16,7%	25,0%	35,4%	16,7%				

Źródło: badanie własne.

Mało istotne były niższe ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych dla 47,9% badanych (średnia 1,7–2,0, z wyjątkiem niższych cen pracy 2,1), podobnie jak niższe ceny nieruchomości, niższe ceny energii, niższe podatki, niższe koszty kredytów i innych źródeł finansowania, niski poziom kursu waluty kraju lokaty oraz niższe koszty ochrony środowiska. Wszystkie pozostałe składniki cen zasobów również zostały uznane za mało istotne, albo w ogóle nieistotne. Tylko dla 12,5% przedsiębiorstw niższe ceny pracy były bardzo istotne, a dla 20% istotne. Dla nieco więcej niż 20% badanych istotne były niższe koszty transportu, szybkość transportu i niższe ceny pracy (tab. 5.36).

Jeśli chodzi o inne motywy, to istotnym była optymalizacja łańcucha dostaw (dla 22,9%) oraz zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności (dla 25%), a dla 16,7% ankietowanych były one bardzo istotne. Z drugiej strony, optymalizację łańcucha dostaw za mało istotną uznało 31,3%, zaś 35,4% - zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności. Lepszy dostęp do dostawców, surowców, materiałów i półfabrykatów (średnia 2,0) za mało istotny uznało 33,3% respondentów, natomiast za w ogóle nieistotny 31,3%.

5.8.3. Motywy administracyjno-prawne

Motywy administracyjno-prawne ogółem dla 12,5% ankietowanych są istotne w podejmowaniu decyzji o ZIB, zaś dla 10,4% mało istotne. 70,8% nie podało odpowiedzi na tę część pytania. Jeśli chodzi

o poszczególne stymulanty w tej grupie, to dla ponad połowy przedsiębiorstw istotna była stabilność polityczna kraju goszczącego, korzystne regulacje prawne i bliskość kulturowa.

Tabela 5.37. Motywy administracyjno-prawne ekspansji inwestycyjnej

Wyszczególnienie znaczenia motywów administracyjno-prawnych (politycznych)	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odczylenie	Średni błąd względny
Ważność motywów administracyjno-prawnych ogółem w podejmowaniu decyzji o ZIB	2	6	5	1	2,64	0,66	0,81	0,31
	4,2%	12,5%	10,4%	2,1%				
w tym:								
Stabilność polityczna kraju goszczącego	5	26	11	6	2,63	0,69	0,83	0,32
	10,4%	54,2%	22,9%	12,5%				
Wsparcie, ulgi podatkowe, programy pomocowe dla inwestorów zagranicznych w kraju lokaty	3	13	19	13	2,13	0,78	0,88	0,41
	6,3%	27,1%	39,6%	27,1%				
Korzystne regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej w kraju lokaty	3	17	16	12	2,23	0,80	0,90	0,40
	6,3%	35,4%	33,3%	25,0%				
Krótkie i proste procedury zakładania firm	4	15	18	11	2,25	0,81	0,90	0,40
	8,3%	31,3%	37,5%	22,9%				
Ominięcie barier handlowych (wprowadzone lub zaostrzone restrykcje importowe na dotychczasowych rynkach)	4	14	13	17	2,10	0,97	0,98	0,47
	8,3%	29,2%	27,1%	35,4%				
Bliskość kulturowa	5	17	15	11	2,33	0,89	0,94	0,40
	10,4%	35,4%	31,3%	22,9%				
Przyjazne otoczenie biznesowe, w tym:	3	3	11	9	2,00	0,92	0,96	0,48
	6,3%	6,3%	22,9%	18,8%				
Ulgi podatkowe	4	6	20	16	1,96	0,82	0,91	0,46
	8,3%	12,5%	41,7%	33,3%				
Inne formy wsparcia	2	2	16	19	1,67	0,63	0,80	0,48
	4,2%	4,2%	33,3%	39,6%				
Inne	0	0	4	7	1,36	0,23	0,48	0,35
	0,0%	0,0%	8,3%	14,6%				

Źródło: badanie własne.

Mało istotne były ulgi podatkowe (dla 41,7%), wsparcie i programy pomocowe dla inwestorów zagranicznych w kraju lokaty (39,6%), krótkie i proste procedury zakładania firm (37,5%), inne formy wsparcia (33,3%) oraz przyjazne otoczenie biznesowe (22,9%). Ominięcie barier w podejmowaniu decyzji o ZIB handlowych było w ogóle nieistotne dla 35,4%, jednak dla 29,2% było istotne, zaś dla 27,1% mało istotne.

5.8.4. Motywy zasobowe

Motywy zasobowe w podejmowaniu decyzji o ZIB były istotne dla 16,7% firm, a mało istotne dla 14,6%. Z punktu widzenia pozyskania zasobów strategicznych niedostępnych na rynku krajowym ważne było zdobycie nowych doświadczeń, natomiast mało istotne: wyższa jakość siły roboczej, stan infrastruktury transportowej oraz dostępność zasobów pracy. W ogóle nieistotne dla około połowy firm były: dostęp do lokalnej marki, dostęp do nowoczesnej wiedzy, dostęp do zaawansowanej technologii oraz dostęp do nowoczesnego marketingu i zarządzania (tab. 5.38).

Tabela 5.38. Motywy zasobowe ekspansji inwestycyjnej

Wyszczególnienie motywów zasobowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odczylenie	Średni błąd względny
Ważność motywów zasobowych (w poszukiwaniu zasobów) ogółem w podejmowaniu decyzji o ZIB	3 6,3%	8 16,7%	7 14,6%	1 2,1%	2,68	0,64	0,80	0,30
w tym:								
1. Pozyskanie zasobów strategicznych niedostępnych na rynku krajowym	0 0,0%	4 8,3%	4 8,3%	3 6,3%	2,09	0,63	0,79	0,38
w tym:								
a) zdobycie nowych doświadczeń	9 18,8%	27 56,3%	7 14,6%	3 6,3%	2,91	0,60	0,78	0,27
b) dostępność zasobów pracy	8 16,7%	12 25,0%	15 31,3%	9 18,8%	2,43	1,02	1,01	0,41
c) wyższa jakość siły roboczej	3 6,3%	3 6,3%	26 54,2%	12 25,0%	1,93	0,61	0,78	0,40

Wyszczególnienie motywów zasobowych	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odczylenie	Średni błąd względny
d) dostęp do nowoczesnej wiedzy	4	7	14	20	1,89	0,94	0,97	0,51
	8,3%	14,6%	29,2%	41,7%				
e) dostęp do zaawansowanej technologii	4	7	16	18	1,93	0,91	0,95	0,49
	8,3%	14,6%	33,3%	37,5%				
f) dostęp do nowoczesnego marketingu i zarządzania	2	10	15	18	1,91	0,79	0,89	0,47
	4,2%	20,8%	31,3%	37,5%				
g) dostęp do lokalnej marki	6	2	15	23	1,80	1,03	1,01	0,56
	12,5%	4,2%	31,3%	47,9%				
h) stan infrastruktury transportowej (szybkość transportu)	3	12	17	12	2,14	0,80	0,89	0,42
	6,3%	25,0%	35,4%	25,0%				
i) inne	2	0	4	7	1,77	1,10	1,05	0,59
	4,2%	0,0%	8,3%	14,6%				
2. Pełniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa	0	4	1	2	2,29	0,78	0,88	0,39
	0,0%	8,3%	2,1%	4,2%				
w tym:								
a) technologii	5	18	9	10	2,43	0,96	0,98	0,40
	10,4%	37,5%	18,8%	20,8%				
b) zdolności marketingowej firm	6	21	11	5	2,65	0,74	0,86	0,32
	12,5%	43,8%	22,9%	10,4%				
c) siły roboczej	6	17	12	7	2,52	0,87	0,93	0,37
	12,5%	35,4%	25,0%	14,6%				
d) mocy produkcyjnych w kraju macierzystym	8	18	8	9	2,58	1,03	1,02	0,39
	16,7%	37,5%	16,7%	18,8%				
e) dobra znajomość wybranego rynku zagranicznego	5	27	9	2	2,81	0,48	0,69	0,25
	10,4%	56,3%	18,8%	4,2%				
f) wykorzystanie dobrych relacji, jakie łączą firmę z przedsiębiorstwami kraju lokaty	8	23	7	5	2,79	0,77	0,88	0,31
	16,7%	47,9%	14,6%	10,4%				
g) wykorzystanie przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty	9	16	15	2	2,76	0,71	0,84	0,30
	18,8%	33,3%	31,3%	4,2%				
h) inne	0	0	4	1	1,80	0,16	0,40	0,22
	0,0%	0,0%	8,3%	2,1%				

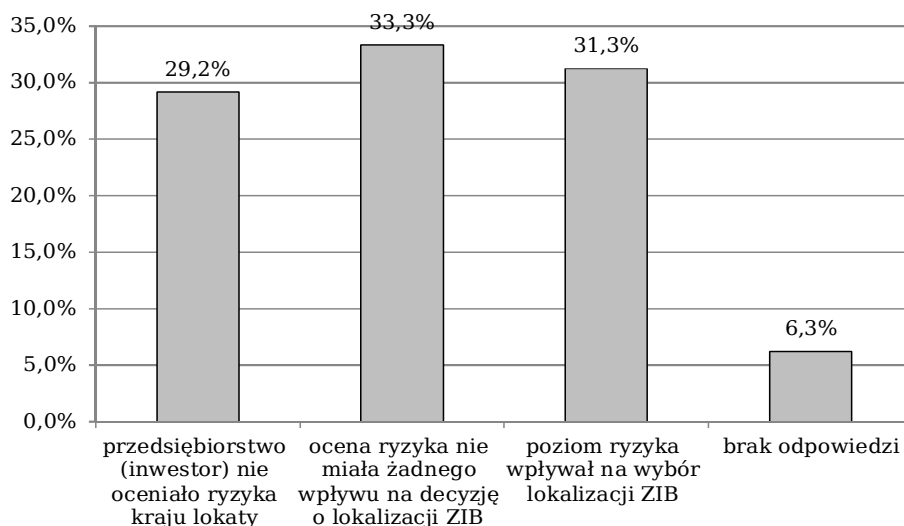
Źródło: badanie własne.

Wśród motywów związanych z pełniejszym wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa najczęściej badanych za istotne uznało: dobrą znajomość wybranego rynku zagranicznego, wykorzystanie dobrych relacji, jakie łączą firmę z przedsiębiorstwami kraju lokaty, zdolności marketingowe firmy, technologię, wykorzystanie mocy produkcyjnych w kraju macierzystym, wykorzystanie siły roboczej oraz wykorzystanie przewagi konkurencyjnej na rynku lokaty (tab. 5.38).

Generalnie pełniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa jest nieco istotniejszym motywem w podejmowaniu decyzji o ZIB niż pozyskanie zasobów strategicznych niedostępnych na rynku krajowym.

5.8.5. Motyw ryzyka

Ocena ryzyka dla 33,3% respondentów nie miała żadnego wpływu na decyzję o lokalizacji ZIB, a dla 31,3% poziom ryzyka wpływał na wybór lokalizacji inwestycji. Prawie 30% przedsiębiorstw nie oceniało ryzyka kraju lokaty (wykres 5.5). Podobne podejście przedsiębiorstw do ryzyka kraju lokaty przy podejmowaniu decyzji o ZIB widać z badań ogólnopolskich, co tłumaczy się tym, że w większości przypadków wejście na rynek zagraniczny w formie inwestycji bezpośredniej poprzedzone jest prowadzeniem działalności eksportowej i/lub importowej w długim okresie, zaś inwestorzy dobrze znają kraj lokaty (Karaszewski red. 2013).



Wykres 5.5. Wpływ ryzyka na wybór lokalizacji inwestycji

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.39. Ważność motywu ograniczenia ryzyka działalności przedsiębiorstwa w Polsce w ekspansji inwestycyjnej

Rodzaj ryzyka	Bardzo istotny [4]	Istotny [3]	M mało istotny [2]	w ogóle nieistotny [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
Ryzyko koniunktury	5	4	1	0	3,40	0,44	0,66
	33,3%	26,7%	6,7%	0,0%			
Ryzyko konkurencji	4	5	1	0	3,30	0,41	0,64
	26,7%	33,3%	6,7%	0,0%			
Ryzyko płynności	2	4	4	0	2,80	0,56	0,75
	13,3%	26,7%	26,7%	0,0%			
Ryzyko stóp procentowych	0	2	4	3	1,89	0,54	0,74
	0,0%	13,3%	26,7%	20,0%			
Ryzyko kursów walutowych	2	4	2	2	2,60	1,04	1,02
	13,3%	26,7%	13,3%	13,3%			
Ryzyko marketingowe	3	7	1	0	3,18	0,33	0,58
	20,0%	46,7%	6,7%	0,0%			
Ryzyko spełnienia norm ochrony środowiska	0	3	2	6	1,73	0,74	0,86
	0,0%	20,0%	13,3%	40,0%			
Ryzyko inflacji	1	0	6	3	1,90	0,69	0,83
	6,7%	0,0%	40,0%	20,0%			
Ryzyko łańcucha dostaw	2	1	4	4	2,09	1,17	1,08
	13,3%	6,7%	26,7%	26,7%			
Ryzyko kredytowe	1	3	4	3	2,18	0,88	0,94
	6,7%	20,0%	26,7%	20,0%			
Ryzyko podatkowe	0	4	6	1	2,27	0,38	0,62
	0,0%	26,7%	40,0%	6,7%			
Ryzyko prawne	2	4	4	1	2,64	0,78	0,88
	13,3%	26,7%	26,7%	6,7%			
Ryzyko polityczne	3	2	3	3	2,46	1,34	1,16
	20,0%	13,3%	20,0%	20,0%			
Ryzyko fluktuacji i kosztów zasobów ludzkich	2	3	3	3	2,36	1,14	1,07
	13,3%	20,0%	20,0%	20,0%			
Ryzyko technologiczne	1	5	0	5	2,18	1,24	1,11
	6,7%	33,3%	0,0%	33,3%			
Ryzyko organizacji procesu produkcyjnego	1	1	3	5	1,80	0,96	0,98
	6,7%	6,7%	20,0%	33,3%			
Średnia (%)	12,1%	21,7%	20,0%	16,3%	2,42	1,05	1,03
Inne	0	0	2	2	1,50	0,25	0,50
	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%			

Objaśnienia: 100% = 15 (liczba podmiotów, dla których poziom ryzyka wpływał na wybór lokalizacji ZIB).

Źródło: badanie własne.

Dla podmiotów, dla których poziom ryzyka wpływał na wybór lokalizacji ZIB, najbardziej istotnym jego rodzajem było **ryzyko koniunktury** (średnia 3,4). Za istotne uznano też ograniczenie następujących rodzajów ryzyka: marketingowego (średnia 3,2), konkurencji (średnia 3,3), kursów walutowych (średnia 2,6) oraz technologicznego (średnia 2,2) (33,3%), przy czym to ostatnie zostało jednocześnie ocenione jako w ogóle nieistotne przez taką samą liczbę ankietowanych (tab. 5.39).

Nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków co do istotności ograniczenia ryzyka płynności (średnia 2,8) oraz ryzyka prawnego (średnia 2,6), ponieważ 6,7% badanych uznało je jednocześnie za istotne i mało istotne. Podobnie jest w przypadku ryzyka łańcucha dostaw (średnia 2,1), które po 26,7% określiło jako mało istotne i w ogóle nieistotne. Ograniczenie ryzyka politycznego (średnia 2,5) zostało ocenione jednocześnie jako bardzo istotne, mało istotne i w ogóle nieistotne (po 20%), a ograniczenie ryzyka fluktuacji i kosztów zasobów ludzkich (średnia 2,40) - jako istotne, mało istotne i w ogóle nieistotne (również po 20%).

5.8.6. Zasoby niematerialne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB

Przewaga konkurencyjna współczesnych przedsiębiorstw na rynku opiera się przede wszystkim na zasobach niematerialnych, dlatego ich pozyskiwanie i umiejętne wykorzystanie jest warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Motywy zasobów niematerialnych ogółem w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty (średnia 3,0) były istotne dla 22,9% respondentów.

Badani (45,8%) jako bardzo istotne motywy ograniczenia ryzyka zasobów niematerialnych wymienili: doświadczenia, kwalifikacje zawodowe, wiedzę i umiejętności pracowników (średnia 3,3), natomiast jako istotne zasoby wskazali: jakość produktów i usług (58,3%), znajomość rynków (50%), postawy pracowników (50%), kanały dystrybucji (47,9%), markę produktów/usług (47,9%), lojalność klientów (45,8%), kontakty lokalne (43,8%), system zarządzania jakością (43,8%), kulturę organizacyjną (39,6%) oraz współpracę z innymi przedsiębiorstwami (31,3%). Tak wysoki procent wskazań istotności większości zasobów niematerialnych świadczy o dużym doświadczeniu firm w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej i pozycji na rynku. Natomiast ujmowanie systemu informacyjnego, organizacyjnego *know-how* oraz prawa własności intelektualnej jako mało istotnych zasobów niematerialnych (po 37,5%) może wynikać z przewagi charakteru handlowego ZIB. W tego typu działalności wspomniane zasoby odgrywają mniejszą rolę niż w produkcji przemysłowej.

Tabela 5.40. Motywy zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB

Wyszczególnienie	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
Ważność zasobów niematerialnych ogółem w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kraju lokaty ZIB	3	11	3	0	3,00	0,35	0,59
	6,3%	22,9%	6,3%	0,0%			
w tym:							
Doświadczenia pracowników, kwalifikacje zawodowe, wiedza, umiejętności pracowników	22	18	6	1	3,30	0,60	0,77
	45,8%	37,5%	12,5%	2,1%			
Postawy pracowników (przedsiębiorczość, zapamiętanie, inwencja)	14	24	9	1	3,06	0,56	0,75
	29,2%	50,0%	18,8%	2,1%			
Kultura organizacyjna	13	19	13	1	2,96	0,65	0,81
	27,1%	39,6%	27,1%	2,1%			
System informacyjny (w tym IT)	9	17	18	2	2,72	0,68	0,83
	18,8%	35,4%	37,5%	4,2%			
System zarządzania jakością	6	21	18	2	2,66	0,57	0,75
	12,5%	43,8%	37,5%	4,2%			
Organizacyjne <i>know-how</i>	9	15	18	3	2,67	0,76	0,87
	18,8%	31,3%	37,5%	6,3%			
Prawa własności intelektualnej	7	10	18	9	2,34	0,95	0,98
	14,6%	20,8%	37,5%	18,8%			
Lojalność klientów	12	22	9	3	2,94	0,71	0,84
	25,0%	45,8%	18,8%	6,3%			
Znajomość rynków	13	24	9	2	3,00	0,63	0,79
	27,1%	50,0%	18,8%	4,2%			
Kontakty lokalne	16	21	9	0	3,15	0,52	0,72
	33,3%	43,8%	18,8%	0,0%			
Kanały dystrybucji	12	23	7	4	2,94	0,76	0,87
	25,0%	47,9%	14,6%	8,3%			
Marka produktów/usług	13	23	7	4	2,96	0,76	0,87
	27,1%	47,9%	14,6%	8,3%			
Jakość produktów/usług	12	28	6	2	3,042	0,540	0,735
	25,0%	58,3%	12,5%	4,2%			
Współpraca z innymi przedsiębiorstwami	13	15	10	7	2,76	1,07	1,04
	27,1%	31,3%	20,8%	14,6%			
Inne	1	3	2	3	2,22	1,06	1,03
	2,1%	6,3%	4,2%	6,3%			

Źródło: badanie własne.

5.8.7. Czynniki ograniczające zagraniczne inwestycje bezpośrednie i działalność w kraju lokaty

Czynniki rynkowe ogółem jako destymulatory ekspansji inwestycyjnej zostały uznane jako istotne (średnia 2,7) przez 6,3% ankietowanych, a jako mało istotne również przez 6,3%. Wśród poszczególnych czynników rynkowych za istotne uznano nasycony rynek zbytu w kraju lokaty (39,6%) oraz wysoką konkurencyjność przedsiębiorstw kraju lokaty (37,5%). Pozostałe, czyli brak możliwości znalezienia niszy rynkowej, niekorzystne perspektywy rozwoju rynku, problemy z dystrybucją na rynku lokaty, problemy z łańcuchem dostaw na rynku lokalnym, określono jako mało istotne (odpowiednio 50%, 43,8%, 39,6%, 41,7% wskazań) (tab. 5.41). Taka konfiguracja rynkowych destymulatorów ekspansji inwestycyjnej zapewne wynika ze struktury geograficznej ZIB, czyli ich koncentracji w Europie, a w szczególności w Unii Europejskiej, gdzie inwestorzy mogą zetknąć się z nasyconym rynkiem zbytu i wysoką konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Tabela 5.41. Czynniki ograniczające zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Wyszczególnienie	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odczylenie
1. Czynniki rynkowe	2	3	3	1	2,67	0,89	0,94
	4,2%	6,3%	6,3%	2,1%			
w tym:							
a) nasycony rynek zbytu w kraju lokaty	11	19	15	2	2,83	0,69	0,83
	22,9%	39,6%	31,3%	4,2%			
b) wysoka konkurencyjność przedsiębiorstw kraju lokaty	14	18	14	1	2,96	0,68	0,82
	29,2%	37,5%	29,2%	2,1%			
c) brak możliwości znalezienia niszy rynkowej	1	16	24	5	2,28	0,46	0,68
	2,1%	33,3%	50,0%	10,4%			
d) niekorzystne perspektywy rozwoju rynku	7	14	21	3	2,56	0,69	0,83
	14,6%	29,2%	43,8%	6,3%			
e) problemy z dystrybucją na rynku lokaty	6	15	19	7	2,43	0,80	0,89
	12,5%	31,3%	39,6%	14,6%			
f) problemy z łańcuchem dostaw na rynku lokalnym	6	9	20	9	2,27	0,88	0,94
	12,5%	18,8%	41,7%	18,8%			
2. Czynniki kosztowe	2	0	4	2	2,25	1,19	1,09
	4,2%	0,0%	8,3%	4,2%			

Wyszczególnienie	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	Mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
w tym:							
a) wysokie ceny materiałów, półfabrykatów usług pomocniczych	6 12,5%	16 33,3%	15 31,3%	8 16,7%	2,44	0,87	0,93
b) wysokie ceny surowców	6 12,5%	12 25,0%	18 37,5%	10 20,8%	2,30	0,91	0,95
c) wysokie ceny zasobów pracy	6 12,5%	18 37,5%	16 33,3%	6 12,5%	2,52	0,77	0,88
d) wysokie ceny nieruchomości	2 4,2%	17 35,4%	18 37,5%	8 16,7%	2,29	0,65	0,81
e) wysokie koszty transportu	6 12,5%	21 43,8%	12 25,0%	7 14,6%	2,57	0,81	0,90
f) wysokie podatki	7 14,6%	16 33,3%	18 37,5%	5 10,4%	2,54	0,77	0,88
g) wysokie ryzyko prowadzenia działalności	8 16,7%	18 37,5%	14 29,2%	5 10,4%	2,64	0,81	0,90
3. Czynniki zasobowe	0 0,0%	1 2,1%	4 8,3%	3 6,3%	1,75	0,44	0,66
w tym:							
a) ograniczona dostępność zasobów pracy w kraju lokaty	5 10,4%	12 25,0%	21 43,8%	7 14,6%	2,33	0,76	0,87
b) dostęp do materiałów, półfabrykatów i usług pomocniczych o odpowiedniej jakości	5 10,4%	9 18,8%	21 43,8%	9 18,8%	2,23	0,81	0,90
c) dostęp do finansowania w kraju lokaty	2 4,2%	13 27,1%	19 39,6%	11 22,9%	2,13	0,69	0,83
d) dostęp do nowych technologii	3 6,3%	8 16,7%	20 41,7%	14 29,2%	2,00	0,76	0,87
e) brak w przedsiębiorstwie macierzystym w Polsce wystarczająco przygotowanej i doświadczonej kadry do prowadzenia procesu umiędzynarodawiania	5 10,4%	11 22,9%	18 37,5%	11 22,9%	2,22	0,88	0,94
f) niewystarczające zasoby finansowe w przedsiębiorstwie macierzystym na internacjonalizację	8 16,7%	4 8,3%	22 45,8%	9 18,8%	2,26	0,98	0,99

Tab. 5.41 (cd.)

Wyszczególnienie	Bardzo istotne [4]	Istotne [3]	M mało istotne [2]	W ogóle nieistotne [1]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
4. Czynniki admiracyjno-prawne							
a) brak wsparcia ze strony kraju macierzystego	9	10	14	5	2,61	0,98	0,99
	18,8%	20,8%	29,2%	10,4%			
b) brak programów wsparcia dla inwestorów zagranicznych ze strony kraju lokaty	6	16	18	6	2,48	0,77	0,88
	12,5%	33,3%	37,5%	12,5%			
c) skomplikowany i/lub niestabilny system podatkowy w kraju lokaty	8	12	20	5	2,51	0,83	0,91
	16,7%	25,0%	41,7%	10,4%			
d) niekorzystne regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej w kraju lokaty	11	11	20	3	2,67	0,84	0,92
	22,9%	22,9%	41,7%	6,3%			
e) niestabilny system prawny w kraju lokaty	8	15	19	3	2,62	0,72	0,85
	16,7%	31,3%	39,6%	6,3%			
5. Pozostałe							
a) korupcja w kraju lokaty	12	13	14	6	2,69	1,01	1,01
	25,0%	27,1%	29,2%	12,5%			
b) różnice w kulturze pracy	3	17	18	6	2,39	0,65	0,80
	6,3%	35,4%	37,5%	12,5%			
c) relacje ze związkami zawodowymi	1	4	19	19	1,70	0,54	0,73
	2,1%	8,3%	39,6%	39,6%			
d) protesty pracowników w Polsce	0	6	18	20	1,68	0,49	0,70
	0,0%	12,5%	37,5%	41,7%			
e) problemy językowe	2	11	22	8	2,16	0,60	0,78
	4,2%	22,9%	45,8%	16,7%			
f) znalezienie lokalizacji inwestycji	2	12	17	12	2,09	0,74	0,86
	4,2%	25,0%	35,4%	25,0%			
g) rozbudowana biurokracja w kraju lokaty	2	18	19	5	2,39	0,56	0,75
	4,2%	37,5%	39,6%	10,4%			
h) odległość od rynku macierzystego	3	9	23	8	2,16	0,65	0,81
	6,3%	18,8%	47,9%	16,7%			
i) trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów w kraju lokaty – zainteresowanych <i>joint venture</i>	2	8	17	15	1,93	0,73	0,86
	4,2%	16,7%	35,4%	31,3%			
j) inne	0	1	2	3	1,67	0,56	0,75
	0,0%	2,1%	4,2%	6,3%			

Źródło: badanie własne.

Na czynniki kosztowe ogółem jako istotny czynnik ograniczający ZIB wskazało 8,3% respondentów (odpowiedzi udzieliło 19,7%). Mało istotne są w szczególności: wysokie ceny surowców, wysokie ceny nieruchomości oraz wysokie podatki (po 37,5%). Jako istotne uznano: wysokie koszty transportu (43,8%), wysokie ceny zasobów pracy (średnia 2,5) (37,5%), wysokie ryzyko prowadzenia działalności (37,5%), a także wysokie ceny surowców (średnia 2,3), półfabrykatów usług pomocniczych (33,3%) (tab. 5.41).

Istotność czynników zasobowych ogółem oceniono jako niską (8,3% przy 16,7% wszystkich odpowiedzi). Wszystkie wyszczególnione czynniki zasobowe również oceniono jako mało istotne, a przede wszystkim: niewystarczające zasoby finansowe w przedsiębiorstwie macierzystym na internacjonalizację (45,8%), ograniczoną dostępność zasobów pracy w kraju lokaty (średnia 2,3) (43,8%), dostęp do materiałów, półfabrykatów i usług pomocniczych o odpowiedniej jakości (43,8%) oraz dostęp do nowych technologii (41,7%) (tab. 5.41).

Czynniki administracyjno-prawne, zwłaszcza skomplikowany i/lub niestabilny system podatkowy w kraju lokaty, 41,7% badanych uznało za mało istotne; jednocześnie 25% respondentów uznało go za istotny, zaś 16,7% za bardzo istotny. Jako mało istotne wskazano też niekorzystne regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej w kraju lokaty (również 41,7%), przy czym czynnik ten jednocześnie został oceniony przez 22,9% badanych jako bardzo istotny, a przez drugie tyle jako istotny (tab. 5.41).

Pozostałe czynniki utrudniające bezpośrednie inwestycje zagraniczne określono jako mało istotne lub w ogóle nieistotne, zwłaszcza relacje ze związkami zawodowymi (odpowiednio po 39,6%), protesty pracowników w Polsce (odpowiednio 37,5% oraz 41,7%) i trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów w kraju lokaty - zainteresowanych *joint venture* (35,4% i 31,3%). Opinie o istotności korupcji w kraju lokaty jako destymulatora ZIB były podzielone. 29,2% ankietowanych uznało ją za mało istotną, 27,1% za istotną, 25% za bardzo istotną, a 12,5% za w ogóle nieistotną. Do zdecydowanie mało istotnych czynników zaliczono odległość od rynku macierzystego (47,9%) oraz problemy językowe (45,8%) (tab. 5.41).

Małą istotność jednych czynników utrudniających, a dużą innych da się wytłumaczyć strukturą geograficzną ZIB oraz ich profilem branżowym. Inne problemy napotykają inwestorzy w rozwiniętych gospodarczo krajach UE niż w mniej rozwiniętych krajach WNP. Znaczenie ma ponadto rodzaj prowadzonej działalności (usługi czy produkcja przemysłowa).

5.8.8. Oczekiwania związane z inwestycjami zagranicznymi

Oczekiwania podmiotów związane z podjęciem ZIB spełniły się w średnim stopniu w odniesieniu do wzrostu udziału w rynku zagranicznym (33,3%), zwiększenia liczby rynków zbytu, rozwoju przedsiębiorstwa (wzrost sprzedaży) (41,7%) oraz poprawy konkurencyjności na rynku zagranicznym (35,4%), natomiast w mniejszym stopniu na rynku krajowym (20,8%) (tab. 5.42).

Tabela 5.42. Stopień realizacji oczekiwań związanych z inwestycjami zagranicznymi

Wyszczególnienie oczekiwań związanych z podjęciem ZIB	Wysoki [4]	Średni [3]	Niski [2]	Nie spełniły się [1]	Brak oczekiwań [0]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
1. Zwiększenie liczby rynków zbytu	14	20	5	2	5	2,78	1,52	1,23
	29,2%	41,7%	10,4%	4,2%	10,4%			
2. Wzrost udziału w rynku zagranicznym (globalnym)	16	12	9	3	5	2,69	1,73	1,31
	33,3%	25,0%	18,8%	6,3%	10,4%			
3. Rozwój przedsiębiorstwa (wzrost sprzedaży)	19	20	6	1	1	3,17	0,78	0,88
	39,6%	41,7%	12,5%	2,1%	2,1%			
4. Wzrost wartości przedsiębiorstwa	16	17	11	1	1	3,00	0,87	0,93
	33,3%	35,4%	22,9%	2,1%	2,1%			
5. Dostęp do lokalnego rynku	15	18	7	3	3	2,848	1,303	1,141
	31,3%	37,5%	14,6%	6,3%	6,3%			
6. Dostęp do lokalnej marki	5	6	12	3	17	1,51	2,02	1,42
	10,4%	12,5%	25,0%	6,3%	35,4%			
7. Dostęp do lokalnej technologii	4	4	11	2	22	1,21	1,93	1,39
	8,3%	8,3%	22,9%	4,2%	45,8%			
8. Dostęp do taniej siły roboczej	3	11	8	4	19	1,44	1,98	1,41
	6,3%	22,9%	16,7%	8,3%	39,6%			
9. Dywersyfikacja produktowa	5	10	10	3	14	1,74	2,05	1,43
	10,4%	20,8%	20,8%	6,3%	29,2%			
10. Niższa konkurencja niż Polsce	4	15	10	5	11	1,91	1,77	1,33
	8,3%	31,3%	20,8%	10,4%	22,9%			
11. Poprawa stanu posiadanych zasobów	4	12	14	1	11	1,93	1,73	1,32
	8,3%	25,0%	29,2%	2,1%	22,9%			
12. Obniżenie kosztów prowadzonej działalności	5	9	12	5	13	1,73	1,88	1,37
	10,4%	18,8%	25,0%	10,4%	27,1%			

Wyszczególnienie oczekiwań związanych z podjęciem ZIB	Wysoki [4]	Średni [3]	Niski [2]	Nie spełnity się [1]	Brak oczekiwań [0]	Średnia	Wariancja	Odchylenie
13. Wzrost rentowności kapitału	9	14	13	5	4	2,42	1,40	1,18
	18,8%	29,2%	27,1%	10,4%	8,3%			
14. Optymalizacja łańcucha dostaw	6	12	9	4	11	1,95	2,00	1,41
	12,5%	25,0%	18,8%	8,3%	22,9%			
15. Ograniczenie ryzyka	4	9	14	6	7	1,93	1,47	1,21
	8,3%	18,8%	29,2%	12,5%	14,6%			
w tym kursowego	3	6	11	3	10	1,67	1,74	1,32
	6,3%	12,5%	22,9%	6,3%	20,8%			
16. Korzystanie z programów wsparcia dla inwestora	1	5	12	5	21	1,09	1,40	1,18
	2,1%	10,4%	25,0%	10,4%	43,8%			
17. Lepsze otoczenie biznesu niż w Polsce	2	7	12	4	19	1,30	1,66	1,29
	4,2%	14,6%	25,0%	8,3%	39,6%			
18. Poprawa konkurencyjności	0	0	0	0	0	0,00		
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
a) na rynku krajowym	7	6	10	2	7	2,13	1,98	1,41
	14,6%	12,5%	20,8%	4,2%	14,6%			
b) na rynku zagranicznym	6	8	17	3	6	3,18	2,56	1,60
	12,5%	16,7%	35,4%	6,3%	12,5%			
19. Inne	5	2	7	1	1	2,94	1,51	1,23
	10,4%	4,2%	14,6%	2,1%	2,1%			

Źródło: badanie własne.

Najniżej oceniono zaspokojenie oczekiwań związanych z poprawą stanu posiadanych zasobów (29,2%), ograniczeniem ryzyka (29,2%), w tym kursowego (22,9%). Wiele przedsiębiorstw nie miało oczekiwań w odniesieniu do dostępu do lokalnej technologii (45,8%), korzystania z programów wsparcia dla inwestora (43,8%), dostępu do taniej siły roboczej (39,6%), lepszego otoczenia biznesu niż w Polsce (39,6%), dostępu do lokalnej marki (35,4%), dywersyfikacji produktowej (29,2%) oraz obniżenia kosztów prowadzonej działalności (27,1%) (tab. 5.42).

Połowa badanych podmiotów nie stosuje metod oceny efektywności inwestycji zagranicznych. Robi to 37,5%, zaś 12,5% ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (tab. 5.43).

Tabela 5.43. Metody oceny efektywności inwestycji zagranicznych

Metody	Liczba podmiotów	% podmiotów
Nie są stosowane	24	50,0
Są stosowane	18	37,5
Brak odpowiedzi	6	12,5

Źródło: badanie własne.

5.8.9. Wpływ działalności jednostek zagranicznych na działalność przedsiębiorstwa w Polsce

Działalność jednostek zagranicznych wpływa pobudzająco na działalność przedsiębiorstwa w Polsce według 68,8% respondentów. Oddziaływanie to oznacza przede wszystkim wzrost eksportu (47,9%), wzrost krajowej produkcji (33,3%) oraz krajowego zatrudnienia (31,3%) (tab. 5.44).

Tabela 5.44. Wpływ umiędzynarodowienia na firmę macierzystą w Polsce

Wpływ działalności jednostek zagranicznych na działalność przedsiębiorstwa w Polsce	Liczba podmiotów	% podmiotów
W żaden sposób nie wpłynęła	9	18,8
Wpłynęła pobudzająco na działalność krajową:	33	68,8
zwiększyła się krajowa produkcja	16	33,3
zwiększyło się krajowe zatrudnienie	15	31,3
zwiększył się eksport	23	47,9
zmniejszył się import	2	4,2
zastąpiła część produkcji krajowej	6	12,5
zmniejszyła się krajowa produkcja	2	4,2
zmniejszyło się krajowe zatrudnienie	0	0,0
zmniejszył się eksport	1	2,1
zwiększył się import	3	6,3
wygasła produkcja krajowa	1	2,1

Źródło: badanie własne.

Generalnie nie widać istotnego negatywnego wpływu polskich inwestycji zagranicznych na gospodarkę regionu. Zdaniem 18,8% ankietowanych działalność jednostek zagranicznych nie wpłynęła na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w Polsce, w 12,5% podmiotach produkcja za granicą **zastąpiła część produkcji krajowej**, a w 6,3% nastąpił wzrost importu. Tylko w jednym przedsiębiorstwie rozpoczęcie

działalności za granicą doprowadziło do wygaśnięcia produkcji krajowej (tab. 5.44).

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie są natomiast instrumentem budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw regionu łódzkiego. Najwięcej respondentów pozytywnie oceniło wpływ swoich ZIB: na znajomość potrzeb i preferencji klientów, na zwiększenie dostępu do rynku w kraju lokaty, na reputację przedsiębiorstwa oraz jego relacje z klientami i dostawcami, a także na wiedzę i umiejętności w zakresie organizacji i logistyki (tab. 5.45).

Umiarkowanie pozytywnie badani ocenili wpływ ZIB na poziom rentowności całej swojej działalności, znajomość zachowań konkurentów, markę produktów i usług, wzrost wartości przedsiębiorstwa, system zapewnienia jakości i reputację przedsiębiorstwa.

Niewielka liczba respondentów (2-4%) oceniła negatywnie wpływ ZIB na wiedzę i umiejętności w zakresie technologii, logistyki, marketingu oraz na znajomość zachowań konkurentów.

Tabela 5.45. Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Pozytywnie	Umiarkowanie pozytywnie	Umiarkowanie negatywnie	Negatywnie	Nie miały wpływu	Średnia	Wariancja	Odczylenie
Znajomość potrzeb i preferencji klientów	23	22	1	0	0	3,48	0,29	0,54
	47,9%	45,8%	2,1%	0,0%	0,0%			
Zwiększenie dostępu do rynku w kraju lokat	17	24	2	0	2	3,20	0,78	0,88
	35,4%	50,0%	4,2%	0,0%	4,2%			
Znajomość zachowań konkurentów	13	30	0	1	1	3,18	0,55	0,74
	27,1%	62,5%	0,0%	2,1%	2,1%			
Zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe	13	25	4	0	2	3,07	0,79	0,89
	27,1%	52,1%	8,3%	0,0%	4,2%			
Relacje z klientami	19	24	0	0	2	3,29	0,74	0,86
	39,6%	50,0%	0,0%	0,0%	4,2%			
Wiedza i umiejętności w zakresie organizacji	14	23	2	0	5	2,93	1,38	1,18
	29,2%	47,9%	4,2%	0,0%	10,4%			
Wiedza i umiejętności w zakresie logistyki	14	22	2	1	5	2,89	1,46	1,21
	29,2%	45,8%	4,2%	2,1%	10,4%			

Tab. 5.45 (cd.)

Wyszczególnienie	Pozytywnie	Umiarkowanie pozytywnie	Umiarkowanie negatywnie	Negatywnie	Nie miały wpływu	Średnia	Wariancja	Odchylenie
Wiedza i umiejętności w zakresie marketingu	10	21	2	1	8	2,57	1,91	1,38
	20,8%	43,8%	4,2%	2,1%	16,7%			
Wiedza i umiejętności w zakresie technologii	9	22	2	2	7	2,58	1,77	1,33
	18,8%	45,8%	4,2%	4,2%	14,6%			
Wielkość (wzrost warto- ści przedsiębiorstwa)	13	26	0	1	3	3,05	1,021	1,01
	27,1%	54,2%	0,0%	2,1%	6,3%			
Marka produktów i usług	10	27	1	1	5	2,82	1,33	1,15
	20,8%	56,3%	2,1%	2,1%	10,4%			
Relacje z dostawcami	14	21	2	0	6	2,86	1,61	1,27
	29,2%	43,8%	4,2%	0,0%	12,5%			
Zdolność do osiągnięcia korzyści skali	11	22	3	0	8	2,66	1,82	1,35
	22,9%	45,8%	6,3%	0,0%	16,7%			
Reputacja przedsię- biorstwa	17	24	1	0	3	3,16	0,98	0,99
	35,4%	50,0%	2,1%	0,0%	6,3%			
Kwalifikacje pracow- ników	14	21	4	0	4	2,95	1,25	1,12
	29,2%	43,8%	8,3%	0,0%	8,3%			
Kultura organizacyjna	14	23	2	0	4	3,00	1,21	1,10
	29,2%	47,9%	4,2%	0,0%	8,3%			
System zapewnienia jakości	9	26	3	0	5	2,79	1,28	1,13
	18,8%	54,2%	6,3%	0,0%	10,4%			
Poziom cen	8	24	3	1	7	2,58	1,64	1,28
	16,7%	50,0%	6,3%	2,1%	14,6%			
Poziom kosztów	9	23	4	1	7	2,59	1,65	1,29
	18,8%	47,9%	8,3%	2,1%	14,6%			
Poziom rentowności	6	30	3	1	3	2,81	0,90	0,95
	12,5%	62,5%	6,3%	2,1%	6,3%	×	×	×

Źródło: badanie własne.

Wśród regionów, w których 22,9% inwestorów zamierza otworzyć nowe jednostki zagraniczne, znalazła się Unia Europejska, w tym Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Rumunia, Czechy, kraje skandynawskie, a także Europa Wschodnia, w tym Rosja i Ukraina.

Jeden z badanych podmiotów planuje zamknąć jednostkę zagraniczną w Niemczech. Prawie połowa ankietowanych przedsiębiorstw (47,9%) zamierza rozwijać obecnie posiadaną jednostkę, a 37,5% nie przewiduje zmian (tab. 5.46).

Tabela 5.46. Plany przedsiębiorstw odnośnie do ZIB

Zamierzenia przedsiębiorstw	Liczba podmiotów	% podmiotów
Otworzyć nowe jednostki zagraniczne	11	22,9
Rozwijać obecnie posiadaną jednostkę	23	47,9
Nie przewiduje zmian	18	37,5
Zwiększyć produkcję w jednostkach zagranicznych	5	10,4
Zwiększyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych	5	10,4
Zmniejszyć produkcję w jednostkach zagranicznych	0	0,0
Zmniejszyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych	0	0,0
Zamknąć jednostki zagraniczne	1	2,1
Pozostawić jednostki zagraniczne bez zmian	3	6,3

Źródło: badanie własne.

Wśród czynników mogących zwiększyć ekspansję inwestycyjną na rynkach zagranicznych respondenci wskazali: instrumenty wspierania eksportu i kredyty, zachęty do inwestowania ze strony kontrahentów i instytucji zagranicznych (tab. 5.47), jak również lepszą informację o rynku, w tym o możliwościach inwestycyjnych dla kluczowych branż, poprawę stosunków Polski z państwami ościennymi (głównie z Białorusią i Rosją), udział przedstawicieli rządu (w tym dyplomatów) w otwarciach firm za granicą.

Tabela 5.47. Czynniki stymulujące zagraniczne inwestycje bezpośrednie w przyszłości

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	% podmiotów
Pomoc wyspecjalizowanej firmy pośrednictwa handlowego	6	12,5
Instrumenty wspierania eksportu	25	52,1
Zachęta ze strony zagranicznych instytucji	11	22,9
Zachęta ze strony zagranicznych kontrahentów	24	50,0
Inne	7	14,6

Źródło: badanie własne.

Najważniejszymi zjawiskami mającymi wpływ na zainteresowanie internacjonalizacją zdaniem badanych są: rozwój telekomunikacji, Internetu oraz technologii IT (68,8%), a ponadto integracja europejska (54,2%), coraz szersza i lepsza znajomość języka angielskiego (43,8%), dostęp do środków finansowych na realizację projektów międzynarodowych (39,6%) (tab. 5.48).

Tabela 5.48. Najważniejsze zjawiska w świecie sprzyjające ZIB

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów	% podmiotów
Rozwój telekomunikacji, Internetu, technologii IT	33	68,8
Integracja europejska	26	54,2
Coraz szersza znajomość języka angielskiego	21	43,8
Dostępność środków na realizację projektów międzynarodowych	19	39,6
Inne	6	12,5

Źródło: badanie własne.

Inne zjawiska (12,5%), które wpływają na większe zainteresowanie internacjonalizacją to:

- lepszy dostęp do rynku,
- duże różnice w kosztach pracy, zasobach materialnych i niematerialnych,
- otoczenie polityczne,
- większa swoboda przepływu kapitału,
- uproszczone procedury celne i graniczne,
- większa integracja w UE.

Oceniając rozwiązania prawne i bodźce negatywnie oddziałujące na zainteresowanie ZIB, respondenci wskazywali na:

- brak w Polsce rozwiązań prawnych sprzyjających ekspansji zagranicznej (a przynajmniej nie są dostrzegane przez respondentów) albo regulacje te są obojętne,
- niewystarczającą pomoc placówek dyplomatycznych dla polskich inwestorów,
- słabe programy dofinansowania działalności eksportowej,
- brak lub mało skuteczne umowy międzynarodowe dotyczące opodatkowania działalności i podatku VAT,
- wysokie koszty pracy w Polsce,
- zawirowania na międzynarodowych rynkach finansowych i towarowych.

Z przeprowadzonych badań kwestionariuszowych, a przede wszystkim z wywiadów bezpośrednich wynika, że inwestorzy z województwa

łódzkiego (choć podobnie jest w skali całej Polski) mają niedosyt, a nawet odczuwają całkowity brak zainteresowania krajowych oraz regionalnych władz i instytucji problemami wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne i działania na nich w formie inwestycji bezpośrednich. Respondenci podkreślają, że nie chodzi im o finansowe formy wspierania ich działalności, ponieważ mają świadomość, iż są firmami prywatnymi i dla takich form pomocy nie ma żadnego uzasadnienia. Ponadto rozważając wejście w bardzo zaawansowany etap internacjonalizacji, mają zgromadzony odpowiedni kapitał. Natomiast potrzebują informacji o możliwościach bezpośredniego inwestowania w różnych krajach, jednak nie o charakterze ogólnym, ale dotyczących konkretnych branż, łącznie z analizą ryzyka i SWOT oraz klimatu inwestycyjnego. Badani zauważają, z pewnymi wyjątkami, brak lub zdecydowanie niedostateczne wsparcie polskich placówek dyplomatycznych w krajach lokalizacji inwestycji, zwłaszcza w początkowej fazie zakładania przedsiębiorstwa, jak też wtedy, gdy w trakcie działalności pojawiają się problemy z urzędami celnymi, podatkowymi, administracją lokalną i centralną. Podają przykłady zaangażowania polityków i dyplomatów, nawet najwyższego szczebla, zwłaszcza z państw zachodnich, w rozwiązywaniu problemów ich przedsiębiorstw, poprzez prowadzenie rozmów, naciski i lobbowanie u władz lokalnych i centralnych na rzecz inwestorów.

5.9. Wnioski

Po pierwsze, internacjonalizację firm z regionu łódzkiego cechuje etapowość zaangażowania w obsługę rynków zagranicznych. Ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku krajowym i rozpoczyna się najczęściej od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu przedsiębiorstwa decydują się na działania wymagające większego zaangażowania na rynkach położonych blisko. Proces internacjonalizacji ma więc charakter sekwencyjny (etapowy, ewolucyjny), rozwijający się w czasie. Firmy najpierw prowadzą eksport poprzez niezależnych pośredników, a następnie tworzą filie lub oddziały handlowe i wreszcie zakładają filie lub oddziały produkcyjne.

Po drugie, głównym kierunkiem ekspansji przedsiębiorstw w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, z uwagi na znaczenie dystansu psychicznego i geograficznego w lokowaniu inwestycji, są kraje postsocjalistyczne, sąsiadujące z Polską. W najbliższym czasie ta sytuacja raczej się nie zmieni, ponieważ prawie połowa przedsiębiorstw zamierza rozwijać obecnie posiadaną jednostkę, zaś 40% nie przewiduje

zmian, a kierunkiem ich dalszej ewentualnej ekspansji będą kraje skandynawskie, Czechy, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Rumunia i kraje Europy Wschodniej – głównie Ukraina i Rosja, chociaż z powodu konfliktu rosyjsko-ukraińskiego i znacznego pogorszenia stosunków na linii UE–Rosja oraz Polska–Rosja firmy zapewne nie zdecydują się szybko na lokowanie inwestycji w Rosji.

Po trzecie, na podejmowanie decyzji o ZIB największy wpływ mają motywy rynkowe i chęć wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Niewielkie znaczenie mają motywy kosztowe, administracyjno-prawne i motyw ryzyka.

Po czwarte, w znacznym stopniu spełniają się oczekiwania firm związane z podjęciem ZIB, co należy wiązać z faktem, iż wchodzi na rynki sobie dobrze znane, bliskie kulturowo i geograficznie, na których zdobyły wiedzę i doświadczenie we wcześniejszych fazach internacjonalizacji. Tym można też tłumaczyć relatywnie małe znaczenie motywów administracyjno-prawnych, kosztowych oraz motywu ryzyka w podejmowaniu decyzji o lokalizacji inwestycji zagranicznej.

Po piąte, zagraniczne inwestycje firm wpływają pozytywnie na gospodarkę regionu łódzkiego, jeśli weźmiemy pod uwagę, że jednostki zagraniczne pobudzają działalność przedsiębiorstw macierzystych w kraju. Zagraniczne jednostki handlowe generują popyt na ich produkcję finalną, a jednostki produkcyjne często kreują popyt na surowce, komponenty, części czy półfabrykaty wytwarzane w Polsce. Zwiększenie dostępu do rynku kraju lokalizacji inwestycji sprzyja wzrostowi poziomu rentowności i wartości przedsiębiorstwa. Wzrost znajomości preferencji i potrzeb zagranicznych klientów, dobre relacje z klientami oraz lepsze rozeznanie zachowań konkurentów zwiększa zdolność firm do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, a także sprzyja wzrostowi ich reputacji jako solidnych partnerów biznesowych. Prowadzi to do wzrostu eksportu, wzrostu produkcji krajowej i zatrudnienia. Tylko w nielicznych przypadkach wejście firmy na rynek zagraniczny spowodowało zastąpienie części produkcji krajowej wzrostem importu, czy też wygaśnięcie produkcji w kraju.

Po szóste, mając na uwadze pozytywne oddziaływanie jednostek zagranicznych na działalność firm macierzystych w kraju i ich wpływ na gospodarkę regionu łódzkiego, jak najbardziej uzasadniony jest postulat stymulowania zwiększania skali ich działalności na rynkach zagranicznych poprzez tworzenie w różnych krajach sprzyjającego klimatu i lobbowanie na rzecz polskich inwestycji bezpośrednich. Kluczową rolę mogą tutaj odgrywać zarówno polskie placówki dyplomatyczne, jak i przedstawiciele polskiego rządu, parlamentarzysty oraz przedstawiciele władz lokalnych regionu łódzkiego – poprzez spotkania ze

swoimi odpowiednikami w kraju/regionie lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich, organizację misji gospodarczych, wizyt studyjnych czy branie udziału w otwarciach jednostek zagranicznych. Instrumentem wspierania polskich inwestycji zagranicznych może być organizowanie przez polskie władze lokalne i centralne spotkań informacyjnych dotyczących możliwości i warunków inwestowania za granicą.

Sugerowane formy wsparcia są bardzo pożądane, gdy weźmie się pod uwagę duże znaczenie dystansu geograficznego i psychicznego dla firm regionu łódzkiego znajdujących się na wczesnym etapie internacjonalizacji i stopniowo gromadzących zasoby kapitału, wiedzy, umiejętności oraz pokonujących bariery psychologiczne, aby móc angażować większe zasoby za granicą. Warto zaznaczyć, że inwestycje bezpośrednio z regionu łódzkiego nie mają charakteru inwestycji ucieczkowych, dokonywanych w celu ominięcia restrykcyjnych przepisów lub ograniczenia oddziaływania polityki ekonomicznej w Polsce.

Bibliografia

- A Golden Opportunity* (2014), Special Report, Poland, "The Economist", June 28th.
- Agndal H., Chetty S., Wilson H. (2008), *Social Capital Dynamics and Foreign Market Entry*, "International Business Review", vol. 17 (6), s. 663-675.
- Ahroni Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, Boston.
- Ali F. A., Fiess N., MacDonald R. (2010), *Do Institutions Matter for Foreign Direct Investment*, "Open Economic Review", vol. 21 (2), s. 201-219.
- Aliber R. Z. (1970), *A theory of direct foreign investment*, [w:] Ch. P. Kindleberger (ed.), *The International Corporation*, Cambridge.
- Andersen O. (1993), *On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis*, "Journal of International Business Studies", vol. 24 (2), s. 209-231.
- Anderson J., Håkansson H., Johanson J. (1994), *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, "Journal of Marketing", vol. 58 (4), s. 1-15.
- Andersson S. (2004), *Internationalization in Different Industrial Context*, "Journal of Business Venturing", vol. 19 (6), s. 851-875.
- Andersson S., Wictor I. (2003), *Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals - the Swedish Case*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1 (3), s. 249-275.
- Andersson S., Gabrielsson J., Wictor I. (2004), *International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing The Internationalization and Export Growth of Small Firms*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", vol. 21 (1), s. 22-34.
- Anyanwu J. C. (2012), *Why Does Foreign Direct Investment Go Where It Goes? New Evidence From African Countries*, "Annals of Economics and Finance", vol. 13 (2), s. 425-462.
- Axelsson B., Easton G. (eds) (1992), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London-New York.
- Badera T., Mazzarola T. (2009), *Defining the Born Global Firms: A Review of the Literature*, *Australian and New Zealand Academy of Management*, Managing in the Pacific Century, 24th Annual ANZAM Conference, December, Melbourne, Australia, s. 1-22.
- Barcz J., Kawecka-Wyrzykowska E., Michałowska-Gorywoda K. (2012), *Integracja europejska w świetle Traktatu z Lizbony. Aspekty ekonomiczne*, PWE, Warszawa.
- Baronchelli G., Cassia F. (2010), *Drivers of Born-Global Companies' International Development: An Empirical Investigation Among Italian Companies*, 10th Global Conference on Business & Economics, Rome, October 15-16.
- Beckerman W. (1956), *Distance and the Pattern of Intra-European Trade*, "The Review of Economics and Statistics", vol. 38 (1), s. 31-40.
- Bell J., McNaughton R., Young S. (2001), *"Born-Again" Global Firms. An Extension to the Born Global Phenomenon*, "Journal of International Management", vol. 7 (3), s. 173-189.
- Bellak Ch., Leibrecht M. (2007), *Some Further Evidence on the Role of Effective Corporate Income Taxes as a Determinants of Foreign Direct Investment in Central*

- and East European Countries, Proceedings of the Annual Conference on Taxation, Boston.
- Bellak Ch., Leibrecht M., Riedl A. (2008), *Labour Costs and FDI Inflows into Central and Eastern European Countries: A Survey of the Literature and Empirical Evidence*, "Structural Change and Economics Dynamics", vol. 19 (1), s. 17-37.
- Bénassy-Quéré A., Coupet M., Mayer T. (2007), *Institutional Determinants of Foreign Direct Investment*, "The World Economy", vol. 30 (5), s. 764-782.
- Benito G. R. G. (2005), *Divestment and International Business Strategy*, "Journal of Economic Geography", vol. 5, s. 235-251.
- Bernard A., Bradford J., Schott P. (2005), *Importers, Exporters and Multinationals: A Portrait of Firms in the U.S. that Trade Goods*, www.nber.org/chapters/c0500, s. 513-552 (dostęp: 1.05.2015).
- Bhavan T., Xu Ch., Zhong Ch. (2011), *Determinants and Growth Effect of FDI in South Asian Economies: Evidence from a Panel Data Analysis*, "International Business Research", vol. 4 (1), s. 43-50.
- Blilkey W. J., Tesar G. (1977), *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, "Journal of International Business Studies" (Spring/Summer), s. 93-98.
- Blanke-Ławniczak K. (2011), *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu born global. Studium literatury przedmiotu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 696, s. 22-29.
- Blanke-Ławniczak K. (2014), *Polskie przedsiębiorstwa typu born global - case study*, Politechnika Poznańska, X Konferencja Naukowa „Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw MIKROFIRMA 2014”, 13-15 maja 2014.
- Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J. (1997), *Business Networks and Cooperation in International Business Relationships*, "Journal of International Business Studies", vol. 27 (5), s. 1033-1053.
- Blomström M., Kokko A. (2003), *The Economics of Foreign Direct Investment Incentives*, "Working Paper", No. 168, Bundesbank Conference, January.
- Bonikowska M., Rabiej P., Turkowski A., Żurek K. (2013), *Obudzić uspionego olbrzyma. Jak wesprzeć średniej wielkości przedsiębiorstwa w ekspansji zagranicznej?*, „Magazyn THINKTANK”, nr 19 (reprint).
- Botric V., Skuflic L. (2006), *Main Determinants of Foreign Direct Investment in the Southeast European Countries*, "Transition Studies Review", vol. 13 (2), s. 359-377.
- Bridgewater S. (2000), *The internationalisation process and types of firms*, [w:] M. Tayeb (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow.
- Buckley P. J., Casson M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan Press Ltd., London.
- Busse M., Hefeker C. (2007), *Political Risk, Institutions and Foreign Direct Investment*, "European Journal of Political Economy", vol. 23 (2), s. 397-415.
- Calof J., Beamish P. W. (1995), *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, "International Business Review", vol. 4 (2), s. 115-131.
- Cannone G., Ughetto E. (2014), *Born Globals: a Cross-Country Survey on High-Tech Start-Ups*, "International Business Review", vol. 23 (1), s. 272-283.
- Cantwell J., Barnard H. (2008), *Do firms from emerging markets have to invest abroad? Outward FDI and the competitiveness of firms*, [w:] K. P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 55-85.

- Carstensen K., Toubal F. (2004), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern European Countries: A Dynamic Panel Analysis*, "Journal of Comparative Economics", vol. 32 (1), s. 3-22.
- Cass F. (2007), *Attracting FDI to Transition Countries: The Use of Incentives and Promotion Agencies*, "Transnational Corporations", vol. 16 (2), s. 77-122.
- Castro C., Nunes P. (2013), *Does Corruption Inhibit Foreign Direct Investment?*, "Política/ Revista de Ciencia Política", vol. 51 (1), s. 61-83.
- Caves R. E. (1971), *International cooperation. The Industrial Economics of Foreign Investment*, "Economica", vol. 38 (1), s. 1-27.
- Cavusgil S. T. (1980), *On the Internationalisation Process of Firms*, "European Research", vol. 8 (6), s. 273-281.
- Cavusgil S. T. (1984), *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, "Journal of Business Research", vol. 12 (2), s. 195-208.
- Cavusgil S. T. (1994), *A Quiet Revolution in Australian Exporters*, "Marketing News", vol. 28 (11), s. 18-21.
- Chandra Y., Styles C., Wilkinson I. (2009), *The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities: Evidence From Firms in Knowledge-Based Industries*, "International Marketing Review", vol. 26 (1), s. 30-61.
- Checklist for Foreign Direct Investment Incentive Policies* (2003), OECD, Paris.
- Cieślak A. (2014), *Nowa teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego w perspektywie historycznej*, [w:] A. Cieślak, J. J. Michałek (red.), *Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform? Księga jubileuszowa Profesora Włodzimierza Siwińskiego*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 48-63.
- Cieślak A., Ryan M. (2012), *Productivity Differences and Foreign Market Entry in an Oligopolistic Industry*, "Open Economies Review", vol. 23 (3), s. 531-557.
- Cieślak J. (1987), *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa.
- Ciravegna L. (2011), *FDI, Social Ties and Technological Learning In New Silicon Valley Clones. Evidence From the Costa Rican ICT Cluster*, "Journal of Development Studies", vol. 47 (8), s. 1178-1198.
- Ciravegna L., Majano S. B., Zhan G. (2014), *The Inception of Internationalization of Small And Medium Enterprises: The Role of Activeness and Networks*, "Journal of Business Research", vol. 67 (6), s. 1081-1089.
- Clarke R., Logan T.-M. (2008), *Emerging FDI Patterns in the CARICOM Region*, "Journal of International Business Research", vol. 8 (1), s. 16-23.
- Clausing K. A., Dorobantu C. L. (2005), *Re-entering Europe: Does European Union Candidacy Boost Foreign Direct Investment?*, "Economics of Transition", vol. 13 (1), s. 77-103.
- Coviello N. E. (2006), *The Network Dynamics of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 37 (5), s. 713-731.
- Czinkota M.R. (1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policy*, Praeger, New York.
- Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- De Beule F., Van Den Bulcke D., Zhang H. (2014), *Impact of outward foreign direct investment promotion policy: Evidence from newly industrialized, emerging and developing Asian economies*, [w:] A. Verbeke, R. Van Tulder, S. Lundan, *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, vol. 9, Progress in International Business Research, Emerald, Bingley.

- Desai M., Foley F., Hines J. jr. (2005), *Foreign Direct Investment and the Domestic Capital Stock*, "NBER Working Paper", nr 11075, www.nber.org/papers/w11075 (dostęp: 1.05.2015).
- Du J., Lu Y., Tao Z. (2008), *Economic Institutions and FDI Location Choice: Evidence From US Multinationals in China*, "Journal of Comparative Economics", vol. 36 (3), s. 412-429.
- Dubini P., Aldrich H. E. (1991), *Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process*, "Journal of Business Venturing", vol. 6 (5), s. 305-313.
- Duliniec E. (2009), *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Dunn R., Mutti J. (2000), *International Economics*, 5th edition, Routledge, London-New York 2000.
- Dunning J. H. (1973), *The Determinants of International Production*, "Oxford Economic Papers", No. 25, s. 289-336.
- Dunning J. H. (1979), *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory*, "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", vol. 41 (4), s. 269-295.
- Dunning J. H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, "Journal of International Business Studies", vol. 11 (1), s. 9-31.
- Dunning J. H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin, London.
- Dunning J. H. (1995), *Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach*, [w:] P. Drew (ed.), *Readings in International Enterprise*, Routledge, London, s. 250-274.
- Dunning J. H. (2000), *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*, "International Business Review", vol. 9 (2), s. 163-190.
- Dunning J. H. (2003), *The Role of Foreign Direct Investment in Upgrading China's Competitiveness*, "Journal of International Business and Economy", vol. 4 (1), s. 1-13.
- Dunning J. H. (2004), *Determinants of foreign direct investment: Globalization-induced changes and the role of policies*, [w:] B. Tungodden, N. Stern, I. Kolstad (eds), *Toward Pro-Poor Policies. Aid, Institutions and Globalization*, World Bank, Washington.
- Dunning J. H. (2006), *Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business*, "Transnational Corporation", vol. 15 (1), s. 173-227.
- Dunning J. H., Lundan S. M. (2008), *Theories of foreign direct investment*, [w:] J. H. Dunning, M. Lundan (eds), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 79-115.
- Dunning J. H., Kim Ch., Park D. (2008), *Old wine in new bottles: A comparison of emerging-market TNCs and developed-country TNCs thirty years ago*, [w:] K. Sauvart (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Duréndez A., Wach K. (eds), (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries - In Search for Regional Specifics*, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
- Ease of Doing Business in Poland* (2015), World Bank Group, www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/poland (dostęp: 1.05.2015).
- Eberhard M. (2013), *The Role of Inter-Personal Networks in SME Internationalisation*, School of Business, Bond University, Australia.
- Efrat K., Shoham A. (2012), *Born Global Firms: The Differences Between Their Short- and Long-Term Performance Drivers*, "Journal of World Business", vol. 47 (4), s. 675-685.

- Ellis P. (2011), *Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting Firm Internationalization*, "Journal of International Business Studies", vol. 42 (1), s. 99-127.
- Erdal F., Tatoglu E. (2002), *Locational Determinants of Foreign Direct Investment in an Emerging Market Economy: Evidence from Turkey*, "Multinational Business Review", vol. 10 (1), s. 21-27.
- Evers N. (2011), *International New Ventures in „Low Tech” Sectors: A Dynamic Capabilities Perspective*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 18 (3), s. 502-528.
- Fillis I. (2001), *Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions*, "Management Decision", vol. 39 (9), s. 767-783.
- Fletcher R. (2001), *A Holistic Approach to Internationalization*, "International Business Review", vol. 10, s. 25-49.
- Fletcher R., Barret N. (2001), *Embeddedness and the Evolution of Global Networks. An Australian Case Study*, "Industrial Marketing Management", vol. 30 (7), s. 561-573.
- Fonfara K. (2009), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Fonfara K., Łuczak M. (2009), *Przegląd podstawowych modeli internacjonalizacji firmy - aspekty behawioralne*, [w:] Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Forsgren M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, London.
- Forsgren M. (2002), *The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review*, "International Business Review", vol. 11 (3), s. 257-277.
- Frynas J. G., Mellahi K. (2011), *Global Strategic Management*, 2nd edition, Oxford University Press, Oxford.
- Gabrielczak P., Serwach T. (2014), *Produktywność a ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw. Przypadek województwa łódzkiego*, „Ekonomia Międzynarodowa” nr 5, s. 5-26.
- Gabrielsson M., Gabrielsson P. (2011), *Internet-Based Sales Channel Strategies of Born Global Firms*, "International Business Review", vol. 20 (1), s. 88-99.
- Globerman S. (2012), *Canadian Outward Foreign Direct Investment and Its Implications for the Canadian Economy*, The Conference Board of Canada, Report, May 2012.
- Globerman S., Shapiro D. M. (2008), *Outward FDI and the economic performance of emerging markets*, [w:] Sauvant K. P. (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 229-271.
- Glówik M., Sadowski F. (2014), *Success Factors of International New Venture Firms - Empirical Case Study of German SME*, "Journal of Economic and Management", vol. 15, s. 175-191.
- Glückler J. (2006), *A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting*, "Journal of Economic Geography", vol. 6 (3), s. 369-393.
- Gołębiowski T., Witek-Hajduk M. (2007), *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 2, s. 16-22.
- Gorczyńska A., (2008) *Internacjonalizacja przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju regionu*, [w:] K. Malik (red.), *Monitorowanie rozwoju regionu - wymiar społeczny, gospodarczy i środowiskowy*, t. 2, Wyd. Instytut Śląski, Opole, s. 70-80
- Gorynia M. (1988), *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 5, s. 957-965.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

- Gorynia M., Jankowska B. (2007a), *Klustry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007b), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 21-44.
- Gorynia M., Trąpczyński P. (2014), *Determinanty efektywności zagranicznych inwestycji bezpośrednich*, „Ekonomista”, nr 5, s. 663-684.
- Gorynia M., Nowak J., Wolniak R. (2010), *Investment Development Paths of Central European Countries: A Comparative Analysis*, „Argumenta Oeconomica”, No. 1, s. 65-87.
- Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R. (2013), *Overview and evaluation of policy measures supporting outward FDI: The case of Poland*, [w:] E. Kaynak, T. Karczar (eds), *Flexibility, Innovation, and Adding Value as Drivers of Global Competitiveness: Private and Public Sector Challenges*, IMDA Press, Hummelstown, s. 108-115.
- Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R. (2014), *The internationalization of Polish firms: Evidence from a qualitative study of FDI behavior*, [w:] M. Thi Thanh Thai, E. Turkina, *Internationalization of Firms from Economies in Transition*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 39-68.
- Greenaway D., Kneller R. (2007), *Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment*, „The Economic Journal”, vol. 117 (517), s. F134-F161.
- Grzeszak A. (2010), *Co można w Możejkach?*, „Polityka”, nr 11, s. 40-42.
- Grzeszak A. (2014), *Co można w Możejkach?*, „Polityka”, nr 31, s. 31-35.
- Guisinger S. (2001), *From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm*, „International Journal of the Economics of Business”, vol. 8 (2), s. 257-272.
- Habib M., Żurawicki L. (2002), *Corruption and Foreign Direct Investment*, „Journal of International Business Studies”, vol. 33 (2), s. 291-307.
- Hadjikhani A., Johanson M. (2001), *Expectation - the missing link in the internationalization process model*, [w:] H. Håkansson, J. Johanson (eds), *Business Network Learning*, Elsevier Science Ltd., Amsterdam, s. 146-168.
- Hadley R. D., Wilson H. I. (2003), *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, „International Business Review”, vol. 12 (6), s. 697-717.
- Hanson G. H. (2001), *Should Countries Promote Foreign Direct Investment?*, G-24 Discussion Paper Series, UNCTAD, United Nations, New York-Geneva.
- Hauke-Lopes A. (2010), *Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny - ujęcie sieciowe*, niepublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Head K., Ries J. (2010), *Do Trade Missions Increase Trade?*, „Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'économique”, vol. 43 (3), s. 754-775.
- Held K., Berg N. (2014), *Facing discrimination by host country nationals - emerging market multinational enterprises in developed markets*, [w:] A. Verbeke, R. Van Tulder, S. Lundan, *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, vol. 9, Progress in International Business Research, Emerald, Bingley.
- Helpman E. (1984), *A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations*, „Journal of Political Economy”, vol. 92 (3), s. 451-471.
- Helpman E. (1985), *Multinational Corporations and Trade Structure*, „Review of Economic Studies”, vol. 52 (3), s. 443-457.
- Helpman E., Krugman P. R. (1985), *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy*, MIT Press, Cambridge MA.

- Helpman E., Melitz M. J., Yeaple S. R. (2004), *Export Versus FDI with Heterogeneous Firms*, "The American Economic Review", vol. 94 (1), s. 300-316.
- Hennart J.-F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor MI.
- Hennart J.-F. (2007), *The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship*, "Management International Review", vol. 47 (3), s. 423-452.
- Hermannsdottir A. (2008), *Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process*, Institute of Business Research, Working Paper Series W08:02, September, University of Iceland.
- Hewerdine L., Welch C. (2013), *Are International New Ventures Really New? A Process Study of Organizational Emergence and Internationalization*, "Journal of World Business", vol. 48 (4), s. 466-477.
- Hill Ch. W., Hwang P., Kim W. Ch. (1990), *An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode*, "Strategic Management Journal", vol. 11 (2), s. 117-128.
- Hirsch S. (1967), *Location of Industry and International Competitiveness*, Clarendon, Oxford.
- Hirsch S. (1975), *The Product Cycle Model of International Trade. A Multi-Country Cross Section Analysis*, "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", vol. 37 (4), s. 305-317.
- Hitt M. A, Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (2001), *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, "Strategic Management Journal", vol. 22, s. 479-491.
- Hoang H., Antoncic B. (2003), *Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review*, "Journal of Business Venturing", vol. 18 (2), s. 165-187.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Attitudes*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks CA.
- Hollensen S. (2004), *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, 3rd edition, Pearson Education Ltd., Harlow, Essex.
- Hollensen S. (2011), *Global Marketing*, 5th edition, FT Prentice Hall, London.
- Horst T. (1972), *Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study*, "The Review of Economics and Statistics", vol. 54 (3), s. 258-266.
- Hymer S. (1960), *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*, Massachusetts Institute of Technology, Oxford.
- IMF (2014), *Jobs and Growth: Supporting the European Recovery*, IMF, Washington DC.
- Investment Incentives: The Good, the Bad and the Ugly. Assessing the Benefits and Options for Policy Reform* (2013), Background Paper for the Eighth Columbia International Investment Conference, November 13-14, 2013, Draft as of November 8, 2013, http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/VCC_conference_paper_-_Draft_Nov_12.pdf (dostęp: 1.05.2015).
- Janicki H. P., Wunnava P. V. (2004), *Determinants of Foreign Direct Investment: Empirical Evidence from EU Accession Candidates*, "Applied Economics", vol. 36 (5), s. 505-509.
- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S. (2008), *Strategic Orientations of Born Globals - Do They Really Matter?*, "Journal of World Business", vol. 4 (2), s. 158-170.
- Jarosiński M. (2013a), *Contemporary Models of Polish Firms' Internationalization - Literature and Research Review*, "Journal of Economics & Management", vol. 13, s. 57-65.

- Jarosiński M. (2013b), *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jarosiński M., Malinowska M., Woźniak K., (2006) *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jaworek M. (2013), *Ocena ekonomicznej efektywności bezpośrednich inwestycji zagranicznych w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Johanson J., Mattsson L.-G. (1988), *Internationalisation in industrial systems - a network approach*, [w:] N. Hood, J. E. Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York.
- Johanson J., Mattsson L.-G. (1993), *Internationalization in industrial systems: A network approach, strategies in global competition*, [w:] P. N. Buckley, P. J. Ghauri (eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, s. 303-322.
- Johanson J., Vahlne J. E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", vol. 8 (1), s. 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, "Journal of International Business Studies", vol. 40 (9), s. 1411-1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*, "The Journal of Management Studies", vol. 12 (3), s. 305-323.
- Jones M. V., Coviello N. E. (2005), *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, "Journal of International Business Studies", vol. 36, s. 284-303.
- Kaliszuk E., Błaszczuk-Zawiła M., Wancio A. (2012), *Polish Multinationals Go Beyond Europe*, IBRKK, Vale Columbia Center, Warsaw-New York.
- Karaszewski W., Jaworek M., Kuzel M., Szałucka M., Szóstek A., Długolecka K. (2009), *Foreign Direct Investment of Polish Companies: Its Scale, Structure, Determinants, Influence on the Competitiveness*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Karaszewski W. (red.) (2008), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Karaszewski W. (red.) (2013), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, PWN, Warszawa.
- Karpińska-Mizielińska W., Smuga T. (2007), *Determinanty bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9, s. 31-53.
- Kępka H. (2014), *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w latach 2003-2012*, [w:] E. Kaliszuk (red.), *Dziesięć lat Polski w Unii Europejskiej*, IBRKK, Warszawa.
- Kindleberger F. T. (1969), *American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment*, Macmillan, New Heaven.
- Kłysik-Uryszek A. (2010), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Kłysik-Uryszek A. (2013a), *Skala i kierunki polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, "Journal of Management and Finance", vol. 11, No. 1, cz. 1, s. 293-305.
- Kłysik-Uryszek A. (2013b), *Zagraniczna ekspansja kapitałowa polskich przedsiębiorstw*, "Journal of Management and Finance", vol. 11, No 2, cz. 2, s. 161-173.

- Kłysik-Uryszek A., Gabrielczak P. (2014), *Import zaopatrzeniowy i inwestycyjny a perspektywy uczenia się przedsiębiorstw przemysłowych z województwa łódzkiego*, „*Ekonomia Międzynarodowa*”, nr 5, s. 43-57.
- Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A. (2014), *Psychic and Geographic Distance in The Process of Firm Internationalization. Example of Companies From Poland and Lodz Region*, „*Business and Economic Horizons*”, vol. 10 (1), s. 1-9.
- Kłysik-Uryszek A., Serwach T. (2014), *Znaczenie działalności eksportowej dla przedsiębiorstw z województwa łódzkiego – wyniki badania ankietowego*, „*Ekonomia Międzynarodowa*”, nr 5, s. 27-42.
- Knickerbocker F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston 1973.
- Knight G., Cavusgil S. (2004), *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm*, „*Journal of International Business Studies*”, vol. 35 (2), s. 124-141.
- Kogut B., Singh H. (1988), *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „*Journal of International Business Studies*”, vol. 19 (3), s. 411-432.
- Kojima K. (1973), *A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment*, „*Hitotsubashi Journal of Economics*”, vol. 4 (1), s. 1-21.
- Kokko A. (2006), *The Home Country Effects of FDI in Developed Economies*, „*Working Paper*”, No. 225, European Institute of Japanese Studies Stockholm School of Economics, April.
- Kontinen T., Ojala A. (2011), *Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs*, „*International Business Review*”, vol. 20 (4), s. 440-453.
- Kontinen T., Ojala A. (2012), *Internationalization Pathways Among Family-Owned SMEs*, „*International Marketing Review*”, vol. 29 (5), s. 496-518.
- Korhonen H. (1999), *Inward-Outward Internationalization of Small and Medium Enterprises*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Korth Ch. M. (1985), *International Business. Environment and Management*, Englewood Cliffs, New York.
- Kostevc C., Redek T., Sušjan A. (2007), *Foreign Direct Investment and Institutional Environment in Transition Economies*, „*Transition Studies Review*”, vol. 14 (1), s. 40-54.
- Kowalewski O., Radło M. J. (2013), *Motywy inwestycji zagranicznych polskich*, „*Acta Universitatis Nicolai Copernici*”, *Ekonomia*, t. XLIV, nr 2.
- Krifa-Schneider H., Matei I. (2010), *Business Climate, Political Risk and FDI in Developing Countries: Evidence from Panel Data*, „*International Journal of Economics and Finance*”, vol. 2 (5), s. 54-65.
- Krugman P. R. (1983), *The “new theories” of international trade and the multinational enterprise*, [w:] Ch. P. Kindleberger, D. B. Audretsch (eds), *The Multinational Corporation in the 1980s*, MIT Press, Cambridge MA.
- Krugman P. R. (1990), *Multinational Enterprise: The Old and the New in History and Theory*, „*North American Review of Economics and Finance*”, vol. 1 (2), s. 267-280.
- Krugman P. R. (1991), *Increasing Returns and Economic Geography*, „*Journal of Political Economy*”, vol. 99 (3), s. 483-499.
- Kutschker M., Schmid S. (2006), *Internationales Management*, Oldenbourg, München-Wien.
- Lal D. (2006), *Reviving the Invisible Hand. The Case for Classical Liberalism in the Twenty-First Century*, Princeton University Press, Princeton-Oxford.
- Lamb P. W., Liesch P. W. (2002), *The Internationalization Process of the Smaller Firm: Re-Framing the Relationships Between Market Commitment, Knowledge and Involvement*, „*Management International Review*”, vol. 42, s. 7-26.

- LeDuff Ch. (2015), *Detroit. Sekcja zwłok Ameryki*, Wyd. Czarne, Wołowiec.
- Lipsey R. E. (2004), *Home- and Host-Country Effects of Foreign Direct Investment*, www.nber.org/chapters/c9543 (dostęp: 1.03.2015).
- Luostarinen R., Hellman H. (1994), *The Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Firms*, CIBR Research Paper Series Y-1, Helsinki.
- MacDougall G. D. A. (1960), *The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach*, "Economic Record", vol. 36 (73), s. 13-35.
- Madsen T. K., Servais P. (1997), *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?*, "International Business Review", vol. 6 (6), s. 561-583.
- Magee S.P. (1980), *International Trade*, McGraw Hill, New York.
- Magee S.P. (1981), *The Appropriability Theory of the Multinational Corporation*, "The Annals of the American Academy of Political and Social Science", vol. 458 (1), s. 123-135.
- Margardt D. (2007), *A Critical Comparison of Internationalisation Theories: Eclectic Paradigm of Dunning vs. Uppsala School*, Grin Verlag.
- Markusen J. R. (1984), *Multinationals, Multi-Plant Economies and the Gains from Trade*, "Journal of International Economics", vol. 16 (3-4), s. 205-226.
- Markusen J. R. (2002), *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press, Cambridge MA.
- Mateev M. (2009), *Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Southeastern Europe: New Empirical Tests*, "Oxford Journal", vol. 8 (1), s. 133-149.
- McAuley A. (1999), *Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector*, "Journal of International Marketing", vol. 7 (4), s. 67-82.
- Melen E., Nordman R. (2009), *The Internationalisation Modes of Born Globals: A Longitudinal Study*, "European Management Journal", vol. 27 (4), s. 243-254.
- Melin L. (1992), *Internationalization as a Strategy Process*, "Strategic Management Journal", vol. 13, s. 99-118.
- Melitz M. (2003), *The Impact of Trade on Intraindustry Reallocations and Aggregate Industry Productivity*, "Econometrica", vol. 71 (6), s. 1695-1725.
- Mengistu B., Adams S. (2007), *Foreign Direct Investment, Governance and Economic Development in Developing Countries*, "Journal of Social, Political and Economic Studies", vol. 32 (2), s. 223-249.
- Misala J. (2003), *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Monferrer D., Blesa A., Ripollés M. (2015), *Born Globals Trough Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Network Market Orientation*, "BRQ Business Research Quarterly", vol. 18, s. 18-36.
- Moran T. (2008), *What policies should developing country government adopt toward outward FDI? Lessons from the experience of developed countries*, [w:] K. P. Sauvant (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 272-298.
- Mort G. S., Weerawardena J. (2006), *Networking Capability and International Entrepreneurship. How Networks Function in Australian Born Global Firms*, "International Marketing Review", vol. 23 (5), s. 549-572.
- Mottaleb K. (2007), *Determinants of Foreign Direct Investment and Its Impact on Economic Growth in Developing Countries*, "MPRA Paper", No. 9457, s. 1-15.
- Mtigwe B. (2006), *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 4 (1), s. 5-25.

- Narula R., Dunning J. H. (2000), *Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries*, "Oxford Development Studies", vol. 28 (2), s. 141-167.
- Narula R., Dunning J. H. (2010), *Multinational Enterprises, Development and Globalisation: Some Clarifications and a Research Agenda*, "Oxford Development Studies", No. 3, s. 263-287.
- NBP (2014), *Bilans płatniczy RP na bazie płatności za lata 1993-2003*, www.nbp.pl/statystyka/Bilans_platniczy/BOP93_03.xls (dostęp: 1.04.2015).
- Nunnenkamp P. (2002), *Determinants of FDI in Developing Countries: Has Globalization Changed the Rules of the Game?*, Kiel Institute for World Economics, "Kiel Working Paper", No. 1122.
- O'Donnell A., Gilmore A., Cummins D., Carson D. (2001), *The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique*, "Management Decision", vol. 39 (9), s. 749-760.
- O'Grady S., Lane H. W. (1996), *The Psychic Distance Paradox*, "Journal of International Business Studies", vol. 27 (20), s. 309-333.
- Ono M. (2014), *Examining the "Balance of Payments Stages" Hypothesis*, "Global Economy Journal", vol. 14 (3-4), s. 373-397.
- Overesch M., Wamser G. (2009), *Who Cares about Corporate Taxation? Asymmetric Tax Effects on Outbound FDI*, "The World Economy", vol. 32 (12), s. 1657-1684.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 25 (1), s. 45-64.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. (2005), *Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 29 (5), s. 537-553.
- Palmer M. (2004), *International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco*, "Journal of Marketing Management", vol. 20, s. 1075-1105.
- Pananond P. (2014), *What Rugman's Got to Do with It? Emerging Market Multinationals*, "EIBazine", International Business Perspectives, No. 15, s. 9-12.
- Pedersen T., Petersen B. (1998), *Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market*, "International Business Review", vol. 79 (5), s. 483-501.
- Pietrasieński P. (2004), *Wpływ internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw na standaryzację i indywidualizację strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Polski Czempion. Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych* (2012), Raport PwC, Warszawa-Wrocław.
- Polskie inwestycje bezpośrednie w 2011 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, marzec 2013.
- Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2012 roku*, NBP, www.nbp.pl/publikacje/pib/pib_2012_n.pdf (dostęp: 1.03.2015).
- Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2013 roku*, NBP, www.nbp.pl/publikacje/pib/pib_2013_n.pdf (dostęp: 1.03.2015).
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, London.
- Posadzińska I. (2012), *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, „Rozprawy”, nr 159, Bydgoszcz.
- Pothukuchi V., F. Damanpour, J. Choi, C. C. Chen, S. H. Park (2002), *National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance*, "Journal of International Business Studies", vol. 33 (2), s. 243-65.

- Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020* (2014), Ministerstwo Gospodarki (tekst jednolity na dzień 27 października 2014 r.).
- Przybylska K. (2005), *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, nr 3, s. 73-92.
- Przybylska K. (2006), *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 41-57.
- Przybylska K. (2009), *Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, [w:] Okoń-Horodyńska E. (red.), *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, PTE, Warszawa.
- Przybylska K. (2010), *Kontrowersje wokół tradycyjnego ujęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] Dach Z. (red.), *Otoczenie ekonomiczne a zachowania podmiotów rynkowych*, PTE, Kraków.
- Pugel T. (2009), *International Economics*, 14th edition, McGraw-Hill-Irwin, New York.
- Rasiah R., Gammeltoft P., Jiang Y. (2010), *Home Government Policies for Outward FDI from Emerging Economies: Lessons from Asia*, „International Journal of Emerging Markets”, vol. 5 (3-4), s. 333-357.
- Ratajczak-Mrozek M. (2011), *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 198, s. 7-19.
- Reid S. (1981), *The Decision-Market and Export Entry and Expansion*, „Journal of International Business Studies”, vol. 12 (2), s. 101-112.
- Reid S. (1983), *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing Review”, vol. 1 (2), s. 44-56.
- Rialp A., Rialp J., Knight G. A. (2005), *The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?*, „International Business Review”, vol. 14 (2), s. 147-166.
- Roaf J., Atoyan R., Joshi B., Krogulski K. & IMF staff team (2014), *25 Years of Transition: Post-Communist Europe and the IMF*, International Monetary Fund, Washington DC.
- Roger E. M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York.
- Rosati D., Wiliński W. (2003), *Outward foreign direct investments from Poland*, [w:] M. Svetlicic, M. Rojec (eds), *Facilitating Transition by Internationalization, Outward Direct Investment from Central European Economies in Transition*, Ashgate, Aldershot, s. 175-204.
- Rose A. (2005), *The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion*, „NBER Working Paper”, No. 11111, February.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1219/2012 z dnia 12 grudnia 2012 r. ustanawiającego przepisy przejściowe w zakresie dwustronnych umów inwestycyjnych między państwami członkowskimi a państwami trzecimi (Dz. Urz. UE L.2012.351.40).
- Rugman A. M. (1980), *Internationalization as a General Theory of Foreign Direct Investment. A Re-appraisal of the Literature*, „Weltwirtschaftliches Archiv”, vol. 116 (2), s. 365-379.
- Ruzzier M. (2010), *SME Internationalization. Conceptual Integration and Empirical Verification*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2012), *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Sapienza H. J., Autio E., George G., Zahra S. A. (2006), *A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth*, „Academy of Management Review”, vol. 31 (4), s. 914-933.

- Sasi V., Arenius P. (2008), *International New Ventures and Social Networks: Advantage or Liability?*, "European Management Journal", vol. 26 (6), s. 400-411.
- Sauvant K. (2011), *The regulatory framework for investment: Where are we headed?*, [w:] *The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*, "Research in Global Strategic Management", vol. 15, Emerald Publishing, Bingley, s. 407-433.
- Sauvant K., Chen V. (2014), *China's Regulatory Framework for Outward Foreign Direct Investment*, "China Economic Journal", vol. 7 (1), s. 141-163.
- Sauvant K., Economou P., Gal K., Lim S., Wilinski W. (2014), *Trends in FDI, Home Country Measures and Competitive Neutrality*, <http://ccsi.columbia.edu/files/2014/03/Yb-12-13-ch.-1-8-Nov-13-stand-alone-final-for-website.pdf> (dostęp: 1.05.2015).
- Sauvant K. (ed.) (2008), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Serwach T. (2011), *Od handlu między państwami do handlu na poziomie przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 47-65.
- Sharma D. D., Blomstermo A. (2003), *The Internationalization Process of Born Globals: A Network View*, "International Business Review", vol. 12 (6), s. 739-753.
- Sleuwaegen L., Onkelinx J. (2014), *International Commitment, Post-Entry Growth and Survival of International New Ventures*, "Journal of Business Venturing", vol. 29 (1), s. 106-120.
- Sohns R. (1976), *Theorie der internationalen Arbeitsteilung*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.
- Solska J. (2013), *Czy można państwu pomóc?*, „Polityka”, nr 25, s. 38-40.
- Stachowiak K. (2007), *Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*, Bogucki Wyd. Naukowe, Poznań.
- Sunesen E., Jespersen S., Thelle M. (2010), *Impacts of EU Outward FDI*, Copenhagen Economics Final Report, 20 May.
- Szałucka M. (2013), *Zagraniczna aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw a ich konkurencyjność*, [w:] Karaszewski W. (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, PWN, Warszawa, s. 103-132.
- Śliwiński R. (2012), *Internationalization Strategies of Polish Fast Growing Enterprises*, "Poznań University of Economics Review", vol. 12, No. 1, s. 17-39.
- Świerkocki J. (red.) (2011), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Thomas D. E., Eden L. (2004), *What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?*, "The Multinational Business Review", vol. 12 (1), s. 89-110.
- Towards a comprehensive European international investment policy* (2010), Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2010)343 final.
- Trąpczyński P. (2014), *Determinants of Foreign Direct Investment Performance in the Internationalization of Polish Companies*, niepublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Turnbull P. W. (1987), *A challenge to the stages theory of the internationalization process*, [w:] P. J. Rosson, S. D. Reid (eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York.
- Turner C. (2012), *Deinternationalisation: Towards a Coevolutionary Framework*, "European Business Review", vol. 24 (2), s. 92-105.

- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. 1992, nr 21, poz. 86, wersja ujednolicona 12.02.2015).
- Umiński S. (red.) (2009–2010), *Eksport oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm województwa pomorskiego*, PBS DGA, Ośrodek Badań Integracji Europejskiej – Uniwersytet Gdański, Sopot.
- Vahlne J.-E., Johanson J. (2002), *New technology, new business environments and new internationalization processes?*, [w:] V. Havila, M. Forsgren, H. Håkansson (eds), *Critical Perspectives on Internationalization*, Pergamon, London, s. 209–228.
- Vahlne J.-E., Nordstrom K. A. (1990), *Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years*, EIBA Conference, Stockholm.
- Verbeke A., Van Tulder R., Lundan S. (eds) (2014), *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, "Progress in International Business Research", vol. 9.
- Vernon R. (1966), *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, "Quarterly Journal of Economics", vol. 80 (2), s. 190–207.
- Vernon R. (1979), *The Product Cycle Hypothesis in a New Environment*, "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", vol. 41 (4), s. 255–267.
- Vissak T. (2003), *The Internationalization of Foreign-Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective*, niepublikowana rozprawa doktorska, University of Tartu, Tartu.
- Vissak T., Francioni B. (2013), *Serial Nonlinear Internationalization in Practice. A Case Study*, "International Business Review", vol. 22 (6), s. 951–962.
- Wąsowska A. (2014), *State-controlled multinationals from transition economies: Evidence from Poland*, [w:] M. Thi Thnh Thai, E. Turkina, *Internationalization of Firms from Economies in Transition*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 17–38.
- Wawrzyniak D. (2010), *Determinanty lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 89–111.
- Wawrzyniak D. (2013), *Opodatkowanie przedsiębiorstw jako determinanta bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, s. 37–55.
- Wejtko M. (2012), *Wsparcie polskich firm na rynkach zewnętrznych*, PAliIZ, s. 1–10.
- Welch C., Welch L. (2009), *Re-internationalisation. Exploration and Conceptualisation*, "International Business Review", vol. 18 (6), s. 567–577.
- Welch L., Luostarinen R. (1988), *Internationalization: Evolution of a Concept*, "Journal of General Management", vol. 14 (2), s. 36–64.
- Whitelock J. (2002), *Theories of Internationalisation and Their Impact on Market Entry*, "International Marketing Review", vol. 19 (4), s. 342–347.
- Wiliński W. (2013), *Polityka gospodarcza państw wysoko rozwiniętych i rozwijających się w zakresie wspierania krajowych spółek inwestujących poza granicami kraju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wind Y., Douglas S. P., Perlmutter H. V. (1973), *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*, "Journal of Marketing", vol. 37 (2), s. 14–23.
- Witek-Hajduk M. K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- World Investment Report* (2006), *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations, New York–Geneva.
- World Investment Report* (2014), *Investing in the SDGs: an Action Plan*, United Nations, New York–Geneva.
- Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji dla polskich eksporterów i inwestorów (2014), Ministerstwo Gospodarki, czerwiec.

- Wysokińska Z. (1995), *Dynamiczne współzależności wymiany handlowej krajów Europy Środkowej i Wschodniej w świetle teorii integracji i wymiany międzynarodowej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Yeaple S. R. (2003), *The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment*, "Journal of International Economics", vol. 60 (2), s. 293-314.
- Zbiornicze zestawienie dostępnych instrumentów wsparcia (według stanu na 1 stycznia 2015 r.), Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.
- Zhang K. H. (2001), *What Attracts Foreign Multinational Corporations to China?*, "Contemporary Economic Policy", vol. 19 (3), s. 336-346.
- Zimny Z. (2012), *Outward FDI from Poland and its Policy Context 2012*, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, December 28.
- Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe, przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.

ZAŁĄCZNIK

Badanie ankietowe – kwestionariusz

I. Informacje ogólne

1. Rok rozpoczęcia działalności.....
2. Powiat, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo
3. Forma prawna podmiotu:
 - spółka akcyjna
 - spółka z o.o.
 - inna (jaka?)
4. Rodzaj/e działalności operacyjnej (według PKD 2007):
 - główna.....
 - pozostałe:
5. Liczba zatrudnionych (w kraju)
6. Przychody w kraju (proszę podać wartość lub przynajmniej przedział, w którym te przychody się mieszczą w PLN).....
 - poniżej 10 mln
 - 10-50 mln
 - 50-100 mln
 - powyżej 100 mln
7. Czy jest udział inwestora zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie w Polsce?
 - tak (proszę przejść do pytania **8**)
 - nie (proszę przejść do pytania **11**)
8. Kraj/kraje pochodzenia tego inwestora/inwestorów
9. Forma inwestycji zagranicznej (w badanym przedsiębiorstwie w Polsce):
 - założenie nowego przedsiębiorstwa od podstaw (tzw. *greenfield*)
 - przejęcie przedsiębiorstwa polskiego w procesie prywatyzacji
 - założenie *joint venture* z partnerem polskim
 - wykup udziałów/akcji wcześniej istniejących polskich spółek prywatnych
10. Udział kapitału zagranicznego (w badanym przedsiębiorstwie w Polsce):
 - 100%
 - 50-99%
 - poniżej 50%

11. Jak przedsiębiorstwo oceniało swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym w stosunku do głównych konkurentów bezpośrednio przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji?
- monopolistyczna
 - dominująca
 - silna
 - przeciętna
 - słaba
12. Jakie były czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji?
- wysoka jakość produktów/usług
 - wysoka jakość obsługi klienta
 - marka produktów/usług, renoma przedsiębiorstwa
 - posiadane licencje, patenty
 - posiadane technologie
 - wiedza i umiejętności pracowników
 - relacje z partnerami biznesowymi
 - lepsze dostosowanie produktów/usług do potrzeb klientów
 - elastyczność oferty/szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku
 - nowoczesność i innowacyjność produktów/usług
 - niskie koszty/przystępne ceny
 - dostęp do lepszych surowców, materiałów i półproduktów
 - zasoby finansowe
13. Proszę podać trzy najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa spośród wymienionych w pkt 12:
1.
 2.
 3.

II. Sposób wejścia, formy i rodzaje działalności przedsiębiorstwa (w tym bezpośredniego inwestowania) na rynku zagranicznym

14. Kiedy przedsiębiorstwo weszło na rynek zagraniczny (rok/lata)?
15. W jaki sposób przedsiębiorstwo weszło na rynek/ryunki zagraniczny/e?
- import
 - eksport – jaki udział eksportu w sprzedaży ogółem?
 - sprzedaż licencji
 - franchising (jakiego typu: usługowy, sprzedażowy, produkcyjny)
 - produkcja kontraktowa
 - 100% inwestycja od podstaw
 - inwestycja od podstaw z udziałem partnera zagranicznego
 - przejęcie/zakup całości udziałów/akcji przedsiębiorstwa

- zakup części udziałów /akcji przedsiębiorstwa
- Inne
16. Ile jednostek zagranicznych posiada przedsiębiorstwo?
17. Jaką łączną wartość mają powyższe inwestycje zagraniczne?
18. Forma działalności przedsiębiorstwa za granicą (forma ZIB):
- Przedstawicielstwa (biura handlowe, punkty sprzedaży)
- ile kraj
- ile kraj
- Oddziały
- ile kraj
- ile kraj
- Filie (przedsiębiorstwa w 100% zależne)
- ile kraj
- ile kraj
- Przedsiębiorstwa siostrzane/stowarzyszone
- ile kraj udział własnościowy
- ile kraj udział własnościowy
- Joint ventures* z partnerem z kraju lokaty
- ile kraj udział własnościowy
- ile kraj udział własnościowy
19. Która ścieżka najlepiej charakteryzuje proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa?
- powolna, „krok po kroku”, fazowa, wynikająca z misji przedsiębiorstwa
- spontaniczna, przypadkowa, wykorzystanie nadarżających się okazji
- firma od razu działała w skali ponadnarodowej – tzw. *born global*
20. Rodzaj prowadzonej działalności w poszczególnych jednostkach zagranicznych (PKD 2007)
-
21. Jaki jest wskaźnik umiędzynarodowienia? (mierzony udziałem wartości produkcji zagranicznej w łącznej wartości produkcji grupy – w %)? %
22. Pod jaką nazwą (marką) prowadzona jest działalność na rynkach zagranicznych?
- działalność prowadzona jest pod tą samą nazwą, co na rynku krajowym
- działalność prowadzona jest pod inną nazwą (jaką?)
- na jakich rynkach?
23. Jaka jest pozycja konkurencyjna jednostki zagranicznej na rynku lokaty w stosunku do głównych konkurentów?

Pozycja/kraj	Kraj	Kraj	Kraj	Kraj	Kraj	Kraj
Monopolistyczna						
Dominująca						
Silna						
Przeciętna						
Słaba						

24. Udział eksportu w produkcji realizowanej w jednostkach zagranicznych
w tym:

Eksport	Do odbiorców ze swojej grupy kapitałowej (w %)	Do pozostałych odbiorców zagranicznych (w %)
Dóbr finalnych		
Surowców, materiałów lub półproduktów wykorzystywanych do dalszej produkcji		

25. Kto w przedsiębiorstwie jest inicjatorem (stymuluje, zachęca) podejmowania ekspansji międzynarodowej (stanowisko, rodzaj wykształcenia, wiek, znajomość języków obcych)?

26. Czy właściciel/zarząd przedsiębiorstwa miał wcześniejsze doświadczenia z internacjonalizacją działalności gospodarczej (np. w innej firmie czy formie)?

27. Jaki typ kultury organizacyjnej* prezentuje przedsiębiorstwo/podmiot?

- kultura władzy
- kultura roli
- kultura celu (zadania)
- kultura jednostki

* **Kultura władzy** – jest oparta na centralnej osobie lidera (lub ścisłej grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż „promieni” rozchodzących się od centrum na zewnątrz organizacji. Decyzje w tej kulturze są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur logicznych. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Jakość podejmowanych działań zależy głównie od kwalifikacji liderów. Kultura władzy sprawdza się głównie w małych organizacjach.

Kultura roli – jej siłą jest znaczna specjalizacja. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno biurokratyzowana. Współpraca między komórkami organizacyjnymi oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji niż cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni.

28. W jaki sposób przedsiębiorstwo zdobywało niezbędne informacje o potencjalnym rynku lokaty?

.....

III. Motywy ekspansji inwestycyjnej (czynniki stymulujące podjęcie ZIB – oczekiwania wobec ZIB)

29. Motywy rynkowe

Wyszczególnienie znaczenia motywów rynkowych	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Jak ważne w podejmowaniu decyzji o ZIB były motywy rynkowe ogółem? (tj. poszukiwanie rynków, rozwój firmy, wzrost sprzedaży) w tym:				
Ograniczenia rynku krajowego - za małe rozmiary rynku krajowego				
Stagnacja na rynku krajowym				
Chłonność rynku kraju lokaty				
Korzystne perspektywy rozwoju rynku (wzrostu gospodarczego w kraju lokaty)				
Mała konkurencja przedsiębiorstw na rynku kraju lokaty				
Utrzymanie się na już posiadanych rynkach eksportowych				
Geograficzna bliskość kraju lokaty				
Lepsze dostosowanie działalności do potrzeb odbiorców w kraju lokaty				

Kultura celu (zadania) - główny nacisk kładzie się w niej na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura ta jest ukierunkowana w zupełności na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej wielka elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków.

Kultura jednostki - jednostka stanowi centrum, a rola firmy sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Taka kultura stworzona jest dla pracownika w celu zaspokojenia jego potrzeb zawodowych. Zwykle są to grupy skupiające prawników, księgowych, architektów i konsultantów, czyli specjalistów uprawiających często tzw. wolne zawody. Jednostka może opuścić firmę, ale sama firma nie ma prawa podejmować decyzji odnośnie pracownika.

Wyszczególnienie znaczenia motywów rynkowych	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Chęć zdobycia przewagi technologicznej, organizacyjnej czy marketingowej - wyprzedzenie konkurentów				
„Efekt naśladownictwa” - w odpowiedzi na działania konkurentów podejmujących ekspansję na rynki zagraniczne				
Znalezienie niszy rynkowej				
Podążanie za kontrahentem (który wszedł na dany rynek)				
Integracja pionowa (przejmowanie wcześniejszych bądź późniejszych faz produkcji)				
Inne				

30. Motywy kosztowe

Wyszczególnienie znaczenia motywów kosztowych	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Jak ważne w podejmowaniu decyzji o ZIB były motywy kosztowe (wzrost efektywności) ogółem? w tym:				
1. Ceny zasobów:				
a) niższe podatki				
b) niższe ceny surowców, materiałów, półfabrykatów, usług pomocniczych				
c) niższe ceny nieruchomości				
d) niższe ceny energii				
e) niższe koszty transportu				
f) szybkość transportu				
g) niższe ceny pracy				
h) niższe koszty kredytów i innych źródeł finansowania				
i) niższe koszty ochrony środowiska				
j) niski poziom kursu waluty kraju lokaty				
2. Inne:				
a) lepszy dostęp do dostawców surowców, materiałów, półfabrykatów				
b) optymalizacja łańcucha dostaw				
c) zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności (rozłożenie ryzyka na większą liczbę klientów czy rynków)				

31. Motywy administracyjno-prawne (polityczne)

Wyszczególnienie znaczenia motywów administracyjno-prawnych (politycznych)	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Jak ważne w podejmowaniu decyzji o ZIB były motywy administracyjno-prawne ogółem? w tym:				
Stabilność polityczna kraju goszczącego				
Wsparcie, ulgi podatkowe, programy pomocowe dla inwestorów zagranicznych w kraju lokaty				
Korzystne regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej w kraju lokaty				
Krótkie i proste procedury zakładania firm				
Ominięcie barier handlowych (wprowadzone lub zaostrzone restrykcje importowe na dotychczasowych rynkach)				
Bliskość kulturowa				
Przyjazne otoczenie ZIB, w tym:				
Ulgi podatkowe				
Inne formy wsparcia (jakie?)				
Inne (jakie?)				

32. Motywy zasobowe

Wyszczególnienie znaczenia motywów zasobowych	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Jak ważne w podejmowaniu decyzji o ZIB były motywy zasobowe (poszukiwanie zasobów) ogółem? w tym:				
1. Pozyskanie zasobów strategicznych niedostępnych na rynku krajowym:				
a) zdobycie nowych doświadczeń				
b) dostępność zasobów pracy				
c) wyższa jakość siły roboczej				
d) dostęp do nowoczesnej wiedzy				
e) dostęp do zaawansowanej technologii				
f) dostęp do nowoczesnego marketingu i zarządzania				

Wyszczególnienie znaczenia motywów zasobowych	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
g) dostęp do lokalnej marki				
h) stan infrastruktury transportowej (szybkość transportu)				
i) inne				
2. Pełniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa:				
a) technologii				
b) zdolności marketingowej firm				
c) siły roboczej				
d) mocy produkcyjnych w kraju macierzystym				
e) dobrej znajomości wybranego rynku zagranicznego				
f) wykorzystanie dobrych relacji, jakie łączą firmę z przedsiębiorstwami kraju lokaty				
g) wykorzystanie przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty				
h) inne				

33. Motyw ryzyka

33.1. Czy poziom ryzyka kraju lokaty wpłynął na lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez przedsiębiorstwo?

- przedsiębiorstwo (inwestor) nie oceniało ryzyka kraju lokaty (proszę przejść do pytania **34**)
- ocena ryzyka nie miała żadnego wpływu na decyzję o lokalizacji ZIB (proszę przejść do pytania **34**)
- poziom ryzyka wpływał na wybór lokalizacji ZIB (proszę przejść do pytania **33.2**)

33.2.

Wyszczególnienie znaczenia motywów ograniczenia ryzyka	Bardzo istotny	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotny
Jak ważny przy podejmowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych był motyw ograniczenia ryzyka działalności swojego przedsiębiorstwa w Polsce? w tym:				
Ryzyko koniunktury				
Ryzyko konkurencji				
Ryzyko płynności				

Wyszczególnienie znaczenia motywów ograniczenia ryzyka	Bardzo istotny	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotny
Ryzyko stóp procentowych				
Ryzyko kursów walutowych				
Ryzyko marketingowe				
Ryzyko spełnienia norm ochrony środowiska				
Ryzyko inflacji				
Ryzyko łańcucha dostaw				
Ryzyko kredytowe				
Ryzyko podatkowe				
Ryzyko prawne				
Ryzyko polityczne				
Ryzyko fluktuacji i kosztów zasobów ludzkich				
Ryzyko technologiczne				
Ryzyko organizacji procesu produkcyjnego				
Inne (jakie?)				

34. Zasoby niematerialne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB

Wyszczególnienie znaczenia motywów ograniczenia ryzyka zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Jak przedsiębiorstwo, w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB, ocenia ważność zasobów niematerialnych ogółem? w tym:				
Doświadczenia pracowników, kwalifikacje zawodowe, wiedza, umiejętności pracowników				
Postawy pracowników (przedsiębiorczość, zapał, inwencja)				
Kultura organizacyjna				
System informacyjny (w tym IT)				
System zarządzania jakością				
Organizacyjne <i>know-how</i>				
Prawa własności intelektualnej				
Lojalność klientów				

Wyszczególnienie znaczenia motywów ograniczenia ryzyka zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
Znajomość rynków				
Kontakty lokalne				
Kanały dystrybucji				
Marka produktów/usług				
Jakość produktów/usług				
Współpraca z innymi przedsiębiorstwami				
Inne				

35. Czynniki utrudniające/ograniczające bezpośrednie inwestycje zagraniczne (działalność w kraju lokaty)

Wyszczególnienie czynników utrudniających/ograniczających bezpośrednie inwestycje zagraniczne	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nieistotne
1. Czynniki rynkowe:				
a) nasycony rynek zbytu w kraju lokaty				
b) wysoka konkurencyjność przedsiębiorstw kraju lokaty				
c) brak możliwości znalezienia niszy rynkowej				
d) niekorzystne perspektywy rozwoju rynku				
e) problemy z dystrybucją na rynku lokaty				
f) problemy z łańcuchem dostaw na rynku lokalnym				
2. Czynniki kosztowe:				
a) wysokie ceny materiałów, półfabrykatów usług pomocniczych				
b) wysokie ceny surowców				
c) wysokie ceny zasobów pracy				
d) wysokie ceny nieruchomości				
e) wysokie koszty transportu				
f) wysokie podatki				
g) wysokie ryzyko prowadzenia działalności				
3. Czynniki zasobowe:				
a) ograniczona dostępność zasobów pracy w kraju lokaty				

Wyszczególnienie czynników utrudniających/ ograniczających bezpośrednie inwestycje zagraniczne	Bardzo istotne	Istotne	Mało istotne	W ogóle nie- istotne
b) dostęp do materiałów, półfabrykatów i usług pomocniczych o odpowiedniej jakości				
c) dostęp do finansowania w kraju lokaty				
d) dostęp do nowych technologii				
e) brak w przedsiębiorstwie macierzy- stym w Polsce wystarczająco przygoto- wanej i doświadczonej kadry do prowa- dzenia procesu umiędzynarodawiania				
f) niewystarczające zasoby finansowe w przedsiębiorstwie macierzystym na internacjonalizację				
4. Czynniki administracyjno-prawne:				
a) brak wsparcia ze strony kraju macie- rzystego				
b) brak programów wsparcia dla inwe- storów zagranicznych ze strony kraju lokaty				
c) skomplikowany i/lub niestabilny sy- stem podatkowy w kraju lokaty				
d) niekorzystne regulacje prawne doty- czące działalności gospodarczej w kra- ju lokaty				
e) niestabilny system prawny w kraju lokaty				
5. Pozostałe:				
a) korupcja w kraju lokaty				
b) różnice w kulturze pracy				
c) relacje ze związkami zawodowymi				
d) protesty pracowników w Polsce				
e) problemy językowe				
f) znalezienie lokalizacji inwestycji				
g) rozbudowana biurokracja w kraju lo- katy				
h) odległość od rynku macierzystego				
i) trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów w kraju lokaty - zaintereso- wanych <i>joint ventures</i>				
j) inne (jakie?)				

IV. Efekty bezpośrednich inwestycji zagranicznych

36. Czy przedsiębiorstwo stosuje metody oceny efektywności inwestycji zagranicznych?

- tak (jakie?)
- nie

37. W jakim stopniu spełniły się oczekiwania przedsiębiorstwa związane z podjęciem bezpośrednich inwestycji zagranicznych?

Wyszczególnienie oczekiwań związanych z podjęciem ZIB	Wysoki	Średni	Niski	Nie spełniły się	Nie mieliśmy oczekiwań
1. Zwiększenie liczby rynków zbytu					
2. Wzrost udziału w rynku zagranicznym (globalnym)					
3. Rozwój przedsiębiorstwa (wzrost sprzedaży)					
4. Wzrost wartości przedsiębiorstwa					
5. Dostęp do lokalnego rynku					
6. Dostęp do lokalnej marki					
7. Dostęp do lokalnej technologii					
8. Dostęp do taniej siły roboczej					
9. Dywersyfikacja produktowa					
10. Niższa konkurencja niż w Polsce					
11. Poprawa stanu posiadanych zasobów					
12. Obniżenie kosztów prowadzonej działalności					
13. Wzrost rentowności kapitału					
14. Optymalizacja łańcucha dostaw					
15. Ograniczenie ryzyka w tym kursowego					
16. Korzystanie z programów wsparcia dla inwestora					
17. Lepsze otoczenie biznesu niż w Polsce					
18. Poprawa konkurencyjności					
a) na rynku krajowym					
b) na rynku zagranicznym					
19. Inne (jakie?)					

38. Czy działalność jednostek zagranicznych wpłynęła na działalność przedsiębiorstwa w kraju?

- nie, w żaden sposób nie wpłynęła
- tak, wpłynęła pobudzająco na działalność krajową:
 - zwiększyła się krajowa produkcja
 - zwiększyło się krajowe zatrudnienie
 - zwiększył się eksport
 - zmniejszył się import
- tak, zastąpiła część produkcji krajowej
 - zmniejszyła się krajowa produkcja
 - zmniejszyło się krajowe zatrudnienie
 - zmniejszył się eksport
 - zwiększył się import
- tak, wygasła produkcja krajowa

39. Jak wpłynęły bezpośrednio inwestycje zagraniczne na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa ?

Wyszczególnienie składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa	Pozytywne	Umiarkowanie pozytywne	Umiarkowanie negatywne	Negatywne	Nie miały wpływu
Znajomość potrzeb i preferencji klientów					
Zwiększenie dostępu do rynku w kraju lokaty					
Znajomość zachowań konkurentów					
Zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe					
Relacje z klientami					
Wiedza i umiejętności w zakresie organizacji					
Wiedza i umiejętności w zakresie logistyki					
Wiedza i umiejętności w zakresie marketingu					
Wiedza i umiejętności w zakresie technologii					
Wielkość (wzrost wartości przedsiębiorstwa)					
Marka produktów i usług					

Wyszczególnienie składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa	Pozytywne	Umiarkowanie pozytywne	Umiarkowanie negatywne	Negatywne	Nie miały wpływu
Relacje z dostawcami					
Zdolność do osiągnięcia korzyści skali					
Reputacja przedsiębiorstwa					
Kwalifikacje pracowników					
Kultura organizacyjna					
System zapewnienia jakości					
Poziom cen					
Poziom kosztów					
Poziom rentowności					

40. Czy przedsiębiorstwo zamierza:

- otworzyć nowe jednostki zagraniczne (gdzie?)
- rozwijać obecnie posiadaną jednostkę?
- nie przewiduje zmian?
- zwiększyć produkcję w jednostkach zagranicznych?
- zwiększyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych?
- zmniejszyć produkcję w jednostkach zagranicznych?
- zmniejszyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych?
- zamknąć jednostki zagraniczne (ile z nich?)
- pozostawić jednostki zagraniczne bez zmian?

41. Co mogłoby pomóc w zwiększeniu skali działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych?

- pomoc wyspecjalizowanej firmy pośrednictwa handlowego
- instrumenty wspierania eksportu
- zachęta ze strony zagranicznych instytucji
- zachęta ze strony zagranicznych kontrahentów
- inne (jakie?)

.....

42. Najważniejsze ogólne zjawiska w świecie, które - w ocenie respondenta - mają wpływ na zainteresowanie internacjonalizacją, np.:

- dostępność środków na realizację projektów międzynarodowych
- integracja europejska

- rozwój telekomunikacji, Internetu, technologii IT
- coraz szersza znajomość języka angielskiego
- inne (jakie?)

.....
.....
.....

43. Jakie rozwiązania prawne (regulacje) w Polsce:

a) sprzyjają ekspansji zagranicznej w formie ZIB?

.....

b) utrudniają podejmowanie inwestycji zagranicznych?

.....

Dziękujemy za udział w badaniu.

Spis tabel i wykresów

Tabele

1.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga	26
1.2. Determinanty ZIB według Dunninga.....	29
1.3. Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelach innowacyjnych.....	36
1.4. Czynniki decydujące o rozpoczęciu działalności eksportowej – ujęcie modeli innowacyjnych.....	37
1.5. Porównanie firm typu <i>born global</i> z firmami etapowej internacjonalizacji.....	41
1.6. Wybrane wyniki badań na temat firm typu <i>born global</i>	42
3.1. Liczba polskich inwestorów zagranicznych i jednostek zagranicznych polskich przedsiębiorstw w poszczególnych branżach w latach 2009-2011	85
3.2. Pracujący w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora.....	88
3.3. Przychody ogółem oraz z eksportu w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora.....	90
3.4. Eksport jednostek zagranicznych ogółem oraz do jednostek powiązanych według PKD inwestora	93
3.5. Import jednostek zagranicznych ogółem oraz z jednostek powiązanych według PKD inwestora.....	96
3.6. Saldo handlu zagranicznego w jednostkach zagranicznych w mln zł według PKD inwestora.....	98
3.7. Nakłady na rzeczowe aktywa trwale w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora	100
3.8. Jednostki zagraniczne polskich inwestorów według krajów lokaty w latach 2009-2011	103
3.9. Przychody oraz udział eksportu w przychodach jednostek zagranicznych polskich przedsiębiorstw w latach 2009-2011	106
3.10. Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora.....	108
4.1. Liczba inwestorów posiadających jednostki zagraniczne	114
4.2. Struktura spółek przemysłowych posiadających jednostki zagraniczne w 2011 r. ...	116
4.3. Liczba jednostek zagranicznych według PKD inwestora	117
4.4. branżowe zróżnicowanie jednostek zagranicznych w relacji do PKD inwestora w latach 2009-2012	120
4.5. Liczba jednostek zagranicznych powiązanych z inwestorami z województwa łódzkiego według PKD jednostki zagranicznej.....	121
4.6. Liczba jednostek i zatrudnienie w jednostkach zagranicznych według PKD inwestora	123
4.7. Przychody jednostek zagranicznych.....	124
4.8. Aktywność eksportowa jednostek zagranicznych	125
4.9. Aktywność importowa jednostek zagranicznych	125
4.10. Saldo handlu jednostek zagranicznych	126

4.11. Liczba jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym	127
4.12. Liczba pracujących w jednostkach zagranicznych w przekroju geograficznym	128
4.13. Przychody osiągnięte przez jednostki zagraniczne	128
4.14. Eksport jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym	129
4.15. Import jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym.....	130
4.16. Saldo wymiany handlowej jednostek zagranicznych w przekroju geograficznym	131
5.1. Rok rozpoczęcia działalności.....	135
5.2. Lokalizacja przedsiębiorstw (według powiatów).....	135
5.3. Formy prawne przedsiębiorstw	135
5.4. Przychody osiągnięte przez przedsiębiorstwa w kraju.....	136
5.5. Przedmiot głównej działalności gospodarczej przedsiębiorstw według sekcji PKD	137
5.6. Struktura głównej działalności przedsiębiorstw w kraju według PKD.....	137
5.7. Struktura pozostałej działalności przedsiębiorstw w kraju według PKD	138
5.8. Udział inwestora zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie.....	138
5.9. Kraj pochodzenia inwestora zagranicznego w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym.....	138
5.10. Forma inwestycji zagranicznej w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym w Polsce	139
5.11. Udział kapitału zagranicznego w badanych przedsiębiorstwach w Polsce	139
5.12. Samoocena pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym w stosunku do głównych konkurentów bezpośrednio przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji	140
5.13. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji	141
5.14. Najważniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej	141
5.15. Łączna wartość inwestycji zagranicznych w przedsiębiorstwach.....	142
5.16. Okres działalności na rynku zagranicznym	143
5.17. Liczba posiadanych jednostek zagranicznych.....	143
5.18. Formy niekapitałowe i kapitałowe wejścia na rynek zagraniczny.....	144
5.19. Przedstawicielstwa	145
5.20. Lokalizacja przedstawicielstw według krajów	145
5.21. Liczba filii	146
5.22. Lokalizacja filii według krajów	147
5.23. Liczba <i>joint ventures</i>	147
5.24. Lokalizacja <i>joint ventures</i> według krajów	148
5.25. Udział własnościowy w <i>joint venture</i>	148
5.26. Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej w poszczególnych jednostkach zagranicznych.....	149
5.27. Wykorzystanie marki na rynkach zagranicznych	150
5.28. Pozycja konkurencyjna jednostki na rynku lokaty w stosunku do głównych konkurentów.....	151
5.29. Eksport do jednostek zagranicznych.....	153
5.30. Wskaźnik umiędzynarodowienia	154
5.31. Ścieżki internacjonalizacji.....	155
5.32. Wcześniejsze doświadczenia inicjatora z internacjonalizacją działalności gospodarczej.....	156

5.33. Typ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	157
5.34. Sposób zdobywania niezbędnych informacji o potencjalnym rynku lokaty.....	158
5.35. Motywy rynkowe ekspansji inwestycyjnej.....	159
5.36. Motywy kosztowe ekspansji inwestycyjnej.....	161
5.37. Motywy administracyjno-prawne ekspansji inwestycyjnej.....	163
5.38. Motywy zasobowe ekspansji inwestycyjnej.....	164
5.39. Ważność motywu ograniczenia ryzyka działalności przedsiębiorstwa w Polsce w ekspansji inwestycyjnej.....	167
5.40. Motywy zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w kraju lokaty ZIB.....	169
5.41. Czynniki ograniczające zagraniczne inwestycje bezpośrednie.....	170
5.42. Stopień realizacji oczekiwań związanych z inwestycjami zagranicznymi.....	174
5.43. Metody oceny efektywności inwestycji zagranicznych.....	176
5.44. Wpływ umiędzynarodowienia na firmę macierzystą w Polsce.....	176
5.45. Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw.....	177
5.46. Plany przedsiębiorstw odnośnie do ZIB.....	179
5.47. Czynniki stymulujące zagraniczne inwestycje bezpośrednie w przyszłości.....	179
5.48. Najważniejsze zjawiska w świecie sprzyjające ZIB.....	180

Wykresy

5.1. Lokalizacja przedstawicielstw według grup krajów.....	146
5.2. Rodzaj działalności w Polsce i za granicą według liczby jednostek.....	150
5.3. Udział eksportu w produkcji realizowanej w jednostkach zagranicznych.....	153
5.4. Wielkość przedsiębiorstwa a ścieżka internacjonalizacji.....	155
5.5. Wpływ ryzyka na wybór lokalizacji inwestycji.....	166