http://dx.doi.org/10.18778/7969-008-4

PRZEDSIĘBIORSTWA KRAJOWE I ZAGRANICZNE W POLSCE

WARUNKI I EFEKTY DZIAŁANIA

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

MAGDALENA JASINIAK

PRZEDSIĘBIORSTWA KRAJOWE I ZAGRANICZNE W POLSCE

WARUNKI I EFEKTY DZIAŁANIA

WYDZIAŁ EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY
UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Magdalena Jasiniak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Finansów, Zakład Finansów Korporacji, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

RECENZENT
Włodzimierz Karaszewski

SKŁAD KOMPUTEROWY
Monika Wolska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ
przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06398.13.0.D

ISBN 978-83-7969-008-4 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-7969-009-1 (wersja online)

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, faks (42) 665 58 62

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

Rozdział 1. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w kraju goszczącym 11

1.1. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w otoczeniu dalszym kraju goszczącego 14

1.2. Powiązania krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw z otoczeniem bliższym kraju goszczącego 23

1.3. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 33

1.4. Analiza relacji filie przedsiębiorstw zagranicznych – lokalne przedsiębiorstwa 39

1.5. Finansowanie działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych 47

1.6. Podsumowanie 62

Rozdział 2. Analiza porównawcza efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych w świetle badań literaturowych 65

2.1. Trudności związane z oceną efektów działania przedsiębiorstw zagranicznych 65

2.2. Efekty działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych – źródła przewag 70

2.3. Ocena działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych 75

2.4. Podsumowanie 80

Rozdział 3. Analiza rozwoju przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce na przykładzie województwa łódzkiego – studium przypadku 83

3.1. Atrakcyjność Polski i województwa łódzkiego jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych 83

3.2. Charakterystyka regionu łódzkiego 87

3.3. Charakterystyka przedsiębiorstw przemysłowych w regionie łódzkim 92

3.4. Podsumowanie 98

Rozdział 4. Efekty działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w sekcji przetwórstwa przemysłowego na przykładzie województwa łódzkiego 99
4.1. Metodyka przeprowadzonych badań 99
4.1.1. Cele i zakres badania ankietowego 99
4.1.2. Charakterystyka poszczególnych etapów badania, dobór próby i źródła pozyskania danych 101
4.2. Kierunki działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w finansowym i pozafinansowym obszarze działania 104
4.2.1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw – badania ankietowe 104
4.2.2. Pozafinansowe efekty działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 117
4.2.3. Finansowe efekty działalności krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw 142
4.2.4. Analiza relacji: działania podejmowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne a osiągane przez nie efekty 155
4.3. Podsumowanie 162

Zakończenie 165
Bibliografia 171
Spis tabel 178
Spis rysunków 180
Spis wykresów 181

WSTĘP

Powszechnie występujące w gospodarce światowej procesy globalizacji sprzyjają m. in. przepływowi kapitału w postaci zagranicznych inwestycji. Transformacja systemowa oraz liberalizacja polskiej gospodarki miały kluczowe znaczenie dla udziału Polski w procesie globalizacji. Stąd też obecność zagranicznego kapitału w polskiej gospodarce jest wyraźnie dostrzegana i stwarza możliwość uzupełnienia niedostatecznych zasobów kapitałowych i technologicznych polskich przedsiębiorstw oraz owocuje powstawaniem więzi korporacyjnych między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi lub konkurencją między nimi na krajowym rynku.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych działających w sekcji przetwórstwa przemysłowego w regionie łódzkim (na potrzeby niniejszego opracowania pod pojęciem „przedsiębiorstwo zagraniczne" rozumie się filię przedsiębiorstwa mającego swoją siedzibę poza Polską. Przez region łódzki rozumiemy obszar zamknięty jest w granicach administracyjnych województwa łódzkiego) z punktu widzenia osiąganych przez nie efektów. Przedsiębiorstwa zagraniczne w istotny sposób kształtują i będą kształtować strukturę gospodarczą regionu, a zwiększenie jego potencjału innowacyjnego jest trudniejsze bez ich udziału. Obecność zagranicznych przedsiębiorstw w regionie łódzkim stanowi przede wszystkim szansę dla przedsiębiorstw krajowych na wykorzystanie przewag, jakimi dysponują zagraniczne przedsiębiorstwa. Oczywiście nie można wykluczyć wystąpienia takich obszarów, w których przedsiębiorstwa krajowe osiągają lepsze efekty działalności niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Dlatego też, istotne jest podjęcie oceny działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych oraz wskazanie tych czynników, które różnicują efekty ich działalności. Nie bez znaczenia jest tutaj także podjęcie próby wskazania pewnych metod działania służących potęgowaniu pozytywnych efektów działalności możliwych do osiągnięcia zarówno przez przedsiębiorstwa krajowe, jak i przedsiębiorstwa zagraniczne oraz wskazanie kierunków działania, wspomagających adaptowanie rozwiązań stosowanych dotychczas u zagranicznych partnerów, na rzecz zapewnienia innowacyjnego charakteru przedsiębiorstw krajowych w regionie łódzkim.

Wybór sekcji przetwórstwa przemysłowego wynika m. in. z dużego zainteresowania zagranicznych inwestorów lokatą kapitału w tej dziedzinie gospodarki, występowaniem szeregu powiązań rynkowych między przedsiębiorstwami zagranicznymi i krajowymi oraz możliwości wykorzystywania w szerszym stopniu, niż w przypadku pozostałych sekcji, nowoczesnych technologii i rozwiązań zarówno w sferze produkcyjnej jak i organizacyjnej. Zasilenie dodatkowym kapitałem polskiego przemysłu jest niezwykle istotne, ponieważ stwarza możliwość wprowadzenia bardziej efektywnych technologii oraz innowacji.

Problematyka bezpośrednich inwestycji zagranicznych i ich działalności w kraju przyjmującym była poruszana w literaturze niejednokrotnie. Dotychczas przeprowadzone badania i analizy (m. in. przez: M. Gorynię, M. Jaworek, W. Karaszewskiego, J. Różańskiego, J. Rymarczyka, A. Zorską) potwierdzają, że przedsiębiorstwa zagraniczne są przede wszystkim dodatkowym źródłem zasilania poszczególnych obszarów gospodarki w kapitał, a także nośnikiem nowoczesnych technologii i innowacji (nowoczesnych przede wszystkim w stosunku do tych, które są dostępne w kraju goszczącym), nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz, że w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa krajowe prowadzą działalność badawczo-rozwojową. Badania zrealizowane przez wymienionych wyżej autorów poruszają tematykę związaną m. in.:

– ze sposobem oddziaływania przedsiębiorstw zagranicznych na gospodarkę kraju goszczącego,
– relacjami występującymi między: przedsiębiorstwami zagranicznymi a krajem macierzystym oraz przedsiębiorstwami zagranicznymi a krajem goszczącym,
– motywami i barierami podejmowania inwestycji zagranicznych w Polsce,
– charakterem działań dostosowawczych jakie podejmują przedsiębiorstwa krajowe współpracujące z zagranicznymi inwestorami.

Większość wspomnianych badań i analiz omówionych szeroko w literaturze przedmiotu obejmuje pewne zjawiska zachodzące na poziomie gospodarki krajowej, gospodarki regionalnej, w mniejszym stopniu według sekcji działalności przedsiębiorstw, czy analizy określonych zjawisk (np. prywatyzacji – M. Jaworek). W literaturze zagranicznej (m. in. N. Backley, D. Castellani, M. Graseni, J. Mata, E. Pausenberger) więcej miejsca poświęca się analizie zjawisk zachodzących w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych, m. in. produkcyjnym, badawczo-rozwojowym, finansowym, które wskazują na istnienie przewag przedsiębiorstw zagranicznych nad krajowymi, chociaż istnieją obszary, w których przedsiębiorstwa krajowe działają w sposób bardziej efektywny niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Natomiast w literaturze krajowej problematyka działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w kontekście porównania osiąganych przez nie finansowych i pozafinansowych efektów działalności jest omawiana w sposób marginalny.

Jednym z najistotniejszych problemów badawczych w ramach omawianej problematyki jest dostępność danych statystycznych opisujących działalność przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w sekcji przetwórstwa przemysłowego na poziomie regionalnym, zarówno w sferze finansowej jak i pozafinansowej przedsiębiorstwa. Dane statystyczne, jakimi dysponują instytucje, które zajmują się opracowywaniem danych związanych z działalnością przedsiębiorstw zagranicznych (m. in. Główny Urząd Statystyczny, Narodowy Bank Polski, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych), nie pozwalają na przeprowadzenie rozbudowanej analizy porównawczej efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznym w sekcji przetwórstwa przemysłowego na poziomie regionalnym. Dlatego też konieczne jest podjęcie próby uzupełnienia tej luki poprzez przeprowadzenie własnych badań empirycznych, które pozwolą na bardziej szczegółowe przeanalizowanie tej problematyki.

Opracowanie składa się z czterech rozdziałów: dwóch o charakterze teoretycznym oraz dwóch poświęconym przedstawieniu wyników o charakterze empirycznym.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do omawianej problematyki funkcjonowania przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych w kraju goszczącym. Rozdział zawiera analizę relacji jakie występują między przedsiębiorstwem zagranicznym, a spółką macierzystą oraz uwarunkowań działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych w kraju goszczącym.

W rozdziale drugim, w oparciu o analizę działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych wskazane zostały te efekty działalności i czynniki oddziaływujące na te efekty, które będą stanowić przedmiot badań w empirycznej części pracy.

Rozdział trzeci zawiera krótką charakterystykę Polski jako miejsca lokaty kapitału zagranicznego, ze szczególnym uwzględnieniem województwa łódzkiego.

Rozdział czwarty stanowi próbę oceny efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych w oparciu o analizę wyników przeprowadzonego własnego badania ankietowego oraz analizę danych ze sprawozdań finansowych. Na podstawie badań ankietowych przedstawiona została w ujęciu porównawczym charakterystyka badanych przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych, ich relacje z podmiotami działającymi w najbliższym otoczeniu oraz wskazane zostaną efekty podejmowanych przez nie działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie danych ze sprawozdań finansowych przedstawiona zostanie charakterystyka poszczególnych składników bilansowych przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych oraz różnice w kształtowaniu się poszczególnych wielkości charakteryzujących finansowe efekty działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych.

Na zakończenie przedstawiono najważniejsze wnioski wynikające z analizy literatury przedmiotu oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozdział 1

UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH W KRAJU GOSZCZĄCYM

Od kilkunastu lat procesy globalizacji generują zmiany w gospodarce światowej. Nowe warunki sprzyjają dynamicznemu wzrostowi przepływów towarów, usług, kapitału – w tym inwestycji zagranicznych, technologii i informacji. Światowa gospodarka staje się systemem coraz ściślej ze sobą powiązanych rynków towarowych, rynków usług, globalnych rynków finansowych oraz sieci powiązań inwestycyjnych, produkcyjnych i technologicznych[1].

Umiędzynarodowienie gospodarki dokonuje się w dwóch płaszczyznach, wzajemnie powiązanych i uzupełniających się, ale posiadających również cechy odrębne, tj. handlu międzynarodowego i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Handel zagraniczny obejmuje wymianę między krajami dóbr, usług, myśli technicznej i menedżerskiej. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa oznacza najczęściej zlokalizowanie jego obiektów (własnych lub zależnych) na terenie innych krajów. W konsekwencji przedsiębiorstwo realizuje swoją działalność poza granicami państwowymi[2]. Według B. Bernasia „dojrzałość przedsiębiorstwa do wejścia na rynki międzynarodowe (zwłaszcza na zwykle łatwiej dostępne rynki państw sąsiadujących) występuje, gdy:

– przedsiębiorstwo „kontroluje" jakiś segment rynku krajowego (jeden produkt ma niezagrożoną pozycję rynkową bądź to ze względu na jakość, bądź cenę, czy też najlepiej ze względu na obie te cechy),

– produkt przedsiębiorstwa na cechy jakościowe lepsze lub porównywalne z najlepszymi,

– produkt przedsiębiorstwa jest nowatorski, odpowiada potrzebom rynku zagranicznego:

---

[1] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 11.

[2] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 397.

- realnym – daje się sprzedać szybko, bez wielkiej promocji,
- potencjalnym – daje się sprzedać, ale po wzbudzeniu potrzeb potencjalnych (konieczna długotrwała i powszechna, zazwyczaj bardzo kosztowna promocja),

– przedsiębiorstwo dysponuje techniką bądź technologią pozwalającą na minimalizację kosztów produkcji (w określonym czasie minimalizacja kosztów może być związana z minimalnymi płacami),

– kadra przedsiębiorstwa (zwłaszcza kierownicza i służb handlowych) jest dobrze wykształcona i doświadczona, ma motywacje ekonomiczne i pozaekonomiczne do przyjęcia trudnych zadań ekspansji zagranicznej – sytuacja finansowa jest zrównoważona (gdy stopień wykorzystania przez firmę zewnętrznych źródeł finansowania jest oparty na rachunku ekonomicznym i nie wymuszony),

– w systemie kierowania dominuje podejście marketingowe”[3].

Rozszerzenie zakresu działalności przedsiębiorstwa o rynki zagraniczne może przyjąć różne formy – ich liczba i kolejność jest różnie postrzegana w literaturze przedmiotu[4]. Z punktu widzenia zaangażowania kapitałowego oraz personelu zarządzającego można wyróżnić:

– handel zagraniczny i jego odmiany, np. transakcje eksportowe i importowe, handel wymienny,

– kooperacje bez zaangażowania kapitałowego (strategie kontraktowe), w przypadku których partnerzy nie łączą swoich kapitałów (nie powstaje więc tutaj wspólne przedsiębiorstwo), a współpracują w oparciu o zawarte kontrakty, w tym: sprzedaż/przekazanie licencji, *franchising*, kontrakty menedżerskie (kontrakty na zarządzanie), inwestycje kompleksowe,

– kooperacje kapitałowe, w przypadku których przedsiębiorstwa uczestniczą we wspólnym przedsięwzięciu poprzez wkłady kapitałowe, tworząc *joint ventures* lub alianse strategiczne z partnerem zagranicznym,

– inwestycje bezpośrednie, które stanowią najbardziej zawansowaną formę umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa i obejmują tworzenie na rynku zagranicznym filii przedsiębiorstwa lub nabycie już istniejącego przedsiębiorstwa[5].

Podejmowanie działalności inwestycyjnej zarówno w kraju jak i za granicą oznacza zaangażowanie pewnych środków w oczekiwaniu na korzyści uzyskane po upływie określonego czasu, obarczone ryzykiem niepowodzenia. Przez inwestycje „rozumie się najczęściej albo wydatek pieniężny, który ma przynieść do-

---

[3] B. Bernaś (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 357–358.

[4] Szerzej: J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa 2010, s. 22–28.

[5] W. Grzegorczyk, *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, STARDRUK, Warszawa 2006, s. 34–35.

chód temu, który podejmuje inwestycję, a więc inwestorowi (aspekt finansowy), bądź tez proces, w którym następuje przekształcenie środków pieniężnych w inne dobra (aspekt rzeczowy)”[6]. Według J. Hirshleifera, inwestycja to „teraźniejsze wyrzeczenie dla przyszłej korzyści. Teraźniejszość jest względnie pewna, podczas gdy przyszłość jest niewiadomą. Z tego powodu inwestycje są poświęceniem pewnego dla niepewnej korzyści”[7]. Definicja ta zawiera podstawowe cechy, które uznane są za najistotniejsze dla każdej inwestycji:

– „wyrzeczenie w postaci rezygnacji z bieżącej konsumpcji, które jest niezbędne dla osiągnięcia zamierzonej korzyści,
– element czasu, który jest nieodłącznym czynnikiem inwestowania,
– ryzyko, które towarzyszy każdej inwestycji”[8].

To, co odróżnia inwestycje krajowe od zagranicznych, to kwestia lokaty kapitału poza granicami kraju macierzystego, a w konsekwencji realizowanie działalności w warunkach różnych od dotychczasowych.

Powszechnie wyróżnia się dwie formy napływu kapitału zagranicznego: inwestycje bezpośrednie i inwestycje pośrednie, zwane także portfelowymi[9].

Według OECD bezpośrednie inwestycje zagraniczne to inwestycje podjęte przez rezydenta jednej gospodarki (bezpośredniego inwestora) w przedsiębiorstwie będącym rezydentem innej gospodarki (przedsiębiorstwo bezpośredniego inwestowania) w celu uzyskania trwałej korzyści z lokaty kapitału. Uzyskanie trwałych korzyści wynika z istnienia długotrwałego związku między bezpośrednim inwestorem i przedsiębiorstwem bezpośredniego inwestowania oraz istotnym wpływem lub udziałem inwestora w zarządzaniu nim. Tak rozumiana relacja, według OECD, ma miejsce w sytuacji, gdy inwestor posiada co najmniej 10% akcji zwykłych lub głosów w przedsiębiorstwie[10].

---

[6] J. Różański (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 13.

[7] J. Hirshleifer, *Investment Decision under Uncertainty: Choice – Theoretic Approaches*, „The Quarterly Journal of Economics” 1965, vol. LXXIX, no. 4, s. 509, [za:] W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, TNOIK, Toruń 2004, s. 18.

[8] *Ibidem*, s. 18.

[9] Inwestycje pośrednie (portfelowe), w odróżnieniu od inwestycji bezpośrednich mają charakter krótkookresowy, często określane są też mianem inwestycji spekulacyjnych, bądź finansowych. Ich „celem nie jest dążenie do sprawowania kontroli, a osiąganie korzyści płynących ze zwyżki wartości zakupionych udziałów, uzyskanie dochodów w postaci odsetek lub wypłaty dywidend. Dlatego inwestycje portfelowe dotyczą z reguły zakupu akcji spółek giełdowych, akcji/udziałów w spółkach w początkowym etapie rozwoju, nie notowanych na giełdzie oraz papierów wartościowych emitowanych przez państwo”. W przypadku tego rodzaju inwestycji, inwestor jest przede wszystkim zainteresowany bezpieczeństwem zainwestowanego kapitału i prawdopodobieństwem uzyskania spodziewanych korzyści. W przeciwieństwie do inwestycji bezpośrednich ma on możliwość stosunkowo szybkiego wycofania zaangażowanego kapitału. M. Kuzel, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności na przykładzie gospodarki Polski*, TNOiK, Toruń 2007, s. 22.

[10] *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, OECD, Forth Edition, Paris 2008, s. 7–8. Uznana przez OECD wartość progowa udziału inwestora zagranicznego w przedsiębior-

W ramach niniejszego opracowania przedmiotem badań i analiz jest działalność przedsiębiorstw ze 100% kapitałem krajowym oraz przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, realizujących działalność na obszarze tego samego kraju (który z jednej strony jest krajem macierzystym dla przedsiębiorstw krajowych, a z drugiej – krajem goszczącym dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego). W dalszych rozważaniach używa się terminu „przedsiębiorstwo międzynarodowe", przez które rozumie się przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego, działające w co najmniej dwóch krajach i tworzące swoje filie i oddziały poza granicami kraju macierzystego oraz „przedsiębiorstwo zagraniczne", przez które rozumie się filię przedsiębiorstwa międzynarodowego funkcjonującą w kraju goszczącym.

1.1. Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w otoczeniu dalszym kraju goszczącego

Każde przedsiębiorstwo realizuje swoją działalność w określonych warunkach zewnętrznych, nieustannie nawiązuje relacje z otoczeniem, równocześnie czerpiąc z jego zasobów. Środowisko, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, poza określoną grupą organizacji z jakimi mogą tworzyć rozmaite sieci powiązań i wzajemnych relacji, składa się również z nie do końca doprecyzowanych wymiarów i sił, które w istotnym stopniu kształtują ich działalność. W czasach internacjonalizacji i globalizacji gospodarki ten wymiar otoczenia przedsiębiorstwa rozszerza się. Zdarza się, że na gospodarkę danego kraju decydujący wpływ mogą mieć zdarzenia zachodzące na rynkach krajów oddalonych o tysiące kilometrów.

Do szczególnie ważnych czynników ekonomicznych zalicza się:

– inflację, w wyniku której przedsiębiorstwa zmuszone są więcej płacić za zakupione wyroby, materiały, półfabrykaty, a dla pokrycia większych kosztów mogą podnosić ceny swoich wyrobów,

– stopy procentowe, które przekładają się na zwiększenie kosztów kredytów zaciąganych zarówno przez przedsiębiorstwo jak i konsumentów, którzy dysponując mniejszym kapitałem ograniczają nabycie produktów i usług wytwarzanych przez dane przedsiębiorstwo,

– bezrobocie, które z jednej strony daje możliwość przedsiębiorstwu bardziej selektywnego wyboru pracowników, ale z drugiej strony również zmniej-

---

stwie w relacji do stopnia sprawowanej nad nim kontroli budzi jednak pewne wątpliwości, na co również zwraca uwagę OECD, tym niemniej wyznaczenie progu 10% jest niezbędne do zapewnienia spójności danych statystycznych w poszczególnych krajach (patrz szerzej: M. Kuzel, *op. cit.*, s. 22).

sza ilość zakupów dokonywanych przez konsumentów (szczególnie tych grup zawodowych, które dotknięte są bezrobociem w znaczącym stopniu),

– popyt, zdeterminowany szeregiem czynników niezależnych od samego przedsiębiorstwa np. moda, sezonowość, pojawienie się produktów substytucyjnych, konkurencyjnych itd.[11]

Przedsiębiorstwa krajowe oraz filie przedsiębiorstw zagranicznych działających na tym samym obszarze pozostają pod podobnym wpływem zmiennych ekonomicznych, charakterystycznych dla danego kraju. Jednak siła i zakres oddziaływania tych czynników mogą być różne.

Przedsiębiorstwa krajowe najczęściej wytwarzają swoje wyroby w pierwszej kolejności na rynek krajowy stąd też zmienne charakterystyczne dla tego rynku oddziałują na nie najsilniej. Poszerzając działalność o nowe rynki zagraniczne poprzez przeznaczenie części sprzedaży na eksport lub utworzenie filii zagranicznej – są pod odpowiednio mniejszym lub większym wpływem otoczenia rynkowego kraju lokaty kapitału.

Filie przedsiębiorstw zagranicznych – jeśli wytwarzają swoje wyroby na rynek kraju goszczącego – analogicznie jak przedsiębiorstwa krajowe, zmuszone są do dostosowania swojej działalności do krajowych uwarunkowań. Jednak zdarza się, że filie przedsiębiorstw zagranicznych, utworzone w kraju goszczącym, 100% swojej produkcji przekazują na rynek kraju macierzystego bądź krajów trzecich. Wówczas kształtowanie się np. popytu rynkowego kraju goszczącego jest dla takiego przedsiębiorstwa praktycznie bez znaczenia, podczas gdy dla przedsiębiorstw krajowych jest to istotna zmienna decydujące o kształcie działalności i osiąganych efektach finansowych.

Zatem w przypadku przedsiębiorstw krajowych działających w skali jednego kraju zespół czynników oddziaływujących na ich działalność będzie mniejszy niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. Możemy oczywiście mówić o pewnym zróżnicowaniu regionalnym w ramach danego kraju. Wówczas przedsiębiorstwo działające w skali krajowej, na wielu rynkach krajowych, może w zależności od regionu mieć do czynienia z różnymi warunkami prowadzenia działalności wynikającymi np. z dysproporcji w rozwoju regionów. Możemy mówić tu o np. różnicach w poziomie bezrobocia, dostępności pracowników o określonych kwalifikacjach, strukturze ludności i preferencjach nabywców. Jednak to zróżnicowanie będzie nieporównywalnie mniejsze niż różnice gospodarcze na arenie międzynarodowej. Przedsiębiorstwa zagraniczne mają do czynienia z istotnymi rozbieżnościami w zakresie np. rozwoju gospodarczego wybranych krajów, rozwoju demograficznego ludności, kształtowania się dochodów i kosztów utrzymania, poziomu rozwoju inwestycji w określonych sekcjach działalno-

[11] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 104.

ści, rozwoju sektora publicznego itd. Tym samym przedsiębiorstwa międzynarodowe muszą wykazywać się w tym obszarze większą elastycznością i umiejętnością adaptacji do gospodarczych uwarunkowań działalności w poszczególnych krajach niż przedsiębiorstwa działające w skali krajowej.

Analizując ekonomiczny wymiar otoczenia przedsiębiorstw, z punktu widzenia ich działalności na rynkach zagranicznych należy wspomnieć o kursie walutowym. Obok czynników politycznych, psychologicznych i zdarzeń losowych, ekonomiczne uwarunkowania gospodarki krajowej mają istotny wpływ na kształtowanie kursów walutowych. Wielkość przyszłych kursów walutowych ma z kolei wpływ na kształtowanie się finansowych efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Koszty transakcji w walutach zagranicznych mogą wpłynąć na ograniczenie płynności finansowej przedsiębiorstwa, w szczególności, gdy przedsiębiorstwo działa na wielu rynkach i prowadzi rozliczenia w wielu walutach. Jest to czynnik, który w pewnym stopniu obniża efektywność działania przedsiębiorstwa o koszty związane z m. in.: ryzykiem walutowym, prowadzeniem dodatkowych rachunków bankowych i ograniczeniem przejrzystości cen[12]. Dla podmiotów prowadzących działalność w skali międzynarodowej (prowadzących wymianę towarów i usług w sposób pośredni lub bezpośredni za granicą, uczestniczących w operacjach pożyczkowych i kapitałowych w skali międzynarodowej) wartość dostaw, otrzymanych lub udzielonych pożyczek, wartości operacji kapitałowych przeliczonych na walutę krajową będą podlegać zmianie pod wpływem zmian kursu waluty zagranicznej. Dla polskich przedsiębiorstw najistotniejszy jest obszar walutowy powiązany ze strefą euro, ponieważ około 60% eksportu polskich przedsiębiorstw jest przeznaczone do krajów Unii Europejskiej[13]. Ponieważ w Polsce nadal obowiązującą walutą jest polski złoty, rodzime przedsiębiorstwa, działające na rynkach europejskich (i w innych krajach) nadal są narażone na wahania kursowe. Aczkolwiek oddziaływanie kursu walutowego na działalność przedsiębiorstw krajowych dotyczy przede wszystkim tych przedsiębiorstw, które są powiązane z rynkiem zagranicznym, a i w tym przypadku nie zawsze zakres tego oddziaływania jest tak silny jak w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Trudno bowiem porównywać tu np. wpływ wahania kursów walutowych na przedsiębiorstwo krajowe, eksportujące część wyrobów na rynki zagraniczne, z wpływem wahań kursowych na przedsiębiorstwo, którego podstawą jest działanie na rynkach zagranicznych.

Z drugiej jednak strony, ekonomiczne skutki zmiany kursów mogą mieć większy wpływ na warunki działania krajowych producentów i dostawców towarów eksportowych, którzy działają w skali krajowej niż na producentów i dostawców zagranicznych. Przedsiębiorstwa krajowe, realizujące działalność

---

[12] Z. Biniek, *Otoczenie walutowe przedsiębiorstwa*, [w:] L. Koćwin, *Przedsiębiorstwo w otoczeniu międzynarodowym*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006, s. 158.

[13] *Ibidem*, s. 153.

eksportową, nabywają materiały, surowce oraz siłę roboczą po cenach krajowych i walucie krajowej, natomiast sprzedają swoje produkty i usługi po cenach eksportowych w walutach obcych. A nawet jeśli przedsiębiorstwo krajowe produkuje swoje wyroby wyłącznie na rynek krajowy – również może, w sposób pośredni, być pod wpływem ryzyka kursowego, związanego ze wzrostem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw importujących na rynek krajowy[14].

Wymiar techniczny otoczenia przedsiębiorstwa jest wyrazem dostępności technologii wytwarzania produktów lub świadczenia usług. Wprawdzie metody te wykorzystywane są w ramach przedsiębiorstwa, jednak ich formy i dostępność wynikają z jego otoczenia. Komunikacja, kooperacja i koordynacja działań między przedsiębiorstwami (często w ramach sieci powiązań) i instytucjami jest podstawowym warunkiem rozprzestrzeniania się nowych produktów i usług[15]. Posiadanie dostępu do źródeł innowacji, do zasobów wiedzy, informacji o dostępnych technikach i technologiach jest podstawowym uwarunkowaniem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwa krajowe mają otwarty dostęp do krajowych źródeł innowacji, w tym oczywiście własnych osiągnięć z zakresu działalności B+R, ale należy zwrócić tu uwagę na dysproporcje między inwestycjami w polską sferę B+R a rozwojem sieci B+R na rynkach światowych. W Polsce skala wydatków ponoszona na sferę badawczo-rozwojową kształtuje się na niskim poziomie – niższym od poziomu krajów rozwiniętych. Najważniejsze gospodarki świata wydają na B+R kilka razy więcej niż Polska, podobnie jak nasi zachodni sąsiedzi. Również struktura nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest niekorzystna. Nakłady na innowacje koncentrują się na zakupie technicznego wyposażenia niż działalności badawczo-rozwojowej, co skutkuje niewielką ilością zgłoszonych patentów i licencji. Dodatkowym problemem polskiej gospodarki jest zdominowanie wydatków na sferę B+R przez budżet państwa, co oznacza, że wydatki te są scentralizowane, a przedsiębiorstwa nie ponoszą znaczących wydatków na rozwój[16]. W konsekwencji zaawansowanie technologiczne i innowacyjne wiedzy dostępnej przedsiębiorstwom krajowym w Polsce prawdopodobnie będzie niższe w stosunku do wiedzy dostępnej dla ich zagranicznych konkurentów, pochodzących z krajów lepiej rozwiniętych.

Przedsiębiorstwa zagraniczne – zarówno poprzez filie, jak i spółkę macierzystą, dysponują szerszą wiedzą o nowoczesnych technologiach niż przedsię-

---

[14] E. Najlepszy, *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa 2000, s. 152–153.

[15] E. Stawasz, P. Głodek, *The Characteristics of the Innovative Needs of Polish High Technology SMEs*, [w:] D. Trzmielak, M. Urbaniak, *Value-added Partnering in a Changing World*, Innovation Center University of Lodz, Łódź 2005, s. 239.

[16] B. Stopczyński, *Innowacje, a przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw*, [w:] J. Sokołowski (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010, s. 60–64; Por. *Nauka i Technika*, GUS.

biorstwa krajowe, przyjmując, że pochodzą one z krajów o wyższym poziomie zaawansowania technologicznego niż kraj goszczący. Filie przedsiębiorstw zagranicznych uzyskują wsparcie od spółki matki w postaci dostępu to technologii obecnych na rynku kraju macierzystego (niejednokrotnie wypracowanych przez spółkę macierzystą), ale również technologii dostępnych na rynkach krajów trzecich (np. poprzez inne filie). Zatem dostępność wiedzy w zakresie najnowszych stosowanych technologii przedsiębiorstwa zagraniczne mają zdecydowanie większą.

Na polityczno-prawny wymiar otoczenia przedsiębiorstw składa się zespół regulacji państwowych odnoszących się do działalności gospodarczej i relacji między gospodarką a państwem[17]. Są to określone przez państwo oraz instytucje ustawodawcze pewne uwarunkowania, wiążące dla przedsiębiorstwa. Przede wszystkim mamy tu do czynienia z regulacjami na poziomie krajowym, jednak równie istotne znaczenie ma ustawodawstwo ponadnarodowe, w szczególności regulacje Unii Europejskiej, których celem jest ujednolicenie i zharmonizowanie różnych systemów ustawodawstwa narodowego. Do innych regulacji odnoszących się do zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem należą m. in.: ustawy i zarządzenia związane z realizacją polityki finansowej, walutowej, gospodarczej, rynkowej, handlu zagranicznego, prawa patentowego, podatkowego czy też ochrony środowiska naturalnego. Natomiast do regulacji dotyczących wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa można zaliczyć, m. in.: regulacje kodeksu cywilnego, statut przedsiębiorstwa, prawo pracy oraz wszelkie przepisy dotyczące bezpieczeństwa i kontroli[18].

Zmiana polskiego systemu polityczno-gospodarczego w 1989 r. zapoczątkowała istotny wzrost zainteresowania inwestorów zagranicznych inwestowaniem w Polsce[19] (chociaż wcześniejsze doświadczenia związane z kapitałem zagranicznym sprawiły, że nie było to zupełnie nowe zjawisko). Formalno-prawne, stopniowe otwieranie polskiej gospodarki, nowelizacje ustaw związanych z działalnością gospodarczą podmiotów zagranicznych (uczestniczenia w procesach prywatyzacyjnych, coraz szerszy wybór form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności), zawarcie układu stowarzyszeniowego z UE (który nakładał na kraje członkowskie obowiązek zapewnienia swobody przepływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz traktowania w jednakowy sposób inwestorów krajowych i zagranicznych z krajów Wspólnoty), przystąpienie Polski do Światowej Organizacji Handlu i OECD (co eliminowało ograniczenia w przepływie kapitału w formie BIZ i rozszerzyło zasadę jednakowego traktowania przez kraj goszczący przedsiębiorstw krajo-

[17] R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 106.

[18] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 41.

[19] M. Kuzel, *op. cit.*, s. 190–191.

wych i zagranicznych w produkcji i handlu) przynosiło niemalże natychmiastowy efekt w postaci napływu kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych[20].

Przedsiębiorstwa zagraniczne działające na wielu rynkach międzynarodowych mają do czynienia z dużo większym, niż przedsiębiorstwa krajowe, zróżnicowaniem regulacji prawnych, które mogą być różne w zależności od kraju lokaty kapitału. Dodatkowym utrudnieniem dla przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej jest to, że wiele regulacji prawnych, a w szczególności przepisy podatkowe, oprócz tego, że są zróżnicowane w zależności od kraju lokaty kapitału, to dodatkowo podlegają częstym zmianom i trudniej jest je kontrolować. Rządy wielu krajów, popierając działania eksportowe krajowych producentów oraz zachęcając do realizacji inwestycji zagranicznych na rynku krajowym wprowadzają dodatkowe regulacje sprzyjające znoszeniu barier wejścia na rynek oraz ujednolicające standardy gospodarowania w odniesieniu do produktów, usług i procesów wytwarzania. Są to np.:

– „regulacje dopuszczające przywóz, składowanie, sprzedaż czy użytkowanie towarów uznanych przez ustawodawstwa innych państw jako niebezpieczne dla zdrowia lub życia ludzkiego czy też zagrażające środowisku naturalnemu; trzeba tu zaznaczyć, że za regulacje dopuszczające takie działania uznaje się również brak regulacji ich zakazujących,

– regulacje w zakresie ochrony środowiska,

– przywileje podatkowe, przyznawane tym podmiotom przez rządy państw lub lokalne władze, na przykład czasowe zwolnienia i ulgi mające zachęcić przedsiębiorstwa międzynarodowe do bezpośrednich inwestycji na terenach objętych przywilejami”[21].

W krajach goszczących mogą istnieć również określone regulacje, które stanowią pewne bariery dla przedsiębiorstw zagranicznych, m. in.:

– bariery celne, choć ich znaczenie jest coraz mniejsze,

– ograniczenia w zakresie, m. in.: inwestycji kapitałowych dokonywanych przez zagranicznych inwestorów, zakupu ziemi, udziału w przetargach, transferu zysków za granicę (również stosowane w coraz mniejszym stopniu),

– przepisy związane z wytycznymi co do bezpieczeństwa sprzedaży, użytkowania i wytwarzania produktów lub świadczenia usług oraz dopuszczeniem określonych wyrobów do obrotu na rynku kraju goszczącego, związane z m. in.: uzyskaniem odpowiednich certyfikatów, legalizacją towarów itp.[22]

---

[20] Szerzej w: W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska..., op. cit.*; M. Kozłowska, *Kapitał zagraniczny i jego pozyskiwanie w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999; M. Kuzel, *op. cit.*

[21] B. Stępień, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 180.

[22] *Ibidem.*

Z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw zagranicznych istotne są nie tylko bariery ograniczające możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, ale także regulacje, które uniemożliwiają prowadzenie działalności w takiej formie, w jakiej przedsiębiorstwa te prowadziły działalność w kraju macierzystym. Dla przedsiębiorstw zagranicznych oznaczają one konieczność adaptacji pewnych rozwiązań do warunków lokalnych występujących w krajach goszczących. W zależności od stopnia zróżnicowania krajów macierzystego i goszczącego, otoczenie rynków goszczących może przysporzyć wiele trudności i oznaczać poniesienie dodatkowych kosztów wiążących się z koniecznością rozpoznania i zaadaptowania do lokalnych warunków i regulacji. Jeśli różnice te są nieznaczne, transfer praktyk wypracowanych w kraju macierzystym na rynki goszczące nie będzie szczególnie trudny. „Podobieństwa instytucjonalne, ideologiczne i kulturowe rynków powodują wzrost skuteczności transferu technologii pomiędzy oddziałami koncernów transnarodowych. Ułatwione jest wówczas przekazywanie *know-how* i wdrażanie praktyk organizacyjnych stworzonych na podobnym gruncie oraz zmniejszają się koszty agencji związane z kontrolą i koordynacją filii”[23]. Istnieją również przypadki, gdy przedsiębiorstwa zagraniczne, o wypracowanych już praktykach organizacyjnych w kraju macierzystym odniosły sukces na rynkach odmiennych instytucjonalnie, gospodarczo i kulturowo. Dzieje się tak gdy, np. rynek kraju macierzystego jest postrzegany jako pewnego rodzaju gospodarczy *benchmark*. Wówczas kraje i rynki goszczące wydają się skłonne zaadaptować rozwiązania wypracowane i sprawdzone na rynkach zagranicznych.

Przepisy podatkowe są jednym z istotniejszych obszarów uwarunkowań prawnych, mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem i jego efekty. „Skomplikowanie problemów podatkowych, z jakimi spotyka się firma w otoczeniu międzynarodowym znacznie przekracza krajową rzeczywistość podatkową, ale znajomość tych problemów może przynosić znaczne korzyści. Zarządzanie podatkami w skali międzynarodowej jest trudne, gdyż ich wpływ na międzynarodowe dochody firmy jest skutkiem kompleksowego oddziaływania krajowego systemu podatkowego i systemów krajów odbiorców towarów lub krajów goszczących, przy czym każdy rząd konstruuje odmienne cele swej polityki podatkowej”[24].

Polityczno-prawny wymiar otoczenia przedsiębiorstw krajowych jest mniej złożony w stosunku do omówionego powyżej otoczenia przedsiębiorstw zagranicznych. Przedsiębiorstwa krajowe dysponują zdecydowanie szerszą wiedzą na temat polityczno-prawnych regulacji w kraju prowadzenia działalności niż

---

[23] *Ibidem*, s. 216.

[24] R. P a c, *Zarządzanie finansowe na rynkach międzynarodowych*, [w:] M. K. N o w a k o w s k i, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995, s. 150.

przedsiębiorstwa zagraniczne. Oczywiście, jeśli przedsiębiorstwo krajowe decyduje się na wejście na nowe rynki zagraniczne, napotyka ono trudności typowe dla przedsiębiorstw zagranicznych, tj. ograniczenia transferu kapitału do spółki macierzystej, różnorodność regulacji prawnych i podatkowych, administracyjno-prawne bariery prowadzenia działalności itp.

Obszar działania przedsiębiorstwa międzynarodowego obejmuje kilka, kilkanaście, a nieraz i nawet kilkadziesiąt rynków. Międzynarodowy wymiar otoczenia staje się elementem złożonym i wielowarstwowym, a otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, powinno być rozpatrywane nie tylko w ujęciu lokalnym, ale również regionalnym i globalnym. W analizie otoczenia przedsiębiorstwa międzynarodowego powinny znaleźć się również takie elementy, które odzwierciedlają system regulacji i powiązań rynkowych w kraju przedsiębiorstwa macierzystego oraz w kraju lub krajach produkcji, świadczenia usług, zbytu, dostaw, a także lokowania oraz pozyskiwania kapitału[25]. Przedsiębiorstwa międzynarodowe, zwłaszcza na poziomie centrali mają do czynienia z instytucjami, które funkcjonują na wielu odmiennych rynkach w skali światowej, natomiast na poziomie filii siła i zakres oddziaływania tych czynników są mniejsze.

W przypadku przedsiębiorstw realizujących działalność w skali międzynarodowej interakcje zachodzące między nim a otoczeniem można rozdzielić na te, które powstają w wyniku powiązań przedsiębiorstwa macierzystego z krajem macierzystym oraz na te, które mają miejsce w przypadku powiązań filii przedsiębiorstwa z ich otoczeniem w krajach, w których zostały umiejscowione (rys. 1.1).

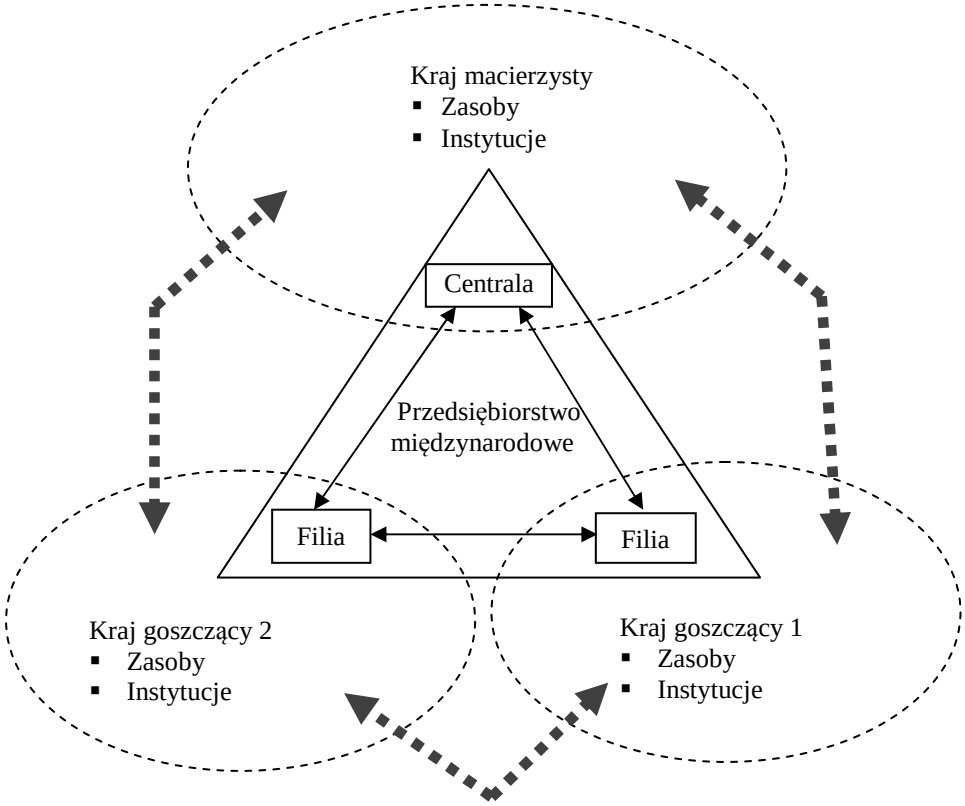
W pierwszej kolejności kształt działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego jest uwarunkowany wpływem czynników kraju pochodzenia kapitału. Przedsiębiorstwo powstaje na bazie zasobów kraju macierzystego i to właśnie te zasoby determinują dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo poszerza swoją działalność o rynki zagraniczne, to w momencie utworzenia filii staje się ona częścią zarówno międzynarodowej sieci powiązań, jak i tworzy własną, lokalną sieć w kraju lokaty kapitału. Zatem czynniki kształtujące działalność filii stanowią wypadkową sił pochodzących z centrali – a więc pośrednio pewnych uwarunkowań kraju macierzystego oraz otoczenia kraju goszczącego[26]. Zakres ich oddziaływania może być jednak różny i zależy m. in. od roli i stopnia usamodzielnienia się filii przedsiębiorstwa zagranicznego w kraju goszczącym.

W przypadku gdy filia przedsiębiorstwa macierzystego, wytwarza swoje wyroby i/lub produkty na rynek kraju goszczącego, wówczas prawdopodobnie dominujący wpływ na uwarunkowanie działalności tej filii będzie miał zespół czynników pochodzących z otoczenia kraju goszczącego (rys. 1.2).

---

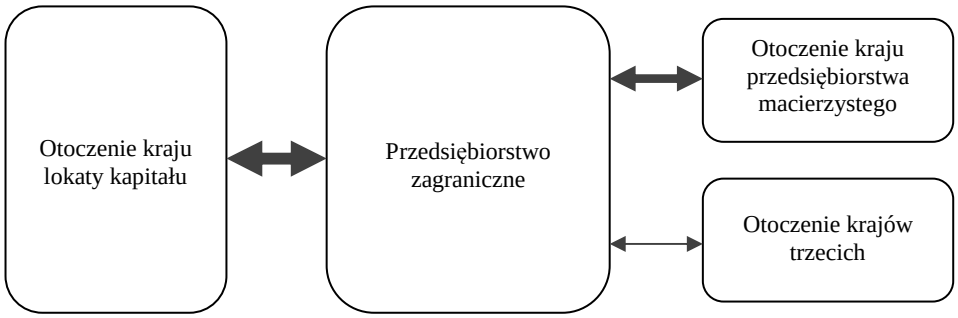
[25] B. Stępień, *Instytucjonalne…*, *op. cit.*, s. 138.

[26] K. E. Meyer, R. Mudambi, R. Narula, *Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-embeddedness*, „Journal of Management Studies”, June 2011, s. 8.



Rys. 1.1. Przedsiębiorstwa międzynarodowe w ujęciu lokalnym

Ź r ó d ł o: K. E .M e y e r, R. M u d a m b i, R. N a r u l a, *Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-embeddedness*, „Journal of Management Studies", June 2011, s. 33.



Rys. 1.2. Przedsiębiorstwo zagraniczne i jego relacje z otoczeniem

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

W ramach swojej działalności przedsiębiorstwo stworzy sieć powiązań z rynkiem lokalnym np. w ramach relacji z dostawcami, odbiorcami, konkurencją, instytucjami częściowo finansującymi jej działalność i będzie pod silnym wpływem zmian gospodarczych zachodzących w kraju lokaty kapitału. Jednak filia przedsiębiorstwa zagranicznego nie traci całkowicie powiązań z krajem macierzystym, przy czym wpływ kraju macierzystego na jej działalność będzie mimo wszystko słabszy w porównaniu do uwarunkowań kraju goszczącego. Ta relacja może być oparta na sieci powiązań filii ze spółką macierzystą, z instytucjami częściowo finansującymi działalność filii, jak również dostawcami pochodzącymi z kraju macierzystego. Istnieje również możliwość tworzenia sieci powiązań rynkowych w krajach trzecich – wówczas na działalność filii przedsiębiorstwa zagranicznego będą oddziaływać określone zmienne kształtujące warunki prowadzenia działalności w wybranym obszarze (np. finansowym czy też powiązań logistycznych) w krajach innych niż kraj lokaty kapitału i kraj macierzysty. Może się również zdarzyć, że przedsiębiorstwo macierzyste przeniosło cześć produkcji na rynki zagraniczne, wówczas filia, która wytwarza jedynie półprodukty, czy też nawet produkty finalne dla przedsiębiorstwa macierzystego jest pod zdecydowanie mniejszym wpływem otoczenia kraju goszczącego, ponieważ nie ma tak silnych powiązań z tym rynkiem, jak miałoby to miejsce gdyby filia ta prowadziła działalność na własne potrzeby.

Według M. E. Portera istnieje szereg różnic między realizowaniem działalności rynkowej w skali krajowej i międzynarodowej. Różnice najczęściej są widoczne przy opracowywaniu międzynarodowej strategii rozwoju i konkurencji. Obejmują one m. in.: różnice w kosztach działania w różnych krajach, odmienne warunki rynkowe na rynkach zagranicznych, odmienne działania rządowe, różne cele, zasoby i możliwości obserwowania zagranicznych konkurentów. Natomiast czynniki strukturalne i siły rynkowe są takie same jak w przypadku prowadzenia działalności o zasięgu krajowym[27].

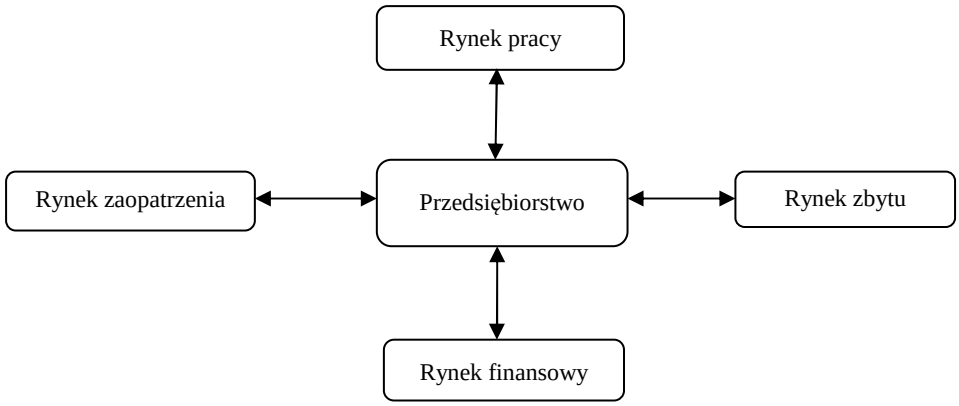
1.2. Powiązania krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw z otoczeniem bliższym kraju goszczącego

Otoczenie celowe przedsiębiorstwa to dość złożony układ powiązań i wzajemnych relacji, którego analiza może dostarczyć przedsiębiorstwu wielu użytecznych informacji. W literaturze przedmiotu otoczenie celowe przedsiębiorstwa bywa nazywane mikrootoczeniem, bądź otoczeniem konkurencyjnym. W tym wymiarze przedsiębiorstwa konkurencyjne to nie tylko takie, które pro-

[27] M. E. P o r t e r, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1992, s. 271.

dukują te same produkty i sprzedają je po takiej samej lub podobnej cenie dla tej samej grupy odbiorców, ale również przedsiębiorstwa, które produkują substytuty oraz korzystają z tych samych zasobów, zwłaszcza, gdy są ograniczone[28].

Przedsiębiorstwo ma do czynienia z bezpośrednim otoczeniem gospodarczym poprzez rynki, na których zawiera poszczególne transakcje, przede wszystkim chodzi tu o rynki: zaopatrzenia, pracy, zbytu oraz rynek finansowy (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Bezpośrednie otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 84–85.

Zaproponowany schemat bezpośredniego otoczenia gospodarczego przedsiębiorstw można rozbudować o takie elementy, które dodatkowo warunkują działalność przedsiębiorstwa, jak np. rynki zagraniczne czy też segment państwowy. Często uwzględnia się również rynek inwestycyjny. Należy też zaznaczyć, że na poszczególnych rynkach mogą występować nie tylko właściwe podmioty, np. na rynku zaopatrzeniowym – dostawcy, na rynku zbytu – klienci, ponieważ w obu przypadkach istotną rolę mogą tutaj pełnić konkurenci przedsiębiorstwa[29].

Zarówno na rynku zbytu, jak i rynku finansowym, dostawców oraz rynku pracy występuje zjawisko konkurencji między przedsiębiorstwami. Przedmiotem konkurencji są szeroko rozumiane zasoby (informacje oraz środki i kanały

[28] B. Glinkowska, *Wybrane metody analizy strategicznej i ich przydatność w praktyce*, [w:] J. Różański (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich finansowaniu*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2007, s. 33–34.

[29] J. Kortan, *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 84–85.

ich transmisji, wiedza, środki produkcji oraz środki transportu, kapitał, lokalizacja, surowce i materiały, zasoby pracy itp.), których cechą charakterystyczną jest unikalność i rzadkość występowania zarówno w ilościowym jak i jakościowym wymiarze[30]. Współcześnie mówimy o konkurencji w skali globalnej – gdyż postępujące zacieranie granic między rynkami niweluje również granice dla konkurencji.

W warunkach globalnej konkurencji przedsiębiorstwa są zmuszone do szybkiego opracowywania i wprowadzania na rynek nowych produktów, charakteryzujących się optymalną kombinacją jakości wyrobu, kosztów jego wytworzenia, ceną i czasem dostawy. Równocześnie zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne muszą nieustannie ulepszać produkty już istniejące na rynku celem jak najlepszego dopasowania się do zmieniających się potrzeb konsumentów[31].

Badania pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw wskazują, że według opinii zarządu tych przedsiębiorstw na rynku krajowym mają one pozycję silną lub dominującą – są w czołówce przedsiębiorstw na rynku polskim. Natomiast w przypadku rynku międzynarodowego polskie przedsiębiorstwa oceniają swoją pozycję jako przeciętną. Ponad 30% badanych przedsiębiorstw uznało się za konkurencyjne, jednak pozostałe uważają, że w skali międzynarodowej konkurują z trudnością lub nie są w ogóle w stanie skutecznie konkurować[32]. Natomiast wyniki badań prowadzonych nad aktywnością polskich przedsiębiorstw za granicą, wskazują, że rozszerzenie przez nie działalności o bezpośrednie inwestycje zagraniczne miało pozytywny wpływ na ich potencjał konkurencyjności, w szczególności w zakresie pogłębienia znajomości potrzeb i preferencji klientów, zwiększenia dostępu do rynku, znajomości zachowań konkurentów oraz zdolności przedsiębiorstw do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe[33].

Ponadto przedsiębiorstwa zagraniczne dysponują większym w stosunku do krajowych przedsiębiorstw potencjałem finansowym, dzięki czemu uzyskują przewagę konkurencyjną np. w dużych, kompleksowych przetargach, mogą prowadzić na szerszą skalę działania promocyjne. Silnie odczuwana przez polskie przedsiębiorstwa jest także dysproporcja w zakresie stosowanych technologii i myśli organizacyjnej[34]. Przedsiębiorstwa zagraniczne poprzez prowadzenie

---

[30] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 22–23.

[31] S. Kasiewicz, E. Kąciak, *Międzynarodowe aspekty zarządzania operacjami w biznesie*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995, s. 89.

[32] Szerzej: M. J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 22–23.

[33] A. Szóstek, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na ryzyko działalności podmiotów inwestujących*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, PWE, Warszawa 2013, s. 118.

[34] A. Glińska-Neweś, *Warunki polskie stymulujące i dławiące konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] M. J. Stankiewicz, *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*.

działalności na wielu rynkach, mają zwykle większe doświadczenie w zakresie pozyskiwania przewag konkurencyjnych z otoczenia w stosunku do przedsiębiorstw na rynkach krajowych. Dysponują również większą możliwością pozyskiwania strategicznych zasobów o silnym potencjale konkurencyjnym, które mogą wprowadzić na rynek kraju goszczącego wraz z utworzeniem filii na jego obszarze. Wówczas pozycja konkurencyjna filii jest zdecydowanie silniejsza w stosunku do krajowych konkurentów. Jak wskazują badania, przedsiębiorstwa zagraniczne postrzegają konkurencyjność polskich przedsiębiorstw jako niższą, będącą równocześnie jednym z czynników motywujących przedsiębiorstwa zagraniczne do lokaty kapitału na rynku polskim[35]. Działalność konkurencyjna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, jak już wcześniej wspomniano może mieć miejsce zarówno na rynku pracy, systemu zaopatrzenia i dystrybucji, jak i na rynku finansowym.

„Na rynku pracy, podobnie jak na innych rynkach, mamy do czynienia ze stosunkami wymiany zachodzącymi między sprzedawcami (pracobiorcami) i nabywcami (pracodawcami) oraz stosunkami równoległymi zachodzącymi wśród sprzedawców (pracobiorców) oraz wśród nabywców (pracodawców). Stosunkom wymiany towarzyszą procesy negocjacyjne, stosunkom równoległym zaś – procesy konkurencyjne, o ile oczywiście na rynku działa więcej niż jeden sprzedawca i więcej niż jeden nabywca”[36]. Jakość i sposób wykorzystania dostępnych zasobów pracy stanowi dla współczesnych przedsiębiorstw istotny element determinujący efekty ich działania. Zasoby siły roboczej (zasoby ludzkie) przedsiębiorstwa są jednym z ważniejszych aspektów ich funkcjonowania, ponieważ mają wpływ na wykorzystanie innych czynników produkcji, a w rezultacie przyczyniają się do sukcesu rynkowego lub porażki przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa zatem rywalizują o pracowników, w szczególności tych, którzy posiadają umiejętności i kwalifikacje zgodne z oczekiwaniami pracodawcy.

Polski rynek pracy charakteryzuje się wysokim bezrobociem. Jednak przedsiębiorstwa wciąż mają trudności z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Problemem jest niedopasowanie popytu i podaży pracy na rynku pracy. Przedsiębiorstwa poszukujące pracowników wśród określonych grup zawodowych, które mają charakter deficytowy, zmuszone są do podejmowania określonych działań konkurencyjnych, przekładających się na zwiększe-

---

Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 149–150.

[35] Por. J. Różański, *Przedsiębiorstwa..., op. cit.*; W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Mikołaja Kopernika, Toruń 2008; PAIiIZ, *Opinie inwestorów zagranicznych o warunkach działalności Polsce*, badania przeprowadzone przez CBM INDICATOR, Warszawa 2005; M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005; M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2006; M. Kozłowska, *op. cit.*

[36] E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001, s. 117.

nie nakładów na stworzenie, utrzymanie i powiększenie własnej przewagi na rynku zatrudnienia. Na nakłady te składają się m. in. płaca oraz szeroki zestaw pozapłacowych korzyści materialnych i niematerialnych skłaniających potencjalnego pracownika do podjęcia i kontynuacji zatrudnienia w tym – a nie w innym przedsiębiorstwie. Szczególnie popularne stają się tzw. systemy kafeteryjne[37], polegające na przyznawaniu pracownikom dodatkowych świadczeń socjalnych (benefitów). Poza tradycyjnym wynagrodzeniem za pracę, przedsiębiorstwa mogą zaoferować pracownikom bardzo dużo, a im ta oferta jest atrakcyjniejsza tym większa przewaga danego przedsiębiorstwa na rynku pracy[38]. Niestety produktywność polskich przedsiębiorstw jest niższa niż przedsiębiorstw zagranicznych, co determinuje względnie niski i niekonkurencyjny poziom płac. Polska na tle 20 krajów Unii Europejskiej zajmuje dwunaste miejsce, aczkolwiek ma najwyższą płacę minimalną wśród krajów byłego bloku wschodniego. Roczny udział „bonusów" w wynagrodzeniach jest równie niski – poniżej 7,5% wynagrodzenia, podczas gdy w krajach zachodnich udział ten sięga nawet 15% wynagrodzenia (np. w Austrii, Hiszpanii)[39]. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w tym zakresie pogarsza również ich sytuacja w zakresie zarządzania zasobami pracy.

Przedsiębiorstwa zagraniczne, wobec niskiej atrakcyjności krajowego pracodawcy, mają dość silną pozycję na rynku pracy, ale dysponują również szerszymi – niż przedsiębiorstwa krajowe możliwościami pozyskiwania pracowników. Przede wszystkim już w momencie utworzenia filii, ma ona możliwość korzystania z zasobów kadrowych spółki macierzystej, która dysponuje pracownikami o umiejętnościach i kwalifikacjach adekwatnych m. in. do poziomu zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa czy też stosowanych metod i technik zarządzania – jest to niezwykle ważne, bowiem często technologia stosowana w przedsiębiorstwach zagranicznych jest relatywnie nowa w stosunku do tej wykorzystywanej w kraju goszczącym, a metody zarządzania wykorzystywane w szerszym zakresie. Natomiast w przypadku nowo zatrudnionych pracowników, filia może mieć również lepszą ofertę w zakresie np. realizacji szkoleń. Przede wszystkim pracownicy mogą zostać przeszkoleni przez specjalistów w innej filii bądź w spółce macierzystej, gdzie mogą zapoznać się z nowymi

[37] Do tzw. systemów kafeteryjnych zalicza się przede wszystkim: polisy ubezpieczeniowe, pokrywanie kosztów leczenia, plany emerytalno-rentowe, akcje i obligacje, rachunki oszczędnościowe, koszty doskonalenia zawodowego, wynagrodzenie za czas nieobecności w pracy, bezpłatne przejazdy (przeloty), dopłaty do wycieczek turystycznych, prawo zakupu towarów i usług firmy po cenie kosztów wytwarzania, bezpłatne świadczenia rzeczowe, wynajem kwater, czesne, stałe opłaty mieszkaniowe, nisko oprocentowane pożyczki, koszty przeprowadzek, udzielanie rabatów przy zakupie towarów i usług własnych firmy, posiłki, samochód i koszty jego eksploatacji, telefon komórkowy itp., a nawet pokrywanie w części kosztów adopcji dziecka czy kosztów opieki nad rodzicem (dzieckiem) pracownika. Szerzej. E. K r y ń s k a, *op. cit.*, s. 134.

[38] E. K r y ń s k a, *op. cit.*, s. 130–134.

[39] Na podstawie danych Eurostatu, www.epp.eurostat.ec.europa.eu, stan na koniec 2008 r.

technikami w praktyce. Zazwyczaj takie szkolenia stanowią dodatkowy atut zagranicznego pracodawcy.

Przedsiębiorstwa zagraniczne odgrywają również istotną rolę w kształtowaniu polskiego rynku pracy. Jeżeli inwestycje zagraniczne realizowane są w formie inwestycji typu *greenfield*, których w Polsce jest relatywnie dużo, to poza utworzeniem nowych miejsc pracy w nowo powstających przedsiębiorstwach, zwykle powodują występowanie dodatkowych efektów, tj. wzrost zatrudnienia w firmach z nimi kooperującymi (dostawcy, poddostawcy, lokalni partnerzy) i usługach w ich otoczeniu oraz powstawanie kolejnych inwestycji. Przyjmuje się, że jedno miejsce pracy powstałe w wyniku bezpośredniej inwestycji generuje cztery następne[40], jednak trudno ocenić na ile wzrost zatrudnienia w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce ma związek z faktycznym tworzeniem przez nie nowych miejsc pracy, a na ile z przejmowaniem przez firmy zagraniczne kolejnych firm krajowych. W drugim przypadku zwykle ma miejsce zmiana struktury i redukcja zatrudnienia, niekiedy przesunięta w czasie o okres ochronny pracowników uwzględniony w umowie (w szczególności w procesie prywatyzacyjnym)[41].

System zaopatrzenia i dystrybucji wytwarzanych wyrobów to składowe systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Zarówno zaopatrzenie, jak i dystrybucja powinny być zarządzane w taki sposób, aby nie zakłócać całości procesu produkcyjnego, a równocześnie kształtować zapasy na poziomie zgodnym z oczekiwanym. Główną ideą zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie jest dążenie do minimalizacji kosztów. Chodzi tu głównie o możliwości pozyskiwania najtańszych źródeł dostaw przy zapewnieniu niskich kosztów transportu i magazynowania. Taka racjonalna logistyka przedsiębiorstwa, która – przyjmując

---

[40] M. A. W e r e s a, *Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego – doświadczenia Polski*, s. 16–18 [w:] *Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce*, „Zeszyty BRE-Bank CASE nr 62”, CASE, Warszawa 2002.

[41] Należy jednak zaznaczyć, że w szczególności w przypadku przejęcia nieefektywnych i niekonkurencyjnych przedsiębiorstw krajowych, redukcja zatrudnienia dokonana przez zagranicznego inwestora nie jest zjawiskiem całkiem negatywnym. Właśnie dzięki tej inwestycji (przejęcia przez zagranicznego inwestora i restrukturyzacji) gospodarka ponosi relatywnie mniejsze straty, niż stałoby się to w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo objęte inwestycją zbankrutowałoby. Dzięki restrukturyzacji, redukcja zatrudnienia jest dużo mniejsza, a poprzez zasilenie w nowy kapitał, technologie oraz lepszą organizację i zarządzanie przedsiębiorstwo zyskuje na zwiększeniu pewności zatrudnienia, a także ma szansę na dalszy rozwój i tworzenie nowych miejsc pracy. Z drugiej strony badania M. Goryni wykazały, że wpływ ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych miał raczej negatywny wpływ na kształtowanie się poziomu bezrobocia w badanych województwach.

Jednak wnioski te – ze względu na niski poziom reprezentatywności próby, należy traktować raczej jako zasygnalizowanie problemu i wskazanie jego złożoności niż uogólnienie dla całej populacji. Szerzej: UNCTAD, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: Tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 2002, s. 123–124; M. G o r y n i a, *Strategie firm...*, *op. cit.*, s. 186.

w uproszczeniu – oznacza przepływy materiałów od dostawców, produktów do odbiorców oraz przepływ materiałów i półfabrykatów w ramach realizowanego procesu produkcyjnego przyczynia się do skrócenia czasu realizacji zamówień, zwiększenia zadowolenia kontrahentów, a w efekcie może przyczynić się do zwiększenia udziału danego przedsiębiorstwa na rynku[42].

Zarówno transport zaopatrzeniowy, jak i dystrybucja wytworzonych dóbr mogą być w całości organizowane przez przedsiębiorstwo – producenta, bądź też przekazane w części lub całości innym jednostkom, wyspecjalizowanym w tym zakresie.

Należy pamiętać, że wybór dostawcy na rynku zaopatrzeniowym, nawet w przypadku rozwiniętej gospodarki rynkowej, może być niewielki, czy wręcz ograniczony do zaledwie kilku podmiotów. Dotyczy to zwłaszcza produktów wymagających wykształconej specjalizacji technologicznej. Istnieje oczywiście możliwość znalezienia konkurencyjnego oferenta na rynkach zagranicznych, ale cena może okazać się zbyt wysoka lub zamawiana ilość na tyle mała, aby mogła zainteresować zagranicznego dostawcę (lub pośrednika)[43].

Przedsiębiorstwa zagraniczne mają większe możliwości wyboru dostawcy. Jednak wiele zależy od roli jaką odgrywa filia na rynku kraju goszczącego. Filia przedsiębiorstwa międzynarodowego może na przykład produkować określone wyroby we własnym zakresie lub zaopatrywać się w nie z zewnętrznych źródeł. Dostawcami materiałów, półproduktów itp. mogą być zarówno wewnętrzni dostawcy krajowi lub dostawcy spoza przedsiębiorstwa, ale nadal pochodzący z rynku kraju lokaty kapitału, bądź też dostawcy zagraniczni – pochodzący zarówno z kraju macierzystego jak i krajów trzecich[44]. Jeśli filia zajmuje się produkcją wyrobów na potrzeby lokalnego rynku (bądź produkcją prefabrykatów przeznaczonych do dalszej produkcji), może podejmować współpracę z kontrahentami, którzy dotychczas zaopatrywali w określone wyroby spółkę macierzystą. Są to zagraniczne podmioty (w tym również kooperacje działające na rynku globalnym), których zarówno wyroby jak i jakość świadczonych usług są już dostosowane do specjalistycznych wymogów przedsiębiorstwa międzynarodowego i w początkowym okresie, pomimo większych niż w przypadku dostawcy z kraju goszczącego kosztów transportu, taki układ powiązań może być dla filii przedsiębiorstwa międzynarodowego korzystny. Przedsiębiorstwo zagraniczne ma również większy dostęp do ofert producentów na innych rynkach, np. w krajach lokalizacji innych filii przedsiębiorstwa. Do głównych korzyści

---

[42] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 392.

[43] T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999, s. 223.

[44] G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 151.

wynikających z zaopatrywania się filii na rynkach zagranicznych według L. M. Birou and S. F. Fawcetta należą m. in.:

– dostęp do tańszych towarów, w stosunku do cen kształtujących się w kraju lokaty kapitału,

– poprawa pozycji konkurencyjnej,

– dostęp do towarów o lepszej jakości od tych oferowanych na rynku lokalnym,

– dostępność ogólnoświatowych osiągnięć w zakresie technologii i innowacji,

– poprawa efektywności dostaw,

– lepsza, niż w kraju goszczącym, obsługa klienta,

– większy wybór dostawców[45].

W przypadku, gdy filia przedsiębiorstwa zagranicznego dysponuje technologiami relatywnie lepszymi niż te, które są stosowane w kraju goszczącym, znalezienie odpowiedniego dostawcy materiałów i półproduktów niezbędnych do produkcji na rynku kraju goszczącego może być utrudnione, tym bardziej, że zagraniczne przedsiębiorstwa oczekują często m. in.: wysokiej jakości świadczonych usług, ich kompletności oraz terminowości dostaw. Z drugiej strony, rozeznanie zagranicznego przedsiębiorstwa na lokalnym rynku zaopatrzenia jest dużo mniejsze niż przedsiębiorstwa krajowego. Ponieważ przedsiębiorstwo zagraniczne jest atrakcyjnym partnerem do współpracy, pojawia się pewne niebezpieczeństwo, że lokalni poddostawcy ograniczą swoje powiązania z krajowymi przedsiębiorstwami, a w skrajnych przypadkach wręcz uzależnią całą swoją produkcję od zagranicznego partnera. Dla krajowych przedsiębiorstw oznacza to zwiększenie trudności w pozyskaniu lub utrzymaniu posiadanych poddostawców, natomiast dla lokalnych producentów ryzyko związane z utratą odbiorcy w momencie, gdy filia zagranicznego przedsiębiorstwa wycofa swoją działalność z rynku.

Podobne zależności można wykazać na rynku zbytu. Jeśli przedsiębiorstwo – zagraniczny lub krajowy producent umieszcza swoje wyroby na rynku, może korzystać z jednego lub kilku kanałów dystrybucji, o wyborze których decyduje najczęściej specyfika produktu i konieczność kontroli jego sprzedaży. Dywersyfikacja typów i struktur kanałów dystrybucyjnych ma na celu dotarcie do jak największej liczby potencjalnych nabywców w obsługiwanym segmencie rynku[46]. Dystrybucja wyrobów wytwarzanych przez dane przedsiębiorstwo może odbywać się w ramach rynku krajowego, bądź na rynki zagraniczne. „Zasadnicze różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwem angażującym się w bezpośrednie

---

[45] L. M. Birou, S. F. Fawcett, *International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges*, „Journal of Supply Chain Management" 1993, vol. 29, s. 27–37.

[46] J. Bendkowski, M. Pietrucha-Pacut, *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003, s. 96–97.

operacje na rynku międzynarodowym, a przedsiębiorstwem krajowym polegają przede wszystkim na wyższym stopniu kontrolowalności zmiennych otoczenia oraz na wyższym poziomie skomplikowania procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Zaznaczyć należy, że nie chodzi tylko o procesy decyzyjne związane z funkcją zbytu, ale procesy decyzyjne związane z wszystkimi funkcjami przedsiębiorstwa"[47].

Jeśli dane przedsiębiorstwo krajowe postanawia jedynie eksportować swoje wyroby na rynki zagraniczne, może to zrobić w formie eksportu pośredniego lub bezpośredniego. W przypadku eksportu pośredniego przedsiębiorstwo może odsprzedawać swój produkt pośrednikowi (np. wyspecjalizowanej agencji handlu zagranicznego lub maklerowi), który następnie sam ustali warunki i formy dostawy z zagranicznymi odbiorcami. W przypadku eksportu bezpośredniego przedsiębiorstwo negocjuje warunki dostaw swoich produktów bezpośrednio z zagranicznymi pośrednikami lub odbiorcą finalnym. W tym przypadku przedsiębiorstwo ma większą możliwość wyboru kanałów dystrybucji i sposobów promocji wyrobów oraz decyduje o finalnej cenie produktu na rynku danego kraju i zakresie usług posprzedażowych. Kluczowym elementem wyboru właściwego systemu dystrybucji zarówno wśród tych istniejących, jak i tworzonych od podstaw jest pozyskanie do współpracy najlepszych dystrybutorów na danym rynku. Dystrybutorami mogą być w zależności od specyfiki rynku w danym kraju i oferowanego produktu zarówno indywidualni akwizytorzy jak i inne organizacje zajmujące się dostarczaniem produktów lub usług finalnym użytkownikom, a działające niezależnie od danej firmy międzynarodowej[48].

Przedsiębiorstwa zagraniczne, działające w skali międzynarodowej częściej jednak dążą do tworzenia i rozwoju własnych sieci dystrybucji. W początkowym okresie działalności na rynku kraju goszczącego, gdy powiązania ze spółką macierzystą są silne filia korzysta z szeroko rozumianych zasobów centrali. Wraz ze wzrostem autonomii filii, zwiększaniem się udziału w rynku kraju goszczącego, coraz większego znaczenia nabierają powiązania z lokalnymi dostawcami surowców i materiałów, części i półfabrykatów, lokalnymi dostawcami wyrobów i usług. Tym samym obok osłabienia więzi z przedsiębiorstwem macierzystym następuje również osłabienie powiązań rynkowych z kooperantami spoza kraju lokaty kapitału. Z drugiej strony rozwój filii zagranicznej może przyczynić się do rozszerzenia działalności o nowe rynki i nawiązanie powiązań w krajach trzecich (innych niż kraj macierzysty i kraj goszczący)[49]. Niezależnie jednak

---

[47] M. K. Nowakowski, *Zarządzanie międzynarodową działalnością przedsiębiorstw – koncepcja, podstawowe pojęcia*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995, s. 10–11.

[48] R. Barcik, *Logistyka dystrybucji*, Wydawnictwo ATH, Bielsko-Biała 2005, s. 55.

[49] J. Różański, D. Starzyńska, *Powiązania gospodarcze i działalność rozwojowa zlokalizowanych w regionie łódzkim inwestorów zagranicznych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski

od specyfiki rynku i produktu istnieją pewne elementy wspólne dla wszystkich kanałów dystrybucji. Są to: producent, dystrybutorzy i hurtownicy oraz detaliści i konsumenci. Kwestią wyboru, popartą szeroką analizą kosztów i korzyści, jest umiejscowienie poszczególnych ogniw na rynku krajowym bądź macierzystym.

Rynek finansowy stanowi dla przedsiębiorstwa istotne otoczenie z punktu widzenia możliwości pozyskiwania źródeł finansowania jego działalności. Przedsiębiorstwa zagraniczne poprzez dostęp do wielu rynków finansowych mają lepszy dostęp do źródeł oraz zróżnicowanych form finansowania niż przedsiębiorstwa krajowe. Nie bez znaczenia jest tutaj międzynarodowy charakter działalności, który jest jednym z czynników przyczyniających się do tego, że przedsiębiorstwom zagranicznym łatwiej jest pozyskać kapitał obcy. Z punktu widzenia kapitałodawców wiarygodność finansowa oraz kredytowa spółek – córek przedsiębiorstwa zagranicznego jest większa, gwarantowana przez przedsiębiorstwo macierzyste. Ponadto przedsiębiorstwo działające w skali międzynarodowej może – w przeciwieństwie do przedsiębiorstw krajowych, dodatkowo korzystać z:

– „kapitału charakteryzującego się niskimi kosztami pozyskania, ponieważ ma dostęp do kapitałodawców w różnych krajach, co daje dużą możliwość wyboru tych źródeł finansowania, które są najtańsze;

– łatwiejszego dostępu do określonych funduszy, co jest związane również z międzynarodową skalą działalności takiego przedsiębiorstwa (duże znaczenie ma tutaj sam dostęp do informacji o możliwościach finansowania i fizyczna obecność przedsiębiorstwa macierzystego lub jego ekspozytur w krajach, w których dostęp do atrakcyjnych źródeł finansowania jest ułatwiony)”[50].

Oczywiście poza określonymi korzyściami, przedsiębiorstwo zagraniczne musi też zwracać uwagę na określone niebezpieczeństwa związane z:

– „występowaniem bardzo różnych rozwiązań ustawodawczych dotyczących zasad finansowania podmiotów gospodarczych;

– różnicami w skali i procedurach związanych z funkcjonowaniem rynku kapitałowego, a zwłaszcza rynku papierów wartościowych;

– możliwościami występowania znacznych różnic w finansowaniu podmiotów gospodarczych przez lokalne źródła finansowania, zwłaszcza w warunkach niepewności gospodarczej i kłopotów rozwojowych gospodarki kraju goszczącego;

– możliwościami dysponowania kapitałem własnym przez przedsiębiorstwo zagraniczne w kraju goszczącym”[51].

(red.), *Rynek finansowy. Inspiracje z integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008, s. 533.

[50] J. R ó ż a ń s k i, *Przedsiębiorstwa..., op. cit.*, s. 50.

[51] *Ibidem.*

Możliwości pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa krajowe są mniejsze w stosunku do pakietu rozwiązań jakim dysponują spółki zagraniczne.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne, działające na obszarze tego samego rynku poddawane są oddziaływaniu podobnych składowych elementów otoczenia krajowego. Działalność przedsiębiorstw krajowych koncentruje się wokół identyfikacji szans i zagrożeń otoczenia, w jakim funkcjonują, z uwzględnieniem roli i znaczenia jego zagranicznych konkurentów działających na rynku lokalnym. Analizując poszczególne sfery uwarunkowań rynku lokalnego należy jednak wskazać, że pomimo tego, że stanowią one podobny zespół zmiennych kształtujących działalność przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych istnieją pewne istotne różnice, stanowiące dla tych przedsiębiorstw źródło szans lub zagrożeń dla ich pozycji rynkowej.

1.3. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Uwarunkowania prowadzenia działalności przedsiębiorstw wynikają nie tylko z zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstw, powiązań rynkowych oraz oddziaływania określonych sił i wymiarów, ale również z ich wewnętrznego potencjału. W literaturze przedmiotu często pojawia się pojęcie „wewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa", które obejmuje zarząd, pracowników i kulturę organizacyjną. Najczęściej jednak relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem odnoszą się do powiązań przedsiębiorstwa z zewnętrznymi uwarunkowaniami prowadzenia działalności, pomijając całkowicie jej wewnętrzne determinanty. Samo określenie „otoczenia" w Słowniku Języka Polskiego oznacza „przestrzeń i rzeczy znajdujące się wokół czegoś, w najbliższym sąsiedztwie czegoś"[52] trudno więc mówić o wewnętrznych uwarunkowaniach działania przedsiębiorstwa postrzeganych kategoriami otoczenia. Ponieważ istnieją jednak pewne elementy, charakterystyczne dla wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, determinujące sposób prowadzenia działalności i tym samym różnicujące efekty działania osiągane przez poszczególne podmioty, nie mogą one zostać całkowicie pominięte.

W ramach niniejszego opracowania analiza porównawcza efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych obejmować będzie m. in. następujące sfery: formę prowadzenia działalności i obszar działania, system organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem oraz zakres i poziom zaawansowania stosowanych technik i technologii (zarówno w sferze produkcyjnej jak i organizacyjnej).

---

[52] *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, Wilga, Warszawa 1996.

Istotnym problemem decyzyjnym jest dla przedsiębiorstwa wybór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, określającej zarówno formę własności jak i zakres odpowiedzialności, i organizację przedsiębiorstwa. Wybór odpowiedniej formy organizacyjnej przedsiębiorstwa oznacza „prawne podstawy (ramy) przedsiębiorstwa, do których dostosowana powinna być cała organizacja zarządzania, regulująca stosunki prawne i formy organizacyjne nadrzędności i podrzędności oraz wzajemne powiązania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego stosunkach zewnętrznych z otoczeniem”[53]. Wybór określonej formy organizacyjno-prawnej determinuje m. in.: zakres odpowiedzialności za jego zobowiązania, możliwości finansowania działalności i rozwoju, obciążenia podatkowe, oraz zasady podziału zysku[54]. Wśród filii przedsiębiorstw zagranicznych dominującą formą prowadzenia działalności są spółki kapitałowe, w tym szczególnie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W pewnym stopniu jest to wybór narzucony przez specyfikę działalności filii przedsiębiorstw zagranicznych, będących pod większym czy też mniejszym wpływem spółki macierzystej, tworzących sieć powiązań z innymi filiami oraz korzystających w szerokim zakresie z zewnętrznych źródeł finansowania.

Wśród przedsiębiorstw krajowych, dominują osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (przedsiębiorstwa jednoosobowe). Najmniejszy odsetek stanowią natomiast spółki prawa handlowego[55].

System organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem stanowi jeden z podstawowych obszarów, mających wpływ na efektywność działania przedsiębiorstwa, sprawność obiegu informacji, szybkość i elastyczność w dopasowywaniu się do zmian otoczenia.

Przedsiębiorstwa krajowe coraz częściej sięgają po rozwiązania tzw. nowoczesnych technik zarządzania (m. in. *outsourcing*, *benchmarking*, systemy zarządzania jakością, *human resources management*, *lean management*, *reengineering*, *just-in-time*, itd.) – jednak w relacji do przedsiębiorstw zagranicznych wciąż w niewielkim stopniu je wykorzystują. Wśród przyczyn takiego zjawiska można wskazać konieczność wprowadzenia określonych zmian w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji poniesienia dodatkowych kosztów i nakładów pracy na zastosowanie odpowiednich instrumentów w strukturze przedsiębiorstwa, złagodzenia oporu pracowników przed nadchodzącymi zmianami, zatrudnieniem dodatkowych specjalistów. Brak zainteresowania ze strony przedsiębiorców implementacją takich rozwiązań jest również uzasadniony brakiem wiedzy na temat ich skuteczności i opłacalności ich stosowania.

---

[53] J. K o r t a n, *op. cit.*, s. 128–129.
[54] *Ibidem*, s. 130.
[55] Według danych GUS, stan na 31.12.2010 r., www.stat.gov.pl [dostęp: 10.11.2011].

Zagraniczne przedsiębiorstwa mają większe doświadczenie w zakresie stosowania nowoczesnych metod organizacji i zarządzania. Stosowane przez nie rozwiązania mogłyby służyć przedsiębiorstwom krajowym jako sprawdzone w ramach tego samego rynku systemy do naśladowania. Filie przedsiębiorstw międzynarodowych posiadają dostęp do wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstwa macierzystego określających skuteczność i efekty stosowania poszczególnych rozwiązań, a z drugiej strony centrala niejednokrotnie służy wsparciem i pomocą dla filii w tym zakresie. Istnieje jednak pewne ryzyko, że rozwiązania stosowane dotychczas w kraju macierzystym mogą nie przynieść oczekiwanych efektów w kraju lokaty kapitału. Dlatego też ich wprowadzenie wymaga od zagranicznego przedsiębiorstwa dużej elastyczności w zakresie adaptacji do warunków kraju goszczącego oraz szczegółowej analizy otoczenia.

W ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne realizują określoną przez siebie politykę zatrudnienia. Filie przedsiębiorstw zagranicznych mają trzy możliwości pozyskania pracowników. Mogą one pozyskiwać pracowników pochodzących z kraju macierzystego, z kraju goszczącego lub równocześnie z kraju macierzystego, goszczącego jak i krajów trzecich. Każde z tych rozwiązań niesie za sobą określone korzyści lub wady. Zatrudnienie np. kadry menedżerskiej, pochodzącej z kraju macierzystego wiąże się z następującymi korzyściami:

– zapewnieniem kulturowej jednorodności, szczególnie wtedy, gdy menedżerowie wywodzą się z dominującej kultury spółki macierzystej,

– ułatwieniem filii przedsiębiorstwa zagranicznego pozyskanie najlepszych wzorców praktyki handlowej i zwyczajów stosowanych w spółce macierzystej,

– zachowanie kontroli i koordynacji działalności filii zagranicznej przez spółkę macierzystą (co również może zostać uznane jako zjawisko niepożądane z punktu widzenia filii),

– zapewnienie posiadania grupy menedżerów posiadających doświadczenie ponadnarodowe w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem,

– wzmocnienie międzynarodowej orientacji spółki macierzystej[56].

Do niekorzyści związanych z zatrudnieniem zagranicznych menedżerów należą:

– problemy kadry menedżerskiej w dostosowaniu się do kultury lokalnej, szczególnie, gdy istnieją znaczące różnice kulturowe między krajem goszczącym a krajem macierzystym,

– bariery językowe,

– większe koszty zatrudnienia menedżerów zagranicznych (związane z wyższymi wynagrodzeniami i innymi kosztami związanymi z przeniesieniem

[56] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *op. cit.*, s. 165.

pracownika do innego kraju), przy założeniu, że koszty pracy na rynku lokalnym są relatywnie niskie,

– problemy o charakterze społeczno-politycznym – nie zatrudnianie pracowników z lokalnego (krajowego) rynku pracy może nie zostać ocenione pozytywnie przez lokalne środowiska, w tym również lokalnych menedżerów (których motywacja do pracy może nie być znacząca, jeśli mają oni świadomość, że stanowiska kierownicze zostały zarezerwowane dla pracowników z rynku macierzystego filii),

– zwiększona fluktuacja kadr na skutek rodzinnych i osobistych problemów zagranicznego personelu[57].

Zatrudnienie personelu kraju goszczącego oznacza dla filii przedsiębiorstwa zagranicznego osiągnięcie pewnych korzyści, które są w zasadzie przeciwieństwem wad zatrudniania pracowników z rynku macierzystego. Zaletami zatrudnienia krajowych menedżerów są m. in.:

– lepsza znajomość w stosunku do zagranicznych pracowników języka, zwyczajów, praktyk handlowych i innych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w kraju goszczącym,

– ograniczenie „zagraniczności" filii,

– zmniejszenie kosztów zatrudnienia (o ile koszty pracy w kraju goszczącym są relatywnie niskie w stosunku do kraju macierzystego),

– wzrost motywacji lokalnego kierownictwa poprzez stworzenie możliwości awansu na szczeblach kariery w spółce zagranicznej[58].

Podstawową wadą zatrudnienia lokalnych menedżerów jest natomiast ich niska znajomość handlowych praktyk i technologii produkcji filii zagranicznej, jak również konieczność wtajemniczenia określonej grupy pracowników lokalnych np. w unikalne technologie i rozwiązania stosowane przez zagranicznego inwestora, w dużym stopniu decydujące o jego przewagach rynkowych.

Przedsiębiorstwa krajowe najczęściej poszukują i zatrudniają pracowników z lokalnego rynku pracy. Dostępność zagranicznych specjalistów jest dla tych przedsiębiorstw bardziej ograniczona i kosztowna, ale też nie zawsze konieczna. Krajowy system edukacji oraz rynek pracy są w większym stopniu dopasowane do potrzeb krajowych niż zagranicznych pracodawców. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo krajowe realizuje działalność na rynkach zagranicznych wówczas musi rozstrzygnąć podobne dylematy związane z polityką zatrudnienia krajowych bądź zagranicznych pracowników do tych, na podstawie których decyzje podejmują przedsiębiorstwa zagraniczne.

Ważną z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w kraju goszczącym jest ich innowacyjność. „Przedsiębiorstwo innowacyjne cechują zachowania przedsiębiorcze i postawa twórcza, manifestu-

[57] *Ibidem*, s. 165–166.
[58] *Ibidem*, s. 166.

jąca się zdolnością wykorzystania w praktyce idei, pomysłów i zasobów do uzyskania określonych rezultatów – nowych produktów, usług i procesów technologiczno-organizacyjnych”[59]. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest uznawana jako charakterystyczna cecha współczesnej gospodarki, bowiem szansę uzyskania znaczącej pozycji na rynku mają te podmioty, które posiadają zdolność tworzenia i rozwoju nowych wyrobów, elastycznie reagują na wszelkie zmiany zachodzące w ich otoczeniu i odpowiednio do nich wprowadzają zmiany doskonalące działalność przedsiębiorstwa[60].

Przedsiębiorstwa zagraniczne dysponują zazwyczaj bardziej nowoczesnymi i innowacyjnymi technologiami produkcji niż przedsiębiorstwa krajowe. Przedsiębiorstwa zagraniczne mają dostęp do jednostek B+R kraju goszczącego oraz w większym stopniu niż przedsiębiorstwa krajowe dostęp do jednostek zagranicznych. Przedsiębiorstwa zagraniczne najczęściej wykorzystują własne zaplecze badawczo-rozwojowe. Należy tu jednak zaznaczyć, ze przedsiębiorstwa zagraniczne muszą dostosować wytwarzane produkty do wymogów lokalnego rynku, w tym oczekiwań konsumentów co do jakości i ceny dóbr. Z drugiej strony w efekcie pojawienia się konkurencyjnych dóbr na rynku, przedsiębiorstwa krajowe są zmuszone do wprowadzenia zmian zarówno w zakresie dostarczania gotowych wyrobów na rynek), ale również dostarczania półproduktów o określonych standardach dla zagranicznych kooperantów, jeśli zdecydowały się na współpracę z nimi. Powszechnie uznaje się, że przedsiębiorstwa zagraniczne, które dysponują większą dostępnością do źródeł nowoczesnych technik i technologii, stosują technologie o większym stopniu zaawansowania oraz stanowią istotny kanał transmisji innowacji. Przedsiębiorstwa krajowe zagrożone konkurencją technologicznych liderów wprowadzają bardziej zaawansowane metody produkcji, szybciej wdrażają nowe technologie i poszukują pracowników o wysokich kwalifikacjach, również na rynkach zagranicznych, co znacząco poprawia ich produktywność[61]. Zasilając kraj w brakujący kapitał i zaawansowane czynniki wytwórcze, inwestycje zagraniczne usuwają tzw. „wąskie gardła” wzrostu gospodarczego. Przede wszystkim chodzi tu o transfer lub nabywanie na zasadach handlowych nowych technologii, specjalistycznych kwalifikacji menedżerskich, metod organizacji i zarządzania oraz technik marketingu, których wykorzystanie korzystnie wpływa na produktywność przedsiębiorstw[62]. Jednak

---

[59] E. Stawasz, *Innowacje i regionalne systemy innowacji*, [w:] E. Stawasz, J. Mertl (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 20.

[60] *Ibidem.*

[61] M. Jakubiak, *Transfer wiedzy i innowacji do Polski. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej*, [w:] *Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce*, „Zeszyty BRE–Bank CASE nr 62”, CASE, Warszawa 2002, s. 43.

[62] A. Zorska, *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 66.

dostępne badania wskazują, że rola inwestycji zagranicznych w tym zakresie może nie być aż tak znacząca jak się powszechnie uznaje. Badania przeprowadzone przez S. Umińskiego (na próbie 88 przedsiębiorstw, tj. 17,6% zbiorowości)[63] wskazują, że w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego dominują technologie, których wiek zawiera się w przedziale od roku do trzech lat (ponad 45% uzyskanych odpowiedzi). Ponad 20% ankietowanych wskazało, że stosowane przez nich maszyny i urządzenia mieszczą się w przedziale od trzech do pięciu lat. Jedynie w niewielkim odsetku przedsiębiorstw (9%) wiek stosowanych technologii nie przekroczył roku. S. Umiński w swoich badaniach wykazał, że aż w 40% przypadków stosowane technologie są nowe dla przedsiębiorstwa, natomiast 34% wskazało, że wprowadzone technologie były nowe na rynku. W większości przypadków (62% badanych przedsiębiorstw) udział nowych wyrobów i wyrobów zmodernizowanych wzrósł, a w 20% nie uległ zmianie (w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie zmniejszył się). Zatem można przypuszczać, że inwestycje zagraniczne są nośnikiem względnie nowych technologii – nowoczesnych w odniesieniu do technologii wykorzystywanych w kraju goszczącym, jednakże starszych w stosunku do rozwiązań stosowanych w kraju macierzystym[64]. Prawdopodobnie przedsiębiorstwa macierzyste obawiają się transferowania na rynek kraju goszczącego technologii najnowszych i chronią w ten sposób swoje zasoby wiedzy przed konkurencją. Z drugiej strony, zagraniczne przedsiębiorstwa przedłużają w ten sposób żywotność starszych technologii (z punktu widzenia kraju macierzystego), poprzez wykorzystywanie ich na rynkach krajów słabiej rozwiniętych.

Tak duża różnorodność poziomu nowoczesności stosowanych technologii może być uzależniona od kierunku zbytu wytwarzanych produktów (a tym samym wymagań m. in. co do jakości produktu i jego ceny) oraz ogólnego poziomu rozwoju sekcji działalności, w której działa przedsiębiorstwo.

W badaniach M. A. Weresy[65] (przeprowadzonych na próbie 291 przedsiębiorstw), wykazano, że co trzecie przedsiębiorstwo z kapitałem polskim oraz co trzecie przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym posiada jednostki badawczo-rozwojowe, przy czym w przypadku firm zagranicznych rola jednostek B+R sprowadza się do adaptacji rozwiązań otrzymanych od inwestora do warunków lokalnego rynku. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw krajowych jednostki B+R zajmują się poszukiwaniem i opracowywaniem nowych, bardziej efektywnych rozwiązań. Jako główne źródło innowacji przedsiębiorstwa z udziałem

---

[63] S. Umiński, *Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 149–153, [za:] M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2006, s. 170–171.

[64] UNCTAD, *Bezpośrednie inwestycje..., op. cit.*, s. 124.

[65] M. A. Weresa, *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 118.

kapitału zagranicznego wskazały na nowe technologie otrzymywane od inwestora (75,9% wskazań). Nie prowadziły one badań we własnych jednostkach badawczo-naukowych ani też nie kupowały gotowych rozwiązań od krajowych ośrodków. Natomiast przedsiębiorstwa krajowe najczęściej korzystają z pomysłów swoich pracowników (43,9%) oraz imitacji rozwiązań stosowanych przez krajowych konkurentów (31,8%). Jednakże w przypadku przedsiębiorstw sprywatyzowanych z udziałem kapitału zagranicznego źródłem innowacji produktowych i technologicznych były własne badania (58,8%), zakup licencji (41,2%) oraz opracowania zagranicznych jednostek B+R (35,3%). Z badań A. Weresy wynika, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego były jedynie nieco bardziej innowacyjne (46% badanych ogółem wprowadziło innowacje) w stosunku do przedsiębiorstw z kapitałem wyłącznie polskim (40% badanych).

1.4. Analiza relacji filie przedsiębiorstw zagranicznych – lokalne przedsiębiorstwa

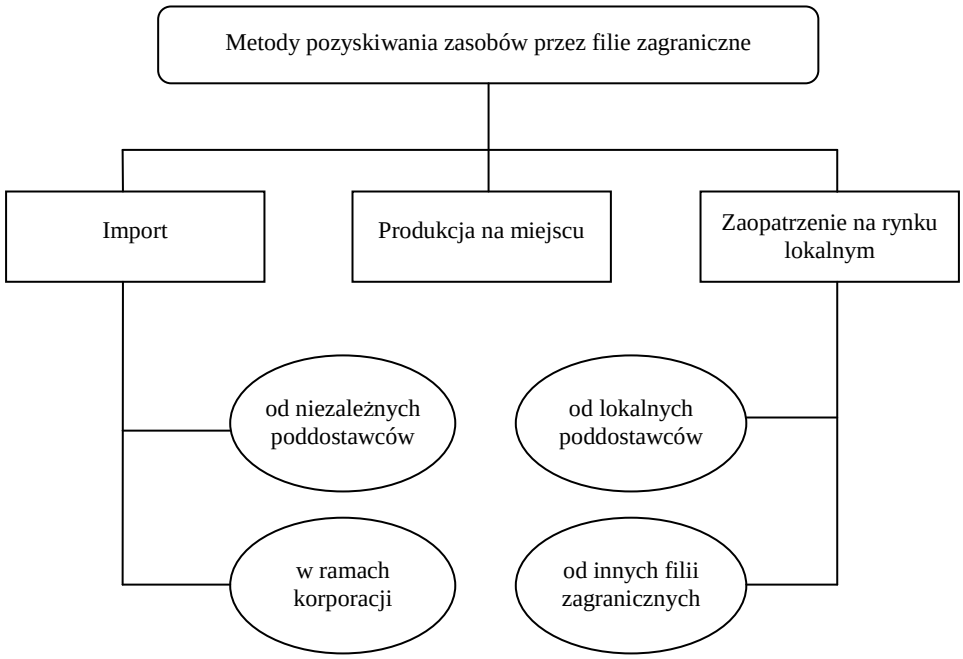
Obecność zagranicznego inwestora na rynku kraju goszczącego kreuje szereg nowych powiązań rynkowych. Szczególnym przypadkiem są tutaj relacje między przedsiębiorstwem zagranicznym a lokalnymi przedsiębiorstwami, które w pewnym stopniu determinują sposób realizowania działalności przez te przedsiębiorstwa.

Filia przedsiębiorstwa międzynarodowego, niezależnie od miejsca lokalizacji, ma trzy podstawowe możliwości pozyskiwania surowców, materiałów i półproduktów niezbędnych do produkcji: import, produkcja na miejscu lub zaopatrzenie na rynku lokalnym (rys. 1.4).

Filie zagraniczne rozpoczynając swoją działalność w kraju goszczącym często już stworzyły międzynarodowe łańcuchy dostaw, z ustaloną grupą poddostawców, którzy znają techniczne, jakościowe, ilościowe oraz kosztowe wymagania filii. W takich sytuacjach czasem bardziej ekonomicznym posunięciem jest importowanie wyrobów od tych poddostawców niż zaopatrywanie się w nie na rynku lokalnym.

W sytuacji, gdy niezbędne są surówce, materiały i półprodukty o jakości znacznie przewyższającej możliwości lokalnych poddostawców, konieczne może się okazać rozszerzenie działalności produkcyjnej filii o te wyroby. Niesie to za sobą pewne korzyści, tj. uniknięcie kosztów związanych z poszukiwaniem, negocjacjami, ulepszaniem i monitorowaniem zewnętrznych poddostawców. Jeśli ponadto filia posiada wartościową wiedzę, nowoczesne technologie, to poprzez ograniczenie współpracy z zewnętrznymi podmiotami zmniejsza ryzyko dzielenia się technologicznie zaawansowanymi zasobami z kooperantami, którzy

mogą stanowić też konkurencję. Oczywiście prowadzenie działalności produkcyjnej „na miejscu” jest związane z ponoszeniem dodatkowych kosztów, związanych z uruchomieniem produkcji i zarządzaniem nią.



Rys. 1.4. Metody pozyskiwania zasobów przez filie zagraniczne

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie *World Investment Report 2001. Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 133.

Zaopatrywanie się w określone wyroby na rynku lokalnym kraju przyjmującego jest zależne od kosztów, jakości, wiarygodności oraz elastyczności lokalnych poddostawców w stosunku do dostawców zagranicznych i wymaga efektywnego obiegu informacji oraz technologii produkcji[66]. Jeśli filie zagraniczne dysponują zasobami wiedzy niedostępnymi dla lokalnych podmiotów należy oczekiwać, że część tych zasobów zostanie do nich przetransferowana w drodze powiązań rynkowych[67].

[66] *World Investment Report 2001. Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 133–136.

[67] M. K o l a s a, *How does FDI inflow affect productivity of domestic firms? The role of horizontal and vertical spillovers, absorptive capacity and competition*, MPRA Paper No. 8673, Warsaw, March 2007, s. 7.

Jednakże dodatnie efekty zewnętrzne mogą wystąpić jedynie wtedy, gdy w wyniku dyfuzji nowych i bardziej innowacyjnych metod produkcji, zarządzania, marketingu itp. nastąpi wzrost wydajności w lokalnych przedsiębiorstwach. Istnieją oczywiście pewne bariery, np. finansowe, uniemożliwiające zakup nowoczesnych technologii od zagranicznych filii. Jednak transfer tych technologii może mieć miejsce właśnie w wyniku powstania powiązań produkcyjno-handlowych podmiotów krajowych i zagranicznych[68].

Wpływ zagranicznych przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa działające na lokalnym rynku kraju przyjmującego jest postrzegany w dwojaki sposób, jako:

– powiązania bezpośrednie, tzw. powiązania „wstecz" (*backward linkages*) i „wprzód" (*forward linkages*) przedsiębiorstw międzynarodowych ze współpracującymi z nimi lokalnymi dostawcami i odbiorcami produktów oraz usług,

– powiązania pośrednie obejmujące:
  - poziome powiązania przedsiębiorstw międzynarodowych z ich lokalnymi konkurentami poprzez rynki produktów oraz czynników produkcji,
  - przepływy pracowników między przedsiębiorstwami międzynarodowymi a firmami lokalnymi[69].

Powiązania „wstecz" z lokalnymi dostawcami mają miejsce wówczas, gdy lokalni przedsiębiorcy dostarczają surowce i materiały do produkcji dla przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących działalność w kraju goszczącym. Powiązania te są zwykle korzystne zarówno dla filii zagranicznej działającej na rynku lokalnym, jak i przedsiębiorstw krajowych. Z jednej strony, filia zagraniczna, nawiązując kontakty handlowe z lokalnymi dostawcami, w szczególności w krajach o np. niższych kosztach pracy niż w kraju macierzystym, może obniżyć koszty produkcji. Nawiązanie bezpośrednich kontaktów z lokalnymi dostawcami, umożliwia także szybsze i sprawniejsze dostosowanie wytwarzanych produktów, czy też usług oraz stosowanej technologii i specjalizacji do lokalnych warunków. Lokalni dostawcy również osiągają korzyści w wyniku nawiązania bezpośrednich powiązań „wstecz" z zagranicznymi filiami. Przede wszystkim taka współpraca wpływa na zwiększenie produkcji i poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwie i stanowi również dokonały kanał transferu wiedzy i umiejętności. Jeśli ma ona silny charakter to może przyczynić się do zwiększenia efektywności produkcji, wzrostu produktywności, technologicznych i zarządczych umiejętności oraz zróżnicowania rynku dostawcy. W niektórych przypadkach filia zagraniczna może nawet wspierać eksport produktów wytwarzanych przez swojego poddostawcę do innych powiązanych z nią podmiotów,

---

[68] A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 294–295.

[69] A. Cieślik, *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005, s. 210–211.

a tym samym może on stać się przedsiębiorstwem działającym w skali globalnej i uczestnikiem korporacji na określonych dla niego warunkach[70].

Dodatkową korzyścią związaną z powiązaniami „wstecz" jest poprawa i wzmocnienie integracji oraz pozycji przedsiębiorstw międzynarodowych w kraju goszczącym. Filie zagraniczne także ponoszą pewne nakłady związane ze współpracą z lokalnymi dostawcami, a im silniejsze powiązania rynkowe tym trudniej się z nich wycofać[71].

Z drugiej strony, jeśli przedsiębiorstwa zagraniczne decydują się na korzystanie z usług lokalnych producentów i dostawców, wymaga to podjęcia pewnych działań dostosowawczych, w szczególności od przedsiębiorstw lokalnych.

Przedsiębiorstwa krajowe muszą sprostać często wysokim wymogom i standardom obsługi zagranicznego inwestora. Stwarza to konieczność poprawy jakości świadczonych przez nich usług oraz wykorzystywanych technologii, ale także ponoszenia dodatkowych kosztów. Zdarza się, że korzystają one z pomocy świadczonej przez zagranicznego inwestora, najczęściej w zakresie:

– pomocy technicznej w postaci specyfikacji i dokumentacji zamawianych wyrobów,

– szkoleń poprawiających umiejętności i kwalifikacje pracowników,

– dostaw maszyn i urządzeń pomocnych, bądź wręcz niezbędnych do produkcji i serwisu zamawianych komponentów,

– *know-how* w zakresie zarządzania produkcją, zapasami, kontrolą jakości wytwarzanych dóbr,

– wsparcia finansowego w formie pożyczek i grantów przeznaczonych na zakup maszyn i urządzeń, porozumień cenowych,

– szkoleń na temat metod organizacji i zarządzania, obejmujących m. in.: procedury finansowe, rachunkowe i zarządcze,

– kalkulacji i cen i cenowych negocjacji z poddostawcami,

– wymiany informacji o rynkowych trendach, regulacjach rządowych, zagranicznych dostawcach maszyn, urządzeń i surowców,

– udzielania informacji o lokalizacji zakładów produkcyjnych międzynarodowych przedsiębiorstw, które mogą mieć wpływ na decyzje podejmowane przez lokalnych dostawców[72].

Jednakże filia przedsiębiorstwa macierzystego poza stworzeniem łańcucha powiązań z lokalnie działającymi podmiotami, może także nawiązać współpracę z filiami innych przedsiębiorstw międzynarodowych, działających na tym samym rynku w kraju goszczącym (w szczególności, gdy przedsiębiorstwa kraju goszczącego nie są w stanie osiągnąć wymaganych norm jakościowych świadczonych produktów i usług). Wówczas wspomniane korzyści związane ze

[70] *World Investment Report 2001..., op. cit.*, s. 129.
[71] *Ibidem*, s. 130.
[72] A. C i e ś l i k, *op. cit.*, s. 211–218.

współpracą przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych wystąpią w ograniczonym zakresie.

Mogą wystąpić także inne sytuacje, niekorzystnie oddziaływujące zarówno na gospodarkę jak i przedsiębiorstwa kraju przyjmującego. Filie zagraniczne mogą ulokować swoje inwestycje w chronionych działach gospodarki, w których rozwój technologii oraz ingerencja nowych inwestorów nie jest pożądana. Chodzi tu o pewne ograniczenia służące wykorzystaniu zasobów własnych ośrodków badawczo-naukowych, własnych zasobów siły roboczej i surowców.

Powiązania z silną filią zagraniczną, której działalność ma cechy monopolistyczne może prowadzić do wprowadzenia na rynek nieuczciwych praktyk, bowiem dystrybucja korzyści z zawartych transakcji między zagraniczną spółką a lokalnymi dostawcami nie będzie wówczas oparta na zasadach konkurencji. Większe korzyści w takiej sytuacji osiągną dostawcy wytwarzający wyspecjalizowane produkty i usługi wysokich technologii. Nie tylko mogą uzyskać większy zysk, ale także w większym zakresie wykorzystać technologiczne i organizacyjne umiejętności filii.

Może również mieć miejsce sytuacja, w której filia zagraniczna będzie wymagać od swoich dostawców obniżenia cen (na przykład ze względu na zmniejszający się popyt na usługi świadczone przez filię). W konsekwencji dostawcy zaczynają ze sobą konkurować znacznie obniżając dotychczasowe stawki. W takich warunkach trudno mówić o zwiększeniu poziomu zysku jak i o podwyższeniu płac czy też warunków socjalnych pracowników u dostawców. Ponadto, jeśli w przedsiębiorstwach kraju goszczącego, dostawcach dla filii zagranicznej, poziom warunków socjalnych pracowników i pozycja związków zawodowych są słabsze, wówczas w ramach *outsourcingu* filia może zmniejszyć zatrudnienie i przenieść część zadań do przedsiębiorstw z nią współpracujących, gdzie warunki pracy i wynagrodzeń są niższe i mniej sformalizowane. Wówczas filia uzyskuje dodatkową korzyść związaną m. in. z obniżeniem kosztów zatrudnienia.

Dość ryzykowna jest również sytuacja, w której dostawcy są silnie związani z daną filią zagraniczną. Wówczas dochód lokalnych przedsiębiorców zależy od dochodu filii i warunków współpracy z nią. Jeżeli filia zagraniczna zacznie ponosić straty lub zlikwiduje działalność wówczas przyszłość lokalnych przedsiębiorstw również będzie zagrożona.

Z pewnością niektóre zarysowane powyżej sytuacje mogą wystąpić również w przypadku powiązań powstałych między krajowymi podmiotami, tym niemniej warto wskazać niekorzyści związane ze współpracą z zagranicznymi inwestorami, chociażby dla podniesienia świadomości ryzyka z nią związanego.

Stopień i zakres zaopatrywania się inwestora w surowce i materiały dostarczane przez lokalnych wytwórców zależy od szeregu czynników, m. in.:

– rodzaju i poziomu jakości wytwarzanego produktu,
– poziomu rozwoju miejscowej technologii,

– stopnia rozwoju lokalnej sieci dostawców,

– umiejętności i kwalifikacji lokalnej siły roboczej, itd.[73]

oraz:

– poziomu stosowanych technologii przez filie zagraniczną oraz jej pozycji na rynku,

– poziomu autonomii filii zagranicznej wobec przedsiębiorstwa macierzystego (uznaje się, że większa autonomia spółki–córki umożliwia większy rozwój sieci lokalnych poddostawców),

– wieku filii (zaopatrywanie się w wyroby na rynku lokalnym zwykle zwiększa się wraz z upływem czasu),

– sposobu utworzenia filii (filie utworzone w drodze inwestycji typu *greenfield* zwykle generują mniej powiązań rynkowych niż te, które powstały w wyniku przejęcia istniejących przedsiębiorstw bądź powstałych jako spółki *joint ventures*),

– rozmiaru filii (mniejsze przedsiębiorstwa w większym stopniu zaopatrują się w wyroby na lokalnym rynku, niż duże przedsiębiorstwa), itd.[74]

Istotne znaczenie ma także poziom rozwoju rynku, dla którego przedsiębiorstwa międzynarodowe świadczą usługi. Przedsiębiorcy, którzy przeznaczają swoje produkty na rynek w kraju słabiej rozwiniętym aniżeli kraj macierzysty częściej korzystają z usług i wyrobów lokalnych dostawców, jako tych wytworzonych po niższych kosztach, niższej jakości i niższym stopniu zaawansowania technologicznego niż dobra wytwarzane i dostarczane w kraju macierzystym.

Powiązania „w przód" z lokalnymi dostawcami mają miejsce wtedy, gdy międzynarodowe przedsiębiorstwa dostarczają pośrednie dobra i usługi dla lokalnych podmiotów. Przedsiębiorstwa lokalne mogą zajmować się wówczas marketingiem, konfekcjonowaniem, dystrybucją lub dalszym przetwórstwem dostarczonych przez zagranicznego inwestora produktów i usług. Również i w tym przypadku powiązań pionowych wymagane jest podjęcie działań dostosowawczych przez podmioty lokalne, jak również możliwe jest udzielenie pomocy ze strony zagranicznego inwestora na rzecz lokalnych kooperantów o podobnym charakterze jak w przypadku pionowych powiązań popytowych.

Zakres dalszego przetwórstwa produktów dostarczanych przez zagranicznego inwestora zależy od jego rodzaju oraz od charakteru kraju przyjmującego. Można mówić o istnieniu potencjału powiązań podażowych w danym kraju jeżeli koszty podejmowania tego rodzaju działalności będą relatywnie niskie. Istotne znaczenie ma również stabilność sytuacji politycznej, poziom rozwoju infrastruktury technicznej i technologicznych zdolności, które mogą skłonić przedsiębiorstwa zagraniczne do podejmowania działalności przetwórczej w danym

[73] *Ibidem*, s. 211–218.

[74] *World Investment Report 2001..., op. cit.*, s. 137–138.

kraju. W przeciwnym wypadku rola zagranicznego inwestora może ograniczyć się jedynie do eksploatacji naturalnych bogactw danego kraju.

Poziome powiązania międzynarodowych przedsiębiorstw z lokalnymi konkurentami, tzw. „powiązania horyzontalne" (*horizontal linkages*), są związane z możliwością dostępu do zagranicznej wiedzy, która pojawia się wraz z zaistnieniem przedsiębiorstwa międzynarodowego w regionie. Zaostrzenie konkurencji przez wprowadzenie lepszych produktów i usług na lokalny rynek przez zagranicznego inwestora zmusza lokalne firmy do podjęcia restrukturyzacyjnych działań, umożliwiających sprostanie nowym standardom. Nawet w sytuacji, gdy zagraniczne przedsiębiorstwa zlokalizowane w kraju goszczącym wytwarzają produkty i usługi na rynki zagraniczne, niezabiegając o lokalnych konsumentów, konkurują z lokalnymi podmiotami o zasoby lokalnych czynników produkcji. Trudności, jakim muszą sprostać lokalne przedsiębiorstwa, są związane z ryzykiem wypchnięcia ich z rynku przez zagranicznych konkurentów oferujących lepsze warunki pracy swoim pracownikom, cieszących się większą wiarygodnością na rynkach kapitałowych i częściej preferencyjnie traktowanych. Własnościowe przewagi czynników produkcji, które leżą u podstaw większej produktywności przedsiębiorstw lokalnych tracą na znaczeniu wobec zagrożeń ze strony zagranicznych konkurentów. Przedsiębiorstwa lokalne mogą skorzystać na obecności zagranicznych inwestorów w regionie tylko wtedy, gdy ich działalność generuje pozytywne efekty zewnętrzne.

Zazwyczaj wymienia się dwa podstawowe, potencjalne kanały przenoszenia zewnętrznych efektów działania przedsiębiorstw międzynarodowych, są to: efekt demonstracji oraz efekt konkurencji.

Efekt demonstracji ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwa lokalne uczą się od zagranicznych podmiotów na podstawie ich obserwacji, dowiadując się o istnieniu nowych metod organizacji i zarządzania oraz technologii produkcji, a następnie wdrażając nowe rozwiązania do własnych przedsiębiorstw. Jednakże w tym przypadku wiedza, z jakiej mogą skorzystać lokalne podmioty jest ograniczona w stopniu, o jakim w dużej mierze decyduje zagraniczny inwestor jak również przez sam fakt obserwacji, która nie pozwala na głęboką analizę niektórych procesów.

Efekt konkurencji obejmuje wszelkie działania, jakie podejmują lokalne przedsiębiorstwa, w odpowiedzi na pojawienie się zagranicznego inwestora i nasilenia konkurencji w regionie, np. eliminację przedsięwzięć nieefektywnych, poprawę efektywności zarządzania, poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz źródeł zaopatrzenia oraz inwestycje w nowe technologie produkcji, podnoszące jej efektywność oraz jakość wytwarzanych dóbr. Poprawa produktywności lokalnych przedsiębiorstw może nastąpić również dzięki wykorzystywaniu tych samych (co przedsiębiorstwa międzynarodowe) nakładów dóbr i usług, dopasowanych do międzynarodowych standardów.

Istotnym, potencjalnym kanałem przepływu efektów zewnętrznych wynikających z obecności zagranicznego inwestora w regionie na lokalne przedsiębiorstwa są przepływy dobrze przeszkolonych pracowników z przedsiębiorstw zagranicznych do lokalnych. Z drugiej strony również przedsiębiorstwa międzynarodowe zatrudniają oprócz pracowników zagranicznych także pracowników lokalnych, przeważnie tańszych w stosunku do zagranicznego personelu[75], lecz dysponujących większą wiedzą i doświadczeniem w zakresie funkcjonowania na lokalnym rynku. Z czasem udział lokalnych pracowników wzrasta, co wynika zarówno z rozwoju przedsiębiorstwa jak i poprawy umiejętności i kwalifikacji pracowników, chcących dorównać międzynarodowym standardom. Ponadto zagraniczni inwestorzy również oferują szeroką gamę szkoleń i praktyk zawodowych (np. w spółce macierzystej bądź zakładach produkcyjnych), kierują pracowników na dodatkowe kursy i szkolenia (np. studia zawodowe w renomowanych szkołach biznesu, dodatkowe kursy językowe). Kluczowe znaczenie ma jednak praktyczna nauka i przekazanie wiedzy wykorzystywanej w międzynarodowym przedsiębiorstwie, zarówno w odniesieniu do nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, jak i wykorzystywanej przez to przedsiębiorstwo technologii produkcji oraz nabywanie wiedzy o zagranicznych rynkach, na których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność oraz rynku kraju macierzystego, z którego pochodzi. Ta wiedza przedostaje się na lokalny rynek, gdy pracownicy zatrudnieni wcześniej w przedsiębiorstwie międzynarodowym otwierają własne firmy bądź przechodzą do firm lokalnych.

Przepływy pracowników wyszkolonych w przedsiębiorstwach międzynarodowych mają znaczenie zarówno dla lokalnych konkurentów oraz odbiorców i dostawców powiązanych z przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Wykorzystując wiedzę, jaką posiadają pracownicy pochodzący z międzynarodowych przedsiębiorstw, lokalni konkurenci mogą łatwiej imitować i wdrażać stosowane przez nich technologie oraz metody organizacji i zarządzania. Tym niemniej nadal będą działać w środowisku konkurencyjnym. Natomiast lokalni dostawcy i odbiorcy, wykorzystując przekazane rozwiązania, będą mogli rozwijać się bez presji konkurencji, a dodatkowo jeszcze wykorzystując różne metody pomocy oferowanej przez przedsiębiorstwa międzynarodowe.

Przedstawiony powyżej mechanizm pokazuje jakie efekty mogą wystąpić w wyniku powstania powiązań między filiami zagranicznymi, a przedsiębiorstwami kraju goszczącego w ramach tego samego rynku. Istnieją jednak sytuacje, kiedy poziome efekty zewnętrzne mogą się nie pojawić lub zaistnieć tylko w niewielkim zakresie. Przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą chronić nieosiągalne dla przedsiębiorstw lokalnych zasoby poprzez patenty bądź oferowa-

[75] Dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem personelu zagranicznego są związane z dodatkowymi oczekiwaniami stawianymi przez pracowników, rekompensującymi pobyt w innym kraju, np. dodatki finansowe za rozłąkę z rodziną, zapewnienie mieszkania, opieki zdrowotnej itp.

nie swoim pracownikom, w szczególności menedżerom, na tyle korzystnych warunków zatrudnienia by zapobiec przepływom pracowników. Kolejną przyczyną, dla której efekty te mogą się nie pojawić bądź wystąpić w ograniczonym zakresie, jest sytuacja kiedy przedsiębiorstwa lokalne i międzynarodowe nie konkurują na tym samym rynku, choć jak wspomniano konkurencja możne wówczas dotyczyć dostępu do zasobów lokalnych czynników wytwórczych.

Silniejsze efekty zewnętrzne występują w przypadku pionowych powiązań z dostawcami i odbiorcami produktów i usług świadczonych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe. W szczególności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo międzynarodowe musi udostępnić część stosowanych przez siebie rozwiązań lokalnym podmiotom.

W odniesieniu do powiązań z dostawcami, przedsiębiorstwo międzynarodowe może udostępnić stosowane technologie więcej niż jednemu dostawcy. Umożliwia to inwestorowi szerszy wybór wśród ofert składanych przez potencjalnych kontrahentów. W przypadku powiązań – w przód, inwestor może opierać swoje kontakty z klientami na dodatkowych usługach, podnoszących efektywność wykorzystywania zakupionych przez nich produktów[76].

Powiązania przedsiębiorstw lokalnych z ich zagranicznymi partnerami stanowią pewne przedłużenie efektów wywołanych obecnością przedsiębiorstw zagranicznych na poziomie mikroekonomicznym i powinno być wspierane przez określone kierunki działań władz lokalnych[77].

Jak już wcześniej wspomniano, mogą wystąpić również negatywne efekty zewnętrzne w postaci wypierania przez przedsiębiorstwa międzynarodowe lokalnych przedsiębiorców poprzez nasilenie konkurencyjności oraz łamanie ich dotychczasowych łańcuchów powiązań, zmuszanie lokalnych wytwórców do ograniczenia produkcji. Negatywne efekty mogą również ulec nasileniu poprzez zagarnięcie przez przedsiębiorstwa międzynarodowe najbardziej wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników[78].

1.5. Finansowanie działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych

Finansowa sfera działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych jest kolejnym obszarem stanowiącym przedmiot porównań w ramach niniejszego opracowania. Finansowe uwarunkowania działalności mają zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny wymiar. Z jednej strony mamy tu do czynienia np. z decyzjami

[76] A. Cieślik, *op. cit.*, s. 211–218.
[77] A. Zorska, *Korporacje transnarodowe…*, *op. cit.*, s. 294–295.
[78] M. Kolasa, *op. cit.*, s. 7–8.

o dywersyfikacji źródeł finansowania przedsiębiorstwa (podejmowanymi na poziomie przedsiębiorstwa), ale z drugiej, np. z szeregiem powiązań rynkowych z lokalnymi instytucjami finansowymi czy też – w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych – z instytucjami finansowymi rynku kraju macierzystego.

Decyzje o wyborze i stopniu zdywersyfikowania źródeł finansowania działalności i rozwoju tych przedsiębiorstw będą zależały od wielu czynników, m. in.:

– „kosztu kapitałowego poszczególnych źródeł finansowania; przedsiębiorstwo będzie wybierać te źródła finansowania, których koszt kapitałowy jest możliwie najmniejszy, w celu minimalizacji średnioważonego kosztu kapitałowego (…);

– procedur związanych z pozyskiwaniem środków finansowych; relatywna popularność *leasingu* w Polsce wiąże się ze względną łatwością finansowania poprzez *leasing* w porównaniu z procedurami obowiązującymi przy kredytowaniu przedsiębiorstwa przez bank; podobny rodzaj konkurencyjności wykazują w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej fundusze *venture capital* w relacji do kredytowania przez bank”[79].

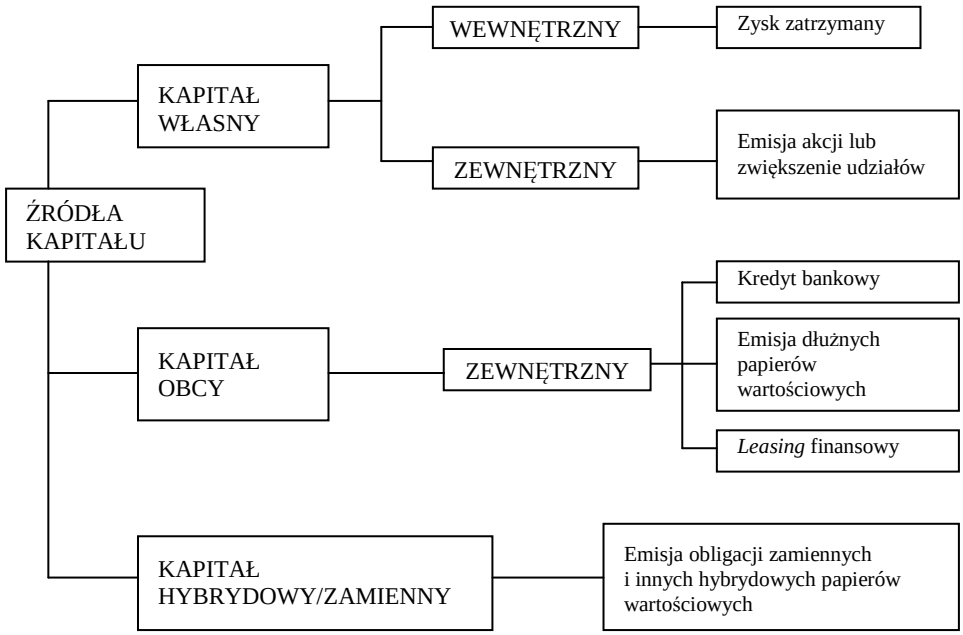
Wybór odpowiednich źródeł finansowania powinien uwzględniać warunki dostępności, koszty wykorzystania oraz ich wpływ na kształtowanie przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa. Niewątpliwie największy, ale i najtrudniejszy wybór mają przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej, które muszą uwzględnić szereg dodatkowych czynników, np. takich jak:

– struktura kapitałowa przedsiębiorstwa,
– systemy podatkowe w poszczególnych krajach,
– ryzyko kursowe,
– różnorodność międzynarodowych źródeł finansowania,
– możliwości transferu zagranicznego kapitału,
– system kontroli przepływów dewizowych,
– preferencje rządowe co do formy kredytowania oraz
– subsydiowanie eksportu w poszczególnych krajach[80].

Podstawy podejmowania decyzji w zakresie pozyskiwania odpowiednich źródeł finansowania są mniej złożone w przypadku przedsiębiorstw krajowych. Przedsiębiorstwa te działają w warunkach gospodarczych o jednolitym systemie podatkowym, nie narażonym w tak dużym stopniu jak przedsiębiorstwa zagraniczne na ryzyko kursowe. Z drugiej jednak strony, przedsiębiorstwa krajowe nie stanowią części zagranicznej korporacji i nie uzyskują dodatkowego wsparcia finansowego ze środków wewnątrzkorporacyjnych.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne mogą pozyskiwać kapitał z dwóch podstawowych źródeł – z kapitału własnego i kapitału obcego (rys. 1.5).

[79] J. Różański, *Przedsiębiorstwa…*, *op. cit.*, s. 47–48.
[80] E. Najlepszy, *op. cit.*, s. 41.



Rys. 1.5. Źródła kapitału przedsiębiorstwa

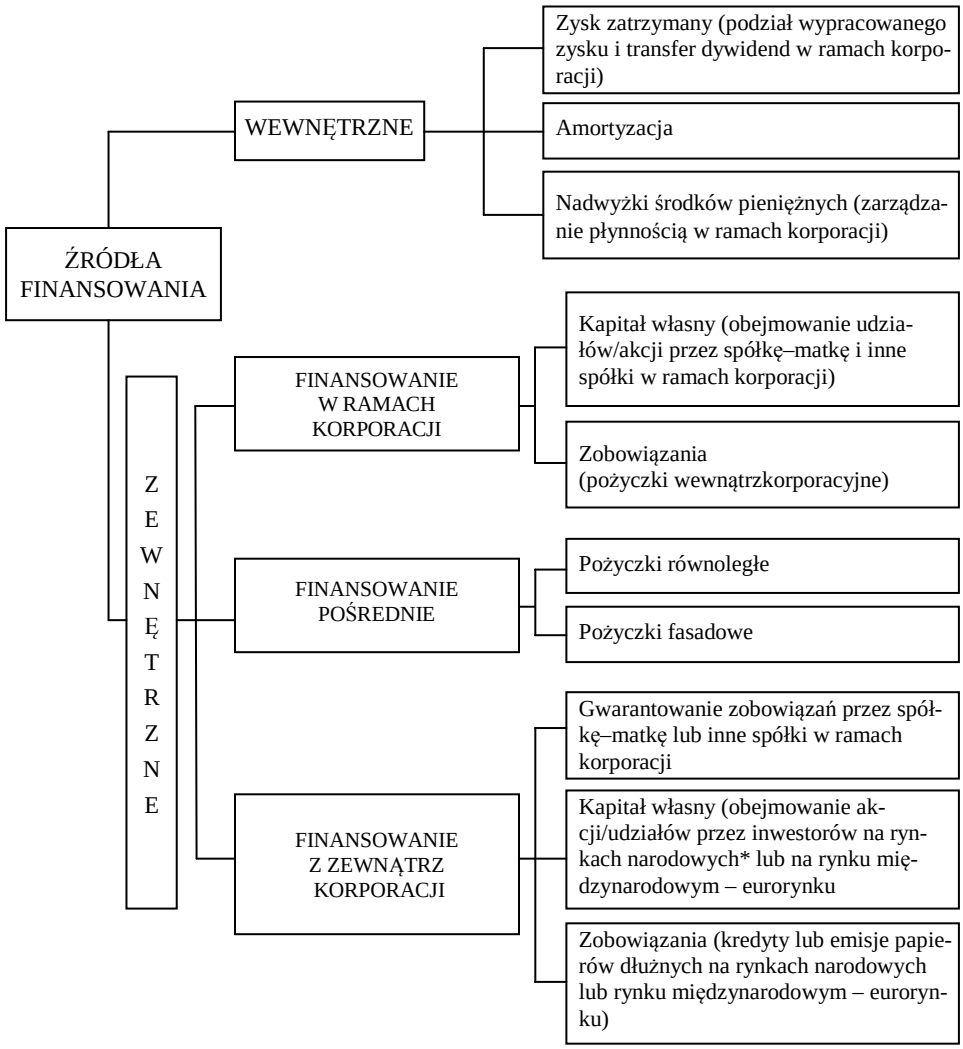
Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie A. D u l i n i e c, *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 37.

Kapitał własny może być pozyskiwany ze źródeł zarówno wewnętrznych (jako zysk zatrzymany) jak i zewnętrznych (jako wpływy z emisji akcji lub zwiększania udziałów), natomiast kapitał obcy może być pozyskiwany wyłącznie ze źródeł zewnętrznych (jako kredyt bankowy, emisja dłużnych papierów wartościowych lub *leasing* finansowy). Jeśli przedsiębiorstwo emituje tzw. instrumenty hybrydowe rynku papierów wartościowych (posiadające cechy papierów udziałowych i dłużnych, tj. np. obligacje zamienne na akcje), wówczas mówimy o tzw. kapitale hybrydowym lub zamiennym[81].

Jeśli przedsiębiorstwo jest powiązane kapitałowo z innymi przedsiębiorstwami, tak jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, wówczas ma możliwość korzystania także z innych form finansowania, tj. finansowania wewnątrzkorporacyjnego. Przykładowe struktury finansowania filii przedsiębiorstwa zagranicznego przedstawiają rys. 1.6 i 1.7.

[81] A. D u l i n i e c, *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 36–37.

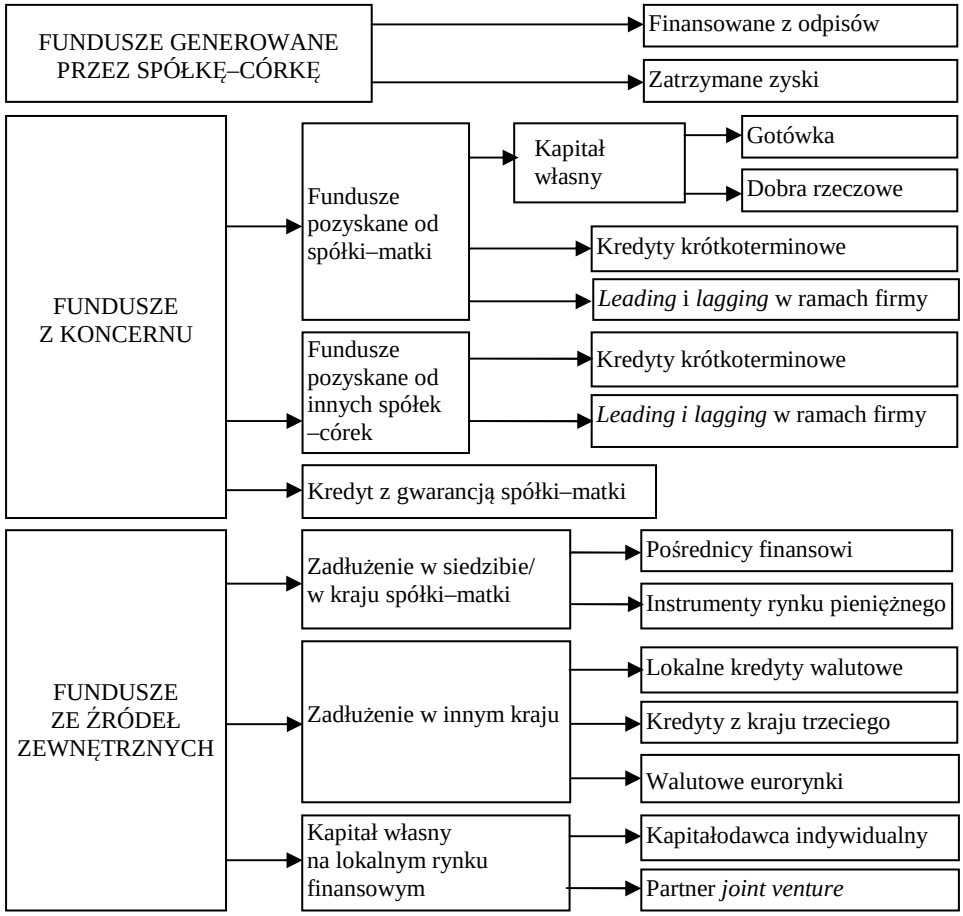
Strategia finansowania bieżącej działalności filii przedsiębiorstwa międzynarodowego ma na celu minimalizację nie tylko kosztów finansowych związanych z ryzkiem kredytowym, ale również ryzyka kursowego, które jest nieodłącznym elementem prowadzenia działalności o zasięgu międzynarodowym.



* Przez rynki narodowe rozumie się rynki finansowe kraju lokalizacji spółki–córki, kraju lokalizacji spółki–matki oraz krajów trzecich.

Rys. 1.6. Źródła finansowania spółek wchodzących w skład korporacji międzynarodowej

Ź r ó d ło: jak do rys. 1.5, s. 162.



Rys. 1.7. Potencjalne źródła finansowania spółki–córki

Źródło: L. Kruschwitz, *Finanzierung und Investitionen*, R. Oldenbourg, München–Wien 1999, s. 524, [za:] J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa 2010, s. 53.

Przedsiębiorstwa zagraniczne poza dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania (krajowych – kraju goszczącego oraz zagranicznych – kraju macierzystego i krajów trzecich) mają dostęp do nadwyżek finansowych przedsiębiorstwa macierzystego oraz pozostałych, „siostrzanych" filii tego przedsiębiorstwa[82]. Kolejnym źródłem finansowania przedsiębiorstw w ramach korporacji jest

[82] E. Najlepszy, *op. cit.*, s. 215.

obejmowanie nowych akcji lub udziałów przez spółkę matkę i inne, powiązane kapitałowo spółki. Taki sposób pozyskania kapitału nie wymaga poszukiwania nowych inwestorów, ani też nie podnosi kosztów. Jednak, jeżeli dawca i biorca kapitału działają w różnych krajach, o różnych regulacjach podatkowych, różnych systemach prawnych i walutowo-finansowych, wówczas taki transfer kapitału jest obarczony dodatkowymi trudnościami i ryzykiem z tym związanym.

Ryzyko inwestowania w kapitał własny spółki zagranicznej może być związane np. z restrykcjami w zakresie transferów zysków (dywidend) od tych inwestycji. W takiej sytuacji, spółka może być zmuszona do reinwestowania zysku i zwiększenia tym samym kapitału własnego, bądź też może wprowadzić takie rozwiązania, które umożliwią jej transfer dochodów nie poprzez wypłatę dywidend, lecz zastosowanie mechanizmu cen transferowych i tym samym obniżenie zysku spółki działającej np. w kraju, w którym obciążenia podatkowe są wysokie[83].

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych „zyski ujawniane władzom podatkowym zależą od wielu decyzji pozostających w gestii korporacji (chodzi głównie o ceny dóbr pośrednich, usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, techniki oraz aktywów intelektualnych, które korporacja dostarcza swoim filiom itp.). Zatem w celu maksymalizacji zysku po opodatkowaniu, firmy najczęściej ustalają takie ceny transferowe, by osiągnięte zyski umieścić na obszarze o najniższych obciążeniach podatkowych”[84]. Przetransferowanie dochodów ze spółki działającej w kraju, stosującym wysokie obciążenia podatkowe zmniejsza jej możliwości wewnętrznego finansowania na korzyść spółki działającej w kraju o niższych podatkowych obciążeniach[85].

Alternatywnym źródłem dla finansowania działalności przedsiębiorstw kapitałem własnym jest finansowanie kapitałem obcym. Przedsiębiorstwa zagraniczne działające w ramach korporacji w pierwszej kolejności zaciągają pożyczki wewnątrzkorporacyjne lub wykorzystują możliwości odpowiedniego kształtowania terminów płatności z tytułu odstaw w ramach korporacji. Przedsiębiorstwa powiązane kapitałowo mogą dość elastycznie kształtować warunki zaciągania zobowiązań, np. poprzez:

- wysokość oprocentowania,
- rodzaj waluty,
- terminy płatności.

---

[83] A. Duliniec, *op. cit.*, s. 163–164.

[84] L. Czechowski, K. Dziworska, A. Górczyńska, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2005, s. 35.

[85] A. Duliniec, *op. cit.*, s. 163–164.

Oprocentowanie zobowiązań zaciąganych w ramach korporacji, może zostać ustalone na nieco innym poziomie niż oprocentowanie długu zaciąganego na rynku finansowym, natomiast opóźnienie lub przyspieszanie (*leading and lagging*) płatności z tytułu dostaw umożliwia przedsiębiorstwom zmniejszenie niekorzystnych skutków spodziewanych zmian kursów walutowych, ale także zwiększa możliwości zarządzania płynnością finansową w skali całej korporacji międzynarodowej. Efektem manipulowania terminami płatności jest tworzenie dodatkowych możliwości wzajemnego finansowania, a także stworzenie możliwości wykorzystania różnic w poziomie stóp procentowych na lokalnych rynkach.

Skutki elastycznego ustalania warunków, na jakich zaciągane są pożyczki wewnątrzkorporacyjne są zbliżone do działania cen transferowych. Aby uniknąć np. niedostatecznej (tzw. cienkiej) kapitalizacji, a więc zastąpienia kapitału własnego kapitałem obcym – uzyskanym od udziałowca, stosuje się wobec tych przedsiębiorstw określone restrykcje (np. takie regulacje prawne, które uniemożliwiają zaliczenie odsetek od długu zaciągniętego pomiędzy spółkami w ramach korporacji do kosztów zmniejszających podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym). Próbą ominięcia tych barier są tzw. pośrednie formy finansowania[86]. W tym przypadku w rzeczywistości kapitał dostarcza spółka–matka, ale bezpośrednim pożyczkodawcą jest odpowiednio bank lub inny podmiot, który nie jest powiązany kapitałowo z dłużnikiem.

Przykładem form pośredniego finansowania są:

– pożyczki fasadowe (inaczej zwane depozytowymi) – spółka–matka X składa depozyt w banku w kraju macierzystym lub w kraju, w którym zlokalizowana jest spółka–córka Y, natomiast bank ten udziela spółce Y kredytu w wysokości uzależnionej od wysokości złożonego przez spółkę–matkę depozytu;

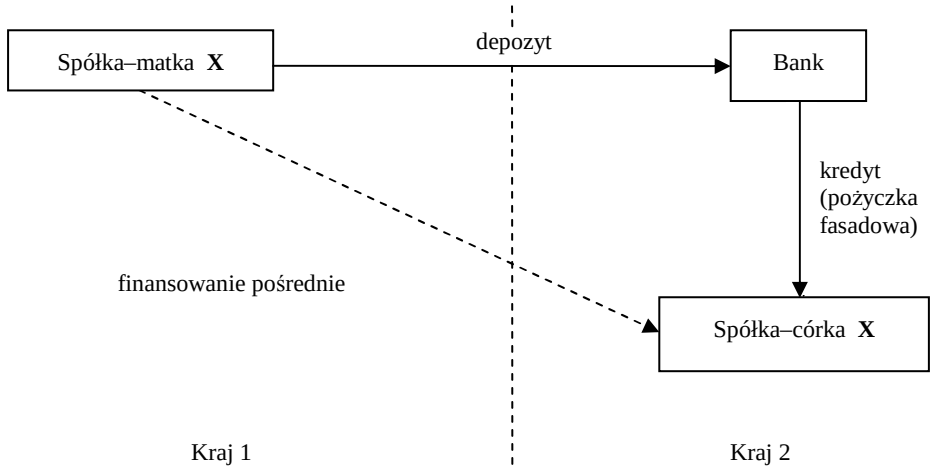
– pożyczki równoległe – dwie niezależne spółki–matki X i Y, działające w dwóch różnych krajach A i B, finansują wzajemnie spółki–córki (filie) partnera umowy, odpowiednio spółkę X i Y usytuowane w ich własnych krajach;

– pożyczki bankowe – spółka–matka udziela gwarancji kredytu bankowego w formie depozytu w filli banku działającej w kraju macierzystym, podczas gdy sam bank działa w kraju lokalizacji spółki–córki; udzielenie takiej gwarancji otwiera przed spółką–córką nowe możliwości finansowania, również w kraju macierzystym[87].

Schemat finansowania w ramach form pośrednich przedstawiają rys. 1.8, 1.9 i 1.10.

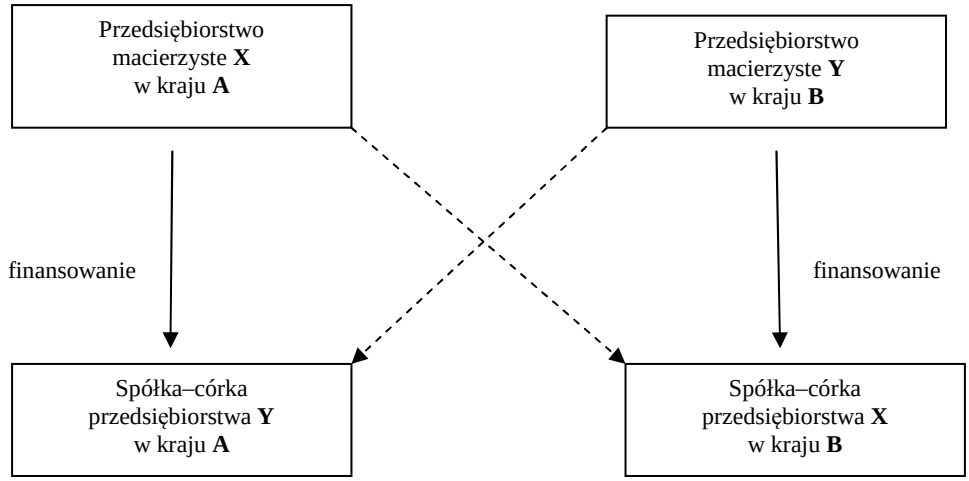
---

[86] *Ibidem*, s. 164–165.
[87] *Ibidem*, s. 165–167.



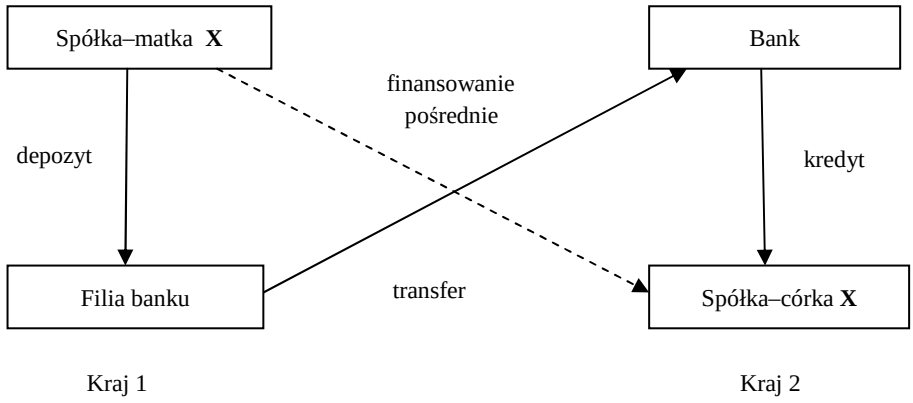
Rys. 1.8. Pożyczka fasadowa

Źródło: A. Duliniec, *op. cit.*, s. 166.



Rys.1.9. Pożyczka równoległa (finansowanie równoległe)

Źródło: J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa 2010, s. 56.



Rys. 1.10. Finansowanie kredytowe

Ź r ó d ł o: jak do rys. 1.9, s. 57.

Finansowanie działalności przedsiębiorstw ze źródeł wewnętrznych w ramach korporacji stanowi dla przedsiębiorstw zagranicznych powiązanych ze sobą kapitałowo pewną alternatywę i zmniejsza konieczność wiązania się z lokalnym rynkiem kapitałowym i lokalnymi źródłami finansowania. Jednak przedsiębiorstwa wykorzystują również źródła finansowania spoza korporacji, „ale i w tych przypadkach powiązania kapitałowe w ramach korporacji międzynarodowej (udziały spółki macierzystej w kapitale zakładowym spółek–córek) mogą być czynnikiem zwiększającym dostępność różnych form finansowania, a często także obniżającym koszt finansowania”[88].

Przewaga przedsiębiorstw zagranicznych na rynku finansowym, polega na tym, że przedsiębiorstwa te, niezależnie od lokalizacji własnych zasobów mogą korzystać z różnych rodzajów finansowania, również takich, które są niedostępne dla przedsiębiorstw krajowych.

Różnorodny charakter działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych wskazuje jednak na konieczność wyjaśnienia pewnych istotnych elementów składających się na wskaźniki ocen, szczególnie w sferze finansowej działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem zagranicznym najbardziej istotne znaczenie mają następujące czynniki:

– „Dokonywanie operacji w różnych walutach, w wyniku czego poszczególne składniki przepływów pieniężnych będą denominowane w innych walutach; w zarządzaniu środkami pieniężnymi trzeba zatem uwzględnić kursy walutowe i efekty zmian wartości tych walut nawet w krótkich okresach;

[88] *Ibidem*, s. 168.

– Odmienne regulacje prawne i mechanizmy ekonomiczne; różnice występujące w przepisach podatkowych, dewizowych i celnych mogą w znacznym stopniu ograniczyć elastyczność firmy międzynarodowej przy podejmowaniu decyzji finansowych. Dotyczy to zwłaszcza wyboru metody transferu wolnych funduszy pieniężnych do innych krajów, na terenie których znajduje się filia przedsiębiorstwa macierzystego;

– Różnice językowe i kulturowe, ograniczające możność szybkiego porozumiewania się oraz dokonywania skomplikowanych transakcji handlowych, odpowiadających standardom firmy międzynarodowej;

– Ryzyko polityczne, które jest związane przede wszystkim z możliwością nakładania nieprzewidzianych ograniczeń na wszelkie transfery zasobów firmy międzynarodowej”[89].

Analiza finansowych efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych bazuje na podstawowych kategoriach uwzględnianych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa (tj. wynik finansowy, majątek przedsiębiorstwa, zobowiązania) oraz na wskaźnikach budowanych na ich podstawie, typowych dla analizy finansowej, tj. płynności finansowej, rentowności oraz poziomu zadłużenia.

Analizując bliżej strukturę kosztów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne można wskazać na następujące różnice:

1. Koszty zaopatrzenia przedsiębiorstw krajowych w surowce, materiały i półprodukty u rodzimych dostawców stanowią sumę kosztów zaopatrzenia na rynku krajowym po cenach krajowych i kosztów zaopatrzenia na rynkach zagranicznych po cenach obowiązujących w handlu międzynarodowym w przypadku dóbr importowanych uwzględniających koszty transportu, opłaty celne, różnice kursowe itp. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, zwłaszcza w początkowym okresie rozwoju filii, kiedy filia zaopatruje się jeszcze u dostawców z kraju macierzystego, bądź też większość surowców, materiałów i półproduktów przekazywana jest filii przez przedsiębiorstwo macierzyste, transakcje są przede wszystkim rozliczane po cenach zagranicznych, uwzględniających wysokie koszty transportu, wahania kursów walutowych, restrykcje i ograniczenia celne. Trudności związane z pozyskiwaniem surowców, materiałów i półproduktów na rynkach zagranicznych (zarówno w kraju macierzystym, jak i w krajach trzecich) oraz wysokie koszty transportu często wymuszają na filiach zagranicznych utrzymanie zapasów na wysokim poziomie (szczególnie w początkowej fazie rozwoju filii, gdy polega ona głównie na zagranicznych dostawcach), co istotnie obciąża wynik finansowy o dodatkowe koszty związane z utrzymywaniem tych zapasów[90].

---

[89] E. N a j l e p s z y, *op. cit*., s. 260–261.
[90] *Ibidem*, s. 246.

Ale jednak ceny dóbr importowanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne mogą być różne niż ceny obowiązujące w handlu międzynarodowym (po których zaopatruje się przedsiębiorstwo krajowe), ponieważ filia może zaopatrywać się w określone dobra w ramach koncernu po cenach transferowych, które często są niższe od cen handlowych. W przedsiębiorstwach zagranicznych koszty zaopatrzenia w surowce, materiały i półprodukty to suma przede wszystkim kosztów zaopatrzenia na rynkach zagranicznych po cenach na nich obowiązujących oraz kosztów zaopatrzenia na rynku kraju goszczącego. Poszczególne elementy składające się na koszty zaopatrzenia przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych przedstawiono na rys. 1.11.

Koszty zaopatrzenia w przedsiębiorstwie zagranicznym	=	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po cenach transferowych	+	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po cenach rynkowych kraju goszczącego	+	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po cenach rynkowych obowiązujących w handlu międzynarodowym

Koszty zaopatrzenia w przedsiębiorstwie krajowym zaopatrującego się wyłącznie u krajowych poddostawców	=	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po krajowych cenach rynkowych

Koszty zaopatrzenia w przedsiębiorstwie krajowym zaopatrującym się u poddostawców krajowych i zagranicznych	=	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po cenach rynkowych kraju goszczącego	+	Koszty surowców, materiałów i półproduktów po cenach rynkowych obowiązujących w handlu zagranicznym

Rys. 1.11. Koszty zaopatrzenia w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

2. Koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych, które zatrudniają przede wszystkim pracowników z rodzimego rynku pracy będą wyrażone w cenach obowiązujących na tym rynku. W przypadku filii przedsiębiorstwa międzynarodowego struktura zatrudnienia pod względem kraju pochodzenia pracowników może być różna. W początkowej fazie rozwoju filii najczęściej stanowiska zarządu i wyższej kadry kierowniczej są zajmowane przez menedżerów oddelegowanych do filii ze spółki macierzystej, a stanowiska niższego

szczebla przez pracowników pochodzących z kraju lokaty kapitału lub krajów trzecich, jeśli koszty zatrudnienia tych pracowników są niższe niż w kraju goszczącym. Dlatego też, w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych koszty zatrudnienia będą stanowiły sumę kosztów zatrudnienia pracowników zagranicznych po cenach obowiązujących na odpowiednich rynkach zagranicznych (powiększone o koszty stanowiące rekompensatę za trudności związane z zatrudnieniem określonej grupy pracowników poza ich miejscem zamieszkania) i kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników kraju goszczącego po cenach krajowych. Poszczególne elementy składające się na koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych przedstawia rys. 1.12.

Koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwie zagranicznym	=	Koszty zatrudnienia po cenach zagranicznych (+ dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem pracowników poza ich miejscem zamieszkania)	+	Koszty zatrudnienia po cenach krajowych

Koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwie krajowym	=	Koszty zatrudnienia po cenach krajowych

Rys.1.12. Koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do rys. 1.11.

3. Koszty maszyn i urządzeń niezbędnych do produkcji w przedsiębiorstwach krajowych będą stanowiły sumę kosztów wyrażonych w cenach krajowych i kosztów wyrażonych w cenach zagranicznych w przypadku środków trwałych importowanych. Należy tu zaznaczyć, że przedsiębiorstwa krajowe często poszukują maszyn i urządzeń na rynkach zagranicznych, ze względu na określoną specjalizację produkcji, niewielki wybór (bądź całkowity brak) określonych maszyn i urządzeń wśród krajowych producentów, jak również atrakcyjne ceny na zagranicznym rynku wtórnym. Dlatego też możliwe są sytuacje, gdy koszty nabycia maszyn i urządzeń przez przedsiębiorstwa krajowe będą w znacznej części wyrażone w cenach zagranicznych. Park maszynowy filii przedsiębiorstw zagranicznych najczęściej już w chwili powstania w całości jest wyposażony w maszyny i urządzenia pochodzące z rynku zagranicznego lub bezpośrednio od spółki macierzystej, dlatego też większość kosztów wyrażonych jest tutaj w cenach obowiązujących na rynkach zagranicznych. Poszczególne elementy składające się na zakup maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych przedstawia rys. 1.13.

Koszty zaopatrzenia w środki trwałe w przedsiębiorstwie zagranicznym	=	Koszty środków trwałych po cenach transferowych	+	Koszty środków trwałych po cenach rynkowych kraju goszczącego	+	Koszty środków trwałych po cenach rynkowych obowiązujących w handlu międzynarodowym

Koszty zaopatrzenia w środki trwałe w przedsiębiorstwie krajowym	=	Koszty środków trwałych po krajowych cenach rynkowych

Koszty zaopatrzenia w środki trwałe w przedsiębiorstwie krajowym zaopatrującym się u krajowych i zagranicznych producentów ŚT lub na zagranicznym rynku wtórnym	=	Koszty środków trwałych po krajowych cenach rynkowych	+	Koszty środków trwałych po cenach rynkowych obowiązujących w handlu zagranicznym

Rys. 1.13. Wydatki inwestycyjne w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do rys. 1.11.

4. Koszty związane z eksploatacją obiektu (np. opłaty administracyjne, opłaty za media itp.) zarówno w przypadku przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych są wyrażone w cenach rynkowych kraju prowadzenia działalności. Mogą być one pomniejszone o pewne bonifikaty, upusty lub całkowite zniesienie przez określony czas opłat za wynajem powierzchni produkcyjnej, dzierżawę gruntów lub podatku od nieruchomości itp. w ramach polityki inwestycyjnej realizowanej przez dany samorząd lokalny (w formie np. Specjalnych Stref Ekonomicznych, Inkubatorów Przedsiębiorczości). Przedsiębiorstwa zagraniczne niejednokrotnie wykorzystują oferowane im preferencyjne warunki prowadzenia działalności, realizując swoją działalność jedynie przez okres czasu objęty ochroną podatkową. Zaplecze kapitałowe przedsiębiorstw międzynarodowych pozwala im na zamknięcie (sprzedanie) własnej filii na koniec okresu ochronnego, a niekiedy powołanie następnej, ponownie objętej atrakcyjnymi dla przedsiębiorstwa warunkami inwestowania. Poszczególne elementy składające się na koszty eksploatacji obiektu w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych przedstawia rys. 1.14.

Koszty eksploatacji w przedsiębiorstwie zagranicznym	=	Koszty eksploatacji po cenach rynkowych kraju goszczącego	–	Bonifikaty, upusty cenowe, zwolnienia podatkowe

Koszty eksploatacji w przedsiębiorstwie krajowym	=	Koszty eksploatacji po cenach rynkowych	–	Bonifikaty, upusty cenowe, zwolnienia podatkowe

Rys. 1.14. Koszty eksploatacji obiektu w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do rys. 1.11.

5. Koszty kapitałowe przedsiębiorstw krajowych mogą być wyższe niż przedsiębiorstw zagranicznych. Przedsiębiorstwa krajowe korzystając z krajowych źródeł finansowania działalności ponoszą koszty pozyskania kapitału obcego (koszty oprocentowania kapitału oraz koszty opłat i prowizji związanych z jego pozyskaniem) typowe dla krajowego rynku finansowego. Natomiast koszt kapitału przedsiębiorstw zagranicznych jest dodatkowo powiększony o koszty pozyskania tego kapitału za granicą, który poza kosztami oprocentowania, opłat i prowizji (czasem wyższych niż prowizje krajowe) jest powiększony o koszty transferu i wymiany walutowej. Przedsiębiorstwa zagraniczne, korzystając z kapitału pochodzącego z kraju goszczącego osiągają dodatkowe korzyści związane z bliskością i dostępnością lokalnych źródeł finansowania, które przede wszystkim ograniczają nieprzewidziane ryzyko kursowe związane działalnością filii[91]. Przedsiębiorstwa zagraniczne, które korzystają z zagranicznych źródeł finansowania (z kraju macierzystego lub krajów trzecich), mogą liczyć na preferencyjne warunki kredytowania lub możliwości kredytowania ze źródeł tańszych od tych, które są dostępne dla przedsiębiorstw krajowych. Może mieć to bardzo istotne znaczenie dla pozafinansowych efektów działalności osiąganych przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Jeżeli na rynku krajowym lokalni dostawcy mają problemy z pozyskiwaniem kapitału na regulowanie bieżących zobowiązań, wówczas zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne mogą zaoferować kredytowanie tych należności, przy czym przedsiębiorstwa zagraniczne mogą pozwolić sobie na zaoferowanie korzystniejszych warunków kredytowania odbiorców lokalnych dzięki kredytowaniu własnej działalności tańszymi źródłami kapitału niż przedsiębiorstwa krajowe. Tym samym dość łatwo uzyskują przewagę rynkową nad lokalna konkurencją, a ich udział w rynku i przychody ze sprzedaży rosną[92]. Wzrost sprzedaży produktów oferowanych

[91] *Ibidem*, s. 203.
[92] *Ibidem*, s. 243.

przez filię może zmniejszyć przychody ze sprzedaży lokalnych konkurentów, ale również ograniczyć przychody ze sprzedaży dóbr eksportowanych przez spółkę macierzystą (efekt kanibalizmu rynkowego). Poszczególne elementy składające się na koszty kapitałowe przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych przedstawiono na rys. 1.15.

Koszty kapitałowe przedsiębiorstw zagranicznych	=	Koszty zadłużenia w walutach zagranicznych wewnątrz koncernu	+	Koszty zadłużenia w walutach krajowych na rynku krajowym	+	Koszty zadłużenia w walutach zagranicznych na rynku krajowym	+	Koszty zadłużenia w walutach zagranicznych na rynkach zagranicznych

Koszty kapitałowe przedsiębiorstw krajowych	=	Koszty zadłużenia w walutach krajowych na rynku krajowym	+	Koszty zadłużenia w walutach zagranicznych na rynku krajowym

Rys. 1.15. Koszty kapitałowe przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych
Ź r ó d ł o: jak do rys. 1.11.

Koszty związane z opłatami za usługi licencyjne, menedżerskie i konsultingowe stanowią grupę kosztów charakterystycznych dla filii przedsiębiorstwa zagranicznego (szczególnie w początkowej fazie rozwoju). Są to usługi niemierzalne o bardzo indywidualnym charakterze kosztów, dlatego też trudno ustalić jest ich cenę (stanowią zatem bardzo wygodny kanał transferu kapitału między spółką–córką a centralą). Najczęściej opłaty te pokrywają koszty, jakie ponosi spółka macierzysta, m. in. koszty technologii, wydatki administracyjne (stanowiące rekompensatę dla spółki macierzystej za zarządzanie globalnymi transakcjami i powiązaniami).

Największy wpływ na ocenę pozafinansowych efektów działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w formie analizy porównawczej będą miały:

– w przypadku efektów techniczno-technologicznych – dostępność do najnowszej wiedzy i innowacji jest wyższa oraz mniej kosztowna dla przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych. Filie przedsiębiorstw zagranicznych, pochodzące z krajów lepiej rozwiniętych niż kraj goszczący, dysponują najczęściej nowszymi technologiami niż lokalni konkurenci oraz w większym stopniu dostrzegają konieczność rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa niż przedsiębiorstwa krajowe;

– w przypadku efektów organizacyjnych – wyższa w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych elastyczność działania i szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Filie przedsiębiorstw międzynarodowych

szybko i bardziej zdecydowanie wprowadzają zmiany organizacyjne, osiągając lepsze rezultaty działalności w tym zakresie niż przedsiębiorstwa krajowe;

– w przypadku efektów rynkowych – przedsiębiorstwa krajowe, posiadające wyższą wiedzę o zasadach funkcjonowania lokalnego rynku niż filie przedsiębiorstw międzynarodowych, szczególnie w początkowym okresie działalności. Jednak przedsiębiorstwa zagraniczne, skłonne do podejmowania inwestycji ryzykownych, często dość szybko uzyskują znaczący udział zarówno na rynku odbiorców wytwarzanych produktów jak i poddostawców surowców i materiałów niezbędnych do produkcji.

1.6. Podsumowanie

Inwestycje zagraniczne obejmują działalność inwestycyjną podejmowaną poza granicami kraju macierzystego inwestora. Decyzja o rozszerzeniu działalności o nowe, zagraniczne rynki zbytu jest wypadkową wielu czynników, tj. możliwości utworzenia i rozszerzenia nowych i dotychczasowych rynków, stabilności politycznej i gospodarczej kraju goszczącego, dostępności i kosztów zasobów oraz aktywów w kraju goszczącym i wszelkich działań składających się na tzw. klimat inwestycyjny, zachęcający inwestorów do podejmowania inwestycji.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne, działające na obszarze tego samego rynku poddawane są oddziaływaniu podobnych składowych elementów otoczenia krajowego. Współczesne otoczenie charakteryzuje się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością, a w szczególności: dużą mobilnością i łatwością alokacji zasobów, wysokim poziomem rozwoju Internetu, a w konsekwencji również nadmiarem informacji, wysokim tempem życia ludności i dynamicznym rozwojem sfery biznesowej, skróconym cyklem życia produktów oraz marek, wzrostem znaczenia wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, jako źródła sukcesu rynkowego, wzrostem siły przetargowej klientów i ich indywidualizacją.

Działalność przedsiębiorstw krajowych koncentruje się wokół identyfikacji szans i zagrożeń otoczenia, w jakim funkcjonują, z uwzględnieniem roli i znaczenia jego zagranicznych konkurentów działających na rynku lokalnym. Ponieważ przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne działają w ramach tego samego rynku, relacje przedsiębiorstw zagranicznych z otoczeniem w kraju lokaty kapitału są zbliżone do relacji tworzonych przez przedsiębiorstwa krajowe. Analizując poszczególne sfery uwarunkowań rynku lokalnego należy jednak wskazać, że pomimo tego, że stanowią one podobny zespół zmiennych kształtujących działalność przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych istnieją pewne istotne

różnice, stanowiące dla tych przedsiębiorstw źródło szans lub zagrożeń dla ich pozycji rynkowej.

Przyjmując, że przedmiotem analizy jest działalność przedsiębiorstw krajowych oraz filii przedsiębiorstwa zagranicznego działających w obszarze tego samego rynku, podstawowe determinanty, które mogą prowadzić do osiągnięcia różnych efektów działalności wynikają m. in. z następujących czynników:

1. W przypadku przedsiębiorstw krajowych:

– znajomości uwarunkowań gospodarczych, administracyjno-prawnych, kulturowych na rynku lokalnych,

– znajomości specyficznych preferencji konsumentów i wymagań odbiorców, co do jakości oferowanych produktów i usług,

– wiedzy o dostępnej sieci dostawców półproduktów, materiałów, itp. o jakości dostarczanych przez nich wyrobów i świadczonych przez nich usług,

– ograniczoności – w stosunku do przedsiębiorstw zagranicznych, w dostępie do nowoczesnych technologii i innowacji stosowanych na rynkach globalnych zarówno w sferze produkcyjnej jak i organizacyjnej,

– ograniczoności – w stosunku do przedsiębiorstw zagranicznych, wyboru zewnętrznych źródeł finansowania i dostępie do nich,

– konieczności nabycia umiejętności i narzędzi konkurowania z zagranicznymi inwestorami.

2. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych:

– odmienności gospodarczej, administracyjno-prawnej i kulturowej rynku kraju lokaty kapitału,

– trudności związanych z transferem kapitału do spółki macierzystej oraz konieczności uwzględnienia ryzyka kursowego,

– wsparcia od spółki macierzystej w ramach wyposażenia filii w kapitał, wiedzę, dostępne w kraju macierzystym technologie, dotychczas wykorzystywane przez spółkę–matkę powiązania z dostawcami i odbiorcami produktów oraz usług,

– trudności w nawiązywaniu nowych powiązań rynkowych z dostawcami i odbiorcami produktów w kraju lokaty kapitału,

– konieczności nabycia umiejętności reagowania na zmiany lokalnych warunków prowadzenia działalności.

Rozdział 2

ANALIZA PORÓWNAWCZA EFEKTÓW DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH I PRZEDSIĘBIORSTW ZAGRANICZNYCH W ŚWIETLE BADAŃ LITERATUROWYCH

2.1. Trudności związane z oceną efektów działania przedsiębiorstw zagranicznych

Trudności związane z oceną działalności przedsiębiorstw międzynarodowych wynikają z ich złożoności, dużo większej niż ma to miejsce w przypadku ich krajowych konkurentów, działających w skali lokalnej, regionalnej czy krajowej. Działalność przedsiębiorstwa międzynarodowego, realizowana poza krajem macierzystym jest związana z szeregiem czynników warunkujących efektywne działanie spółki–córki. Samo podjęcie decyzji o uruchomieniu inwestycji zagranicznej jest procesem złożonym, a dalsze jej realizowanie jest ściśle związane z uwarunkowaniami gospodarczymi w kraju lokaty.

Problemy oceny działalności przedsiębiorstw zagranicznych wynikają z wielu czynników, m. in. znaczenia powiązań między spółką–córką, a spółką macierzystą, konieczności stosowania określonych instrumentów ograniczających niedogodności funkcjonowania w krajach o różnorodnych warunkach ekonomicznych i prawnych oraz realizowania działalności często w kilku, niekiedy bardzo odmiennych kulturowo krajach. Ponadto przedsiębiorstwa międzynarodowe dość często – poprzez fuzje i wykup tych przedsiębiorstw – przechodzą zmiany własnościowe i organizacyjne, w wyniku których zakres ich działalności ulega gwałtownemu rozrostowi[1]. Tabela 2.1 przedstawia wyniki analizy czynników utrudniających ocenę wyników przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych, przeprowadzonej przez E. Pausenbergera.

---

[1] B. Stępień, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe – trudności analityczne*, [w:] *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty procesów decyzyjnych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Monografia Katedry Finansów nr 1, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska, Gdańsk 2003, s. 65–66.

Wśród czynników, które według badanych przez E. Pausenbergera przedsiębiorstw w największym stopniu utrudniają ocenę wyniku finansowego przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej są: zmiany kursu wymiany walut, różnice w zakresie ekonomicznych i prawnych uwarunkowań prowadzenia działalności oraz różny stopnień ryzyka prowadzenia działalności. Najmniejszą przeszkodą okazują się państwowe ograniczenia wymiany danych z zagranicą, co sugeruje o niskim poziomie skuteczności takiego działania, jako narzędzia ograniczającego transfer kapitału między filiami przedsiębiorstwa zagranicznego a przedsiębiorstwem macierzystym. Nie bez znaczenia dla oceny wyniku finansowego filii przedsiębiorstwa zagranicznego są również dodatkowe koszty jakie ponosi ona na rzecz przedsiębiorstwa macierzystego za przyznawane licencje, usługi doradcze w zakresie zarządzania itp.[2]

Tabela 2.1

Czynniki przeszkadzające w *controllingu* międzynarodowym

Lp.	Czynniki	Ocena ważności (4 = bardzo ważne, 1 = nieważne)
1.	Zmiany kursu wymiany walut	3,00
2.	Odmienne ekonomiczne i prawne warunki ramowe	2,95
3.	Odmienne ryzyko krajów	2,95
4.	Powiązania gospodarczo-wydajnościowe wewnątrz koncernu	2,79
5.	Dystans kulturowy	2,63
6.	Odmienne poziomy odsetek	2,32
7.	Sprzeczność treściowa danych do transferowania	2,32
8.	Odmienne rzeczowe obszary działalności przedsiębiorstw–córek	2,32
9.	Dystans geograficzny	2,21
10.	Odmienne studia rozwoju i strategie zagranicznych przedsiębiorstw–córek	2,21
11.	Problemy językowe	2,05
12.	Techniczno-formalna sprzeczność danych do transferowania	2,00
13.	Ograniczenia państwowe wymiany danych z zagranicą	1,63

Źródło: E. Pausenberger, *Ocena wyników zagranicznych przedsiębiorstw–córek w koncernach*, [w:] J. Kortan (red.), *Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo ABSOLWENT, Łódź 1997, s. 101.

[2] E. Pausenberger, *Ocena wyników zagranicznych przedsiębiorstw–córek w koncernach*, [w:] J. Kortan (red.), *Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo ABSOLWENT, Łódź 1997, s. 102.

W literaturze przedmiotu, problematyka oceny efektywności działania filii przedsiębiorstwa zagranicznego jest bardzo rzadko spotykana. Najczęściej te zagadnienia omawiane są z punktu widzenia przedsiębiorstwa macierzystego i warunków opłacalności podejmowania przez niego bezpośrednich inwestycji w krajach goszczących.

Można jednak przyjąć, że to decyzje i działania centrali w stosunku do utworzonej spółki–córki mają bezpośredni wpływ na efektywność działania filii.

Podstawowym problemem oceny działalności filii przedsiębiorstwa zagranicznego jest jednak określenie na ile można traktować filie jako osobno działające przedsiębiorstwo, a w jakich sytuacjach jako część określonej sieci powiązań. Dodatkową trudność stanowi tu dostęp do wiedzy i informacji o systemie działania filii oraz jej stopniu zależności od spółki–matki, co miałoby kluczowe znaczenie w sposobie oceny. Najczęściej przyjmuje się, że filie przedsiębiorstwa międzynarodowego stanowią odrębne pod względem prawnym i organizacyjnym podmioty, a analiza przedsiębiorstwa międzynarodowego jest w zasadzie analizą „odrębnych podmiotów gospodarczych powiązanych ze sobą relacjami o charakterze kapitałowym”[3]. Podmioty te stanowią wprawdzie część sytemu jaki tworzy przedsiębiorstwo międzynarodowe, same jednak traktowane są jako podmioty krajowe – nawet jeśli przyczyniają się do tworzenia kolejnych filii działających w skali międzynarodowej.

Ocena działalności przedsiębiorstw krajowych też nie może całkowicie uciec od tych rozważań. Różnica polega jednak na tym, że w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych rozstrzygnięcie tego problemu jest „wpisane” w ich działalność, natomiast w przypadku przedsiębiorstw krajowych dotyczy to tylko określonych przypadków (według *World Investment Report* średnioroczny odpływ polskiego kapitału w latach 2005–2006 stanowił jedynie 0,36% światowego odpływu kapitału w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych).

Dla oceny efektów działania spółki–córki, niezależnie od tego czy mowa o krajowych spółkach–córkach czy też o zagranicznych, powiązania między spółką–matką a spółką–córką mają istotne znaczenie. Działalność i rozwój filii przekłada się na korzyści osiągane przez przedsiębiorstwo macierzyste. Przeważnie więc działania centrali są skoncentrowane na wyposażeniu i ulepszaniu zasobów i zdolności jakimi dysponuje utworzona filia. W przypadku przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej majątek i kapitał, jakim dysponuje filia, może w znaczącej części pochodzić ze źródeł zagranicznych i odpowiadać międzynarodowym standardom – zarówno w odniesieniu do środków trwałych jak i zasobów osobowych przedsiębiorstwa. Przyjmując, że kraj macierzysty filii przedsiębiorstwa zagranicznego charakteryzuje się wyższym poziomem rozwoju gospodarczego, stopień wyposażenia przedsiębiorstwa w czynniki produkcji o relatywnie wysokiej jakości może stanowić pewną przewagę nad krajowymi

[3] *Ibidem.*

podmiotami i będzie miało to znaczenie dla oceny efektów działania filii, które wynikać będą nie tylko z jej umiejętności pozyskiwania i wykorzystania posiadanych zasobów ale przede wszystkim ze stopnia wyposażenia w nie przez spółkę macierzystą. Wyposażenie filii w kadrę menedżerską dysponującą wiedzą i doświadczeniem w skali międzynarodowej, powielającej standardy i rozwiązania sprawdzone w przedsiębiorstwie macierzystym ma kluczowe znaczenie dla efektywnej realizacji zagranicznej inwestycji. W przypadku przedsiębiorstw krajowych mamy do czynienia przede wszystkim z zasobami o jakości i standardach obecnych na rynku lokalnym, zatem wyposażenie w nie filii krajowych nie podnosi znacząco ich konkurencyjności wobec filii przedsiębiorstwa zagranicznego.

Ponieważ funkcjonowanie filii przedsiębiorstwa zagranicznego odbywa się w innych niż w kraju macierzystym warunkach prawnych i ekonomicznych, spółka macierzysta ma do czynienia z pewną różnorodnością przepisów podatkowych, dewizowych czy też celnych, co znacząco może wpłynąć na zmniejszenie elastyczności przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji finansowych, w szczególności związanych z transferem wolnych środków pieniężnych do innych krajów lokaty kapitału. Wymaga to więc od spółki–matki pewnej umiejętności podejmowania decyzji i zarządzania zagraniczną filią w taki sposób, by osiągać możliwie największe korzyści, kosztem wyników jakie będzie wykazywać filia. Dlatego też wyniki finansowe filii przedsiębiorstw zagranicznych nie zawsze w pełni odzwierciedlają jej efektywność zarządzania w tym zakresie. Złożoność przedsiębiorstw międzynarodowych wynika również z zakresu, potencjału i relacji tego podmiotu lub jego części z otoczeniem. Przedsiębiorstwa międzynarodowe są często podmiotami działającymi na wielu rynkach zbytu – wówczas analiza otoczenia tych przedsiębiorstw jest dużo bardziej skomplikowana. Zróżnicowanie kulturowe rynków, na jakich działa przedsiębiorstwo międzynarodowe kształtuje zarówno produkty, strategię marketingową jak również szereg innych zależności, m. in.:

– „podobieństwa kulturowe pomiędzy rynkami powodują wzrost transferu technologii pomiędzy oddziałami koncernów transnarodowych, co pozwala na standaryzację produkcji,

– różnice kulturowe utrudniają osiągniecie efektów synergicznych, jaką zapewniałaby redystrybucja zestandaryzowanego *know-how* i wiedzy eksperckiej pomiędzy oddziałami koncernów,

– różnice kulturowe i rosnące zróżnicowanie kulturowe utrudnia wdrożenie innowacji technologicznych oraz jednolitych systemów zarządzania, zwłaszcza tych opartych na określonych cechach kultury macierzystej,

– im większe różnice kulturowe tym większe koszty agencji; zwiększają się koszty kontroli ponoszone przez centrale w stosunku do oddalonych kulturowo filii”[4].

[4] B. S t ę p i e ń, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*, s. 67.

Prowadzenie działalności w obszarze rynków zbliżonych kulturowo sprzyja standaryzacji działania, podczas gdy istotne różnice kulturowe zdecydowanie to utrudniają. Nasuwa się więc stwierdzenie, że „przedsiębiorstwa działające na wielu odmiennych kulturowo rynkach (nie tylko w odniesieniu do kultury kraju macierzystego, ale też różniących się pomiędzy sobą) będą osiągały gorsze wyniki ekonomiczne niż te, których domeny obejmują rynki kulturowo podobne”[5]. Jednak taka zależność nie została dotychczas wykazana.

Nie tylko badanie zależności między efektami działania przedsiębiorstw międzynarodowych, a np. ich lokalizacją przysparza problemów badawczych. Już samo mierzenie wydawałoby się najprostszych, standardowych wskaźników, jak chociażby przychody, czy zaangażowanie kapitałowe za granicą danego przedsiębiorstwa jest kłopotliwe. Na przykład, jeśli istotą badania jest ocena wpływu działalności poszczególnych filii przedsiębiorstwa międzynarodowego na to przedsiębiorstwo jako całość, należy uwzględnić możliwości tego rodzaju przedsiębiorstw do manipulowania wielkościami przepływów, kosztów i przychodów uzyskiwanych na poszczególnych rynkach, na których działają wspomniane filie. O ile umożliwiają to prawne regulacje, przedsiębiorstwo może np. wykazywać zyski tam, gdzie osiągnie z tego największe korzyści (np. korzystne obciążenia podatkowe, najwyższa stopa zwrotu, możliwości swobodnego transferu środków itp.)[6].

Kolejnym problemem jest kwestia sposobu oceny. Wynik finansowy przedsiębiorstwa zagranicznego może być oceniany z perspektywy jego filii – a więc wygospodarowanego na lokalnym rynku *cash flow*, bądź też z punktu widzenia inwestora, tj. przedsiębiorstwa macierzystego – wówczas wynik finansowy powinien być mierzony na podstawie *cash flow* transferowanego na spółkę macierzystą. Pomiędzy obiema wielkościami mogą występować znaczące różnice, ze względu na np. utrudnienia ze strony rządu kraju goszczącego w zakresie transferu dywidend, odsetek, opłat za licencje i *know-how*, ale także wzrost podatku przed redystrybucją dochodu oraz zmiany kursów walutowych.

Nie bez znaczenia jest również wybór waluty w jakiej dokonuje się oceny wyniku finansowego. Jeśli ocena jest przeprowadzona z punktu widzenia filii przedsiębiorstwa macierzystego, wówczas mierzenie *cash flow* lub wyniku finansowego powinno być przeprowadzone w walucie kraju goszczącego. Natomiast jeśli ocena jest przeprowadzona z punktu widzenia inwestora, zaleca się przyjęcie waluty kraju macierzystego[7].

W niniejszym opracowaniu ocenie poddane będą efekty działalności filii przedsiębiorstw zagranicznych oraz efekty działalności przedsiębiorstw krajowych

---

[5] *Ibidem.*
[6] *Ibidem*, s. 6–13.
[7] E. Pausenberger, *op. cit.*, s. 97.

(w przypadku których, niezależnie od posiadanych filii i kraju ich lokalizacji, wszelkie rozliczenia realizowane będą w walucie kraju macierzystego – w tym przypadku takiej samej jak waluta kraju goszczącego filii zagranicznej).

2.2. Efekty działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych – źródła przewag

Przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne działające na obszarze jednego kraju realizują swoją działalność w bardzo zbliżonych warunkach rynkowych. Otoczenie to ma charakter zmienny i nieprzewidywalny, ale jego elementy oddziaływają z taką samą siłą zarówno na przedsiębiorstwa krajowe jak i na przedsiębiorstwa zagraniczne[8]. Aby przedsiębiorstwa mogły efektywnie się rozwijać, konieczne jest wykształcenie umiejętności sprawnego dopasowania się do otoczenia i wykorzystywania w możliwie najlepszy sposób posiadanych zasobów. W wyniku takich działań przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę nad konkurentami, co może przyczynić się do budowy ich sukcesu rynkowego.

Źródła powstawania i utrzymywania się przewagi rynkowej w pierwszej kolejności tworzone są w krajowym otoczeniu przedsiębiorstwa, niezależnie od skali i kierunków działania przedsiębiorstw. Według B. Godziszewskiego przewagi rynkowe przedsiębiorstw, szczególnie istotne w skali międzynarodowej, wywodzą się z ich rodzimego, krajowego otoczenia. Stąd też powszechnie uznany fakt, że w większości przypadków, najwięksi, globalni konkurenci wywodzą się z krajów najbardziej rozwiniętych[9].

Jeśli poszukujemy źródeł przewagi filii przedsiębiorstwa zagranicznego działającej w kraju goszczącym, należy rozpocząć od pewnych uwarunkowań kraju macierzystego, które miały istotny wpływ na ukształtowanie zdolności filii do uzyskania takiej przewagi. Filia przedsiębiorstwa zagranicznego może zatem dysponować pewnymi zdolnościami i rozwiązaniami, które są powszechnie stosowane w kraju macierzystym, podczas gdy przedsiębiorstwo krajowe zdołało nabyć jedynie takie umiejętności, które są dostępne na rynku krajowym i ewentualnie rozszerzyć je o doświadczenia na rynkach zagranicznych o ile podjęło się realizacji działalności na ich obszarze.

Podstawą do rozważań nad elementami wpływającymi na uzyskiwanie przewagi rynkowej przedsiębiorstw zagranicznych nad krajowymi są teorie związane z funkcjonowaniem tych przedsiębiorstw. Wskazują one na pewną specyfikę działania przedsiębiorstw zagranicznych oraz czynniki wyróżniające

[8] W. Świetlik, *Analiza działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 9–11.

[9] B. Godziszewski, *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 4, TNOiK, s. 19.

je od przedsiębiorstw krajowych. Za najważniejsze z punktu widzenia przewagi rynkowej przedsiębiorstw zagranicznych uznaje się:

– teorię przewagi monopolistycznej S. Hymera i C. Kindlebergera,
– teorię internalizacji,
– teorię lokalizacji,
– eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga,
– koncepcję globalnej efektywności C. K. Prahalada i Y. L. Doza[10].

Z teorii przewag własnościowych, zwanej inaczej teorią przewag monopolistycznych wynika, że przedsiębiorstwa podejmujące zagraniczne inwestycje posiadają określone przewagi nad lokalnymi przedsiębiorstwami kraju lokaty kapitału, które stanowią podstawę do uzyskania większego dochodu w stosunku do dochodu osiąganego przez lokalne przedsiębiorstwa. Według tej teorii, za szczególne źródła przewagi uważa się:

– przewagi technologiczne, wynikające m. in. z możliwości korzystania z działalności badawczo-rozwojowej firmy macierzystej, umożliwiające podjęcie produkcji nowych wyrobów o lepszych cechach czy też niższych kosztach ich wytwarzania niż ma to miejsce w kraju goszczącym,

– przewagi finansowe, oparte na własnych środkach bądź możliwości korzystania z zewnętrznego finansowania zarówno w kraju lokaty kapitału jak i w kraju macierzystym oraz międzynarodowym rynku kredytowym i kapitałowym,

– przewagi w zakresie zarządzania, wynikające z możliwości stosowania sprawdzonych metod dotychczas wykorzystywanych w kraju macierzystym,

– przewagi marketingowe,

– oraz pozostałe wynikające z możliwości stosowania tańszych czynników produkcji, lepszej sieci informacyjnej oraz wspomagania ze strony przedsiębiorstwa macierzystego.

Monopolistyczny charakter tych przewag wynika z ich wyłącznego posiadania przez inwestora zagranicznego. Korzystanie z nich na zasadzie wyłączności daje przedsiębiorstwu większą przewagę niż w sytuacji udostępniania ich dla innych firm.

Kolejne teorie – internalizacji i lokalizacji bazują na teorii przewag monopolistycznych i nawiązują do rynkowych uwarunkowań realizacji inwestycji zagranicznych. Na szczególną uwagę zasługuje tu jednak teoria J. H. Dunninga, która stanowi pewną syntezę powstałych wcześniej teorii, zakładając, że dane przedsiębiorstwo będzie angażować się w inwestycje zagraniczne dopiero wówczas, gdy zostaną spełnione równocześnie trzy warunki:

---

[10] Por. B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi*, [w:] J. Schroeder (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

– będzie posiadać specyficzne przewagi konkurencyjne nad lokalnymi przedsiębiorstwami w kraju goszczącym,

– posiadane przewagi zapewniają firmie większe zyski w drodze internalizacji niż poprzez sprzedaż licencji, patentów albo eksport wytwarzanych produktów,

– połączenie atutów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, z korzyściami wynikającymi z internalizacji oraz z atutami lokalizacyjnymi kraju lokaty inwestycji musi być dla przedsiębiorstwa bardziej zyskowne niż podjęcie inwestycji w kraju macierzystym[11].

J. H. Dunning klasyfikuje przewagi przedsiębiorstw międzynarodowych według trzech grup: własnościowe, lokalizacyjne, internalizacyjne (tab. 2.2).

Wymienione wyżej elementy dają przedsiębiorstwu istotną przewagę konkurencyjną nad lokalnymi przedsiębiorstwami. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej, zwana też paradygmatem OLI, dzięki połączeniu trzech teorii w największym stopniu wyjaśnia zjawisko bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co zdają się potwierdzać prowadzone w literaturze przedmiotu badania. Krytycy tej teorii zwracają jednak uwagę na łączenie elementów makro- i mikroekonomicznych w jedną całość oraz pominięcie czynników nieekonomicznych.

Ostatnia z wymienionych teorii, tj. koncepcja globalnej efektywności działania przedsiębiorstw, poszukuje przewag w szczególnym zestawieniu – działań i zasobów lokalnego rynku z integracją działalności w skali światowej. Źródłem przewagi rynkowej przedsiębiorstwa są tutaj jego określone kompetencje, jego umiejętności i zdolność uczenia się. Globalna integracja polega tu na centralizacji władzy w odniesieniu do działalności przedsiębiorstwa jako całości, a więc także w odniesieniu do jego filii, również w zakresie wszelkich decyzji inwestycyjnych. Również koordynacja, która dotyczy transferu zasobów między oddziałami przedsiębiorstwa ma charakter scentralizowany[12].

Wśród przytoczonych teorii inwestycji zagranicznych znajdują się pewne obszary, które z punktu widzenia uzyskania przewag rynkowych przez przedsiębiorstwa zagraniczne mogą okazać się dyskusyjne. Wiele miejsca poświęca się atutom filii przedsiębiorstw zagranicznych, wynikającym z możliwości wykorzystywania wiedzy w zakresie zarządzania, logistyki, dystrybucji, najnowszych osiągnięć technologii produkcji itp. Jest to niewątpliwie znaczący atut, bowiem wiedza ta jest zazwyczaj bardziej zaawansowana od tej dostępnej w kraju goszczącym, dzięki czemu filie przedsiębiorstw zagranicznych mogą wytwarzać produkty o lepszej jakości, stosować rozwiązania organizacyjne podnoszące

---

[11] J. H. Dunning, S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition*, Edward Elgar Publshing Limited, United Kingdom 2008, s. 100–105.

[12] C. K. Prahald, Y. L. Doz, *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York 1987, [za:] B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi*, [w:] J. Schroeder (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 33.

efektywność organizacji pracy, czy też wykorzystywać powiązania rynkowe spółki macierzystej z kooperantami o najlepszej jakości usług. Jednak rynek kraju goszczącego może okazać się na tyle odmienny od rynku kraju macierzystego, że metody sprawdzone w kraju macierzystym nie znajdą tu zastosowania – wówczas przewaga leży po stronie przedsiębiorstw krajowych, które od początku istnienia dostosowały system zarządzania do specyfiki lokalnego rynku, a sukces rynkowy przedsiębiorstwa macierzystego wynika tu bardziej z jego umiejętności adaptacyjnych niż posiadanych zasobów wiedzy.

Tabela 2.2

Źródła przewag międzynarodowych przedsiębiorstw według J. H. Dunninga

Przewagi własnościowe	Przewagi lokalizacyjne	Przewagi internalizacyjne
▪ przewagi wynikające bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej, m. in. wielkość i posiadana pozycja przedsiębiorstwa, stosowane i chronione technologie, stosowane systemy organizacji i zarządzania, wyłączność bądź uprzywilejowanie w dostępie do określonych czynników wytwórczych lub rynków zbytu, ▪ przewagi korporacji transnarodowych, wynikające z dostępności filii do zasobów całej korporacji i jej wewnętrznego rynku oraz z korzyści z prowadzonej wspólnie z korporacją polityki zaopatrzeniowej, finansowej i dystrybucyjno-marketingowej, ▪ przewagi wynikające z prowadzenia działalności w skali międzynarodowej, a więc dostępności do pełniejszej informacji o rynku i jego zasobach, większej dostępności rynków, czy też wykorzystania różnic kursowych.	▪ na poziomie kraju, np.: przestrzenne rozmieszczenie produkcji, sytuacja gospodarcza, stosunek do bezpośrednich inwestycji zagranicznych, różnice kulturowe i językowe wpływające na kontakty handlowe, ▪ na poziomie rynku, np.: dostępność niemobilnych zasobów, niższy poziom kosztów transportowych, zachęty podatkowe, ▪ na poziomie przedsiębiorstwa, np.: pozycja rynkowa, finansowa i realizowane strategie, doświadczenie w kontaktach zagranicznych, pozycja w międzynarodowym cyklu życia produktu.	▪ związane z kosztami prowadzonej działalności, np.: obniżeniem kosztów transakcji, prawnej ochrony własności, ▪ związane z rynkiem, w tym np.: możliwościami zwiększenia kontroli rynków zbytu, źródeł zaopatrzenia i sprzedaży posiadanych zasobów, ▪ związane ze strategią konkurencyjną, umożliwiające większą swobodę w polityce cenowej i aktywne jej prowadzenie, unikanie lub wykorzystywanie działań interwencyjnych ze strony zarówno kraju macierzystego jak i przyjmującego.

Źródło: J. H. Dunning, S. M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom 2008, s. 106–107.

Kwestią dyskusyjną są również zasoby informacji i wiedzy jakimi dysponują zagraniczne przedsiębiorstwa o rynku kraju goszczącego. Mają one bez wątpienia dostęp do informacji o funkcjonowaniu tego rynku i poszczególnych obszarów działalności w skali międzynarodowej, jednak o jego specyfice na szczeblu lokalnym największą wiedzę posiadają przedsiębiorstwa krajowe. Przedsiębiorstwa te posiadają także zdecydowanie szerszą wiedzę o systemie lokalnych powiązań rynkowych, np. o odbiorcach i dostawcach poszczególnych wyrobów, jakości i poziomie technologicznego zaawansowania oferowanych wyrobów i świadczonych przez nich usług czy też o instytucjach tzw. otoczenia biznesowego przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem filii przedsiębiorstwa zagranicznego, gdy jej powiązania z lokalnym rynkiem staną się silniejsze taka przewaga przedsiębiorstwa krajowego straci na znaczeniu, jednak w momencie rozpoczęcia działalności przez filię jest ona istotna.

Potencjał przedsiębiorstw zagranicznych, który stanowi ich źródło przewagi rynkowej nad przedsiębiorstwami działającymi w skali lokalnej, przy założeniu stałej zmienności otoczenia, wynika zatem w dużej mierze z umiejętności szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, w szczególności te, które są poprzedzone jedynie słabymi sygnałami oraz zdolności do zamiany tych sygnałów na określone kompetencje – unikatowe i wartościowe. Takie zachowanie przedsiębiorstwa może wynikać jedynie z jego elastyczności i umiejętności uczenia się. Natomiast dzięki umiejętnej koordynacji rozproszonych geograficznie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa (także koordynacji procesów, jakie zachodzą w ramach całego systemu powiązań i poszczególnych ogniw) przedsiębiorstwa zagraniczne mają możliwość wykorzystania również istotnych przewag lokalizacyjnych. Umiejętność koordynacji działania poszczególnych filii i innych jednostek powiązanych z przedsiębiorstwem macierzystym ma decydujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

„Trzeba jednak zaznaczyć, że kompetencje integracyjne, koordynacyjne, zdolność uczenia się są niezbędne wszystkim przedsiębiorstwom i mogą stanowić źródło ich przewagi konkurencyjnej, nie są zatem specyficzne dla podmiotów umiędzynarodowionych. Cechy te stają się jednak specyficznymi źródłami przewagi konkurencyjnej tych podmiotów ze względu na ich złożoność organizacyjną, niespotykaną u podmiotów działających na rynkach lokalnych”[13].

Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej, poza transferem pewnych zasobów materialnych przekazują swoim filiom zagranicznym także wypracowaną wcześniej na rynku macierzystym wiedzę – *know-how*, dotyczącą m. in.: wytwarzania, logistyki, sprzedaży, organizacji i zarządzania itp. Sukces tego przedsiębiorstwa zależy jednak – jak już wcześniej wspomniano, od jego umiejętności adaptacyjnych, które pozwolą na wykorzystanie tych przewag na

[13] B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *op. cit.*, s. 33–34.

odmiennym od macierzystego – rynku lokalnym. Jednak słabą stroną przedsiębiorstw macierzystych jest zakłócanie, niekiedy wręcz ignorowanie pewnych informacji wysyłanych przez filie przedsiębiorstwa macierzystego, związanych z sygnałami wysyłanymi przez lokalne otoczenie tych filii. Wynika to ze znacznej złożoności tych przedsiębiorstw i dążenia do zachowania spójności ich działań. Efektywność działania przedsiębiorstw w skali międzynarodowej może zostać znacząco obniżona przez ponoszenie dodatkowych kosztów działalności wynikających z konieczności adaptowania pewnych rozwiązań na wielu zmiennych i odmiennych od siebie rynkach[14].

Krajowe otoczenie przedsiębiorstwa może sprzyjać bądź tworzyć bariery utrudniające uzyskanie przewag. Za najistotniejsze czynniki tych wewnętrznych uwarunkowań B. Godziszewski uznaje:

– „wyposażenie kraju w podstawowe czynniki produkcji, takie jak siła robocza, bogactwa naturalne, klimat, zasoby wiedzy, kapitał, infrastruktura;

– charakter popytu krajowego, który może skłaniać lub wręcz wymuszać na przedsiębiorstwach wytwarzanie produktów o wysoce konkurencyjnych walorach, dających możliwość konkurowania również na rynkach zagranicznych;

– istnienie wzajemnie powiązanych lub wspierających dziedzin wytwórczości, obejmujących wytwarzanie surowców, produktów pośrednich – aż do produktów finalnych. W ramach takich zintegrowanych kompleksów przemysły znajdujące się na wcześniejszych stadiach wytwarzania produktów końcowych, posiadając same produkty wysoce konkurencyjne, umożliwiają producentom finalnym osiąganie przewagi konkurencyjnej;

– strukturę organizacyjną przedsiębiorstw, realizowane przez nie strategie oraz charakter i natężenie konkurencji na rynku wewnętrznym”[15].

Działalność prowadzona na rynku kraju macierzystego, niezależnie od jej rozmiaru i konkurencyjności może mieć innych charakter w stosunku do działalności realizowanej poza granicami – stąd też wysoka pozycja na rynku macierzystym nie gwarantuje sukcesu na rynkach goszczących.

2.3. Ocena działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych

Badania nad produktywnością krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw przemysłowych we Włoszech wykazały, że przedsiębiorstwa będące częścią korporacji transnarodowych (zarówno krajowych jak i zagranicznych) przewyższają pod względem produktywności i wynagrodzeń oraz stosowania różnych

[14] *Ibidem*, s. 37.
[15] B. Godziszewski, *op. cit.*, s. 19.

rozwiązań innowacyjnych krajowe przedsiębiorstwa o ogólnokrajowym zasięgu działania. W badaniu okazało się, że w tych przedsiębiorstwach, które stanowią część korporacji międzynarodowych, najbardziej kluczowe działania o charakterze innowacyjnym i badawczo-rozwojowym wydają się być skoncentrowane na poziomie centrali, nie w spółkach–córkach. W konsekwencji filie przedsiębiorstw międzynarodowych w kraju goszczącym charakteryzują się mniejszym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego niż spółki–matki krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Włoskie przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej w szerszym stopniu niż przedsiębiorstwa zagraniczne współpracują z innymi przedsiębiorstwami, w szczególności z dostawcami oraz placówkami badawczymi tj. np. uczelnie wyższe. Pod względem poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach krajowych, których zasięg działania ogranicza się do jednego kraju oraz poziomu ich produktywności, przedsiębiorstwa te dorównują filiom zagranicznym w kraju goszczącym, ale jednak mają mniejszą skłonność do podnoszenia innowacyjności produktów, stosowanych technologii i współpracy w tym zakresie z innymi jednostkami gospodarczymi[16].

Kolejne badania włoskich przedsiębiorstw przeprowadzone przez M. Grasseni nie potwierdziły, żeby zagraniczne przedsiębiorstwa pod względem produktywności przewyższały przedsiębiorstwa krajowe. Przypadki przedsiębiorstw krajowych działających na arenie międzynarodowej pokazały, że w odniesieniu do nich, przedsiębiorstwa zagraniczne charakteryzują się mniejszym poziomem produktywności. Zagraniczne przedsiębiorstwa natomiast charakteryzują się wyższym poziomem wynagrodzeń i są mniej zadłużone niż krajowe przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej. Uzyskane przez przedsiębiorstwa zagraniczne wartości wskaźników rentowności sprzedaży i rentowności inwestycji wskazują, że jednak w niektórych przypadkach (szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw pochodzących z krajów europejskich i Stanów Zjednoczonych) przedsiębiorstwa te są zdolne do uzyskania wyższych efektów działalności w tym obszarze niż przedsiębiorstwa krajowe. Istnieją jednak istotne rozbieżności wśród krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Otóż, jak zaobserwowała M. Grasseni, te przedsiębiorstwa, które inwestują za granicą w krajach słabiej rozwiniętych charakteryzują się niższym poziomem produktywności, niższym poziomem wynagrodzeń, są mniej rentowne i bardziej zadłużone niż przedsiębiorstwa krajowe działające w krajach rozwiniętych. Jak przypuszcza M. Grasseni, prawdopodobnie istnieje związek między efektami działalności przedsiębiorstwa, a przyjętą przez nie strategią internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa mniej produkcyjne wybierają rynki słabiej rozwinięte, na których z jednej strony są w stanie utworzyć swoje zagraniczne filie, ale z drugiej

[16] D. Castellani, A. Zanfei, *Multinationals, innovation and productivity. Evidence from Italian manufacturing firms*, University of Urbino, www. fscpo.unict.it, Italy 2004, s. 7–9.

może być to jedyna szansa dla tych przedsiębiorstw na przetrwanie. Natomiast przedsiębiorstwa wysoce produkcyjne, które podołają trudnościom związanym z konkurowaniem na rynkach rozwiniętych, właśnie tam lokują swoje filie[17].

Badania przeprowadzone we Włoszech przez R. B. Papalia i P. Galia wykazały, że w przedsiębiorstwach zagranicznych wyższy jest odsetek wysoko wykwalifikowanych pracowników niż w przedsiębiorstwach krajowych jak również wartość majątku jest w tych przedsiębiorstwach wyższa. Przedsiębiorstwa zagraniczne są również bardziej zorientowane na eksport niż przedsiębiorstwa krajowe: wartość przychodów z działalności eksportowej jest dwukrotnie wyższa w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych. Przedsiębiorstwa zagraniczne również chętniej niż krajowe wprowadzają innowacje produktowe i procesowe oraz ponoszą dodatkowe nakłady na działalność badawczo-rozwojową[18].

Analiza porównawcza działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych zlokalizowanych w Portugali wykazała natomiast następujące różnice występujące wśród badanych przedsiębiorstw:

– przedsiębiorstwa zagraniczne są większe, zatrudniają większą ilość pracowników i operują większą liczbą zakładów produkcyjnych niż przedsiębiorstwa krajowe,

– przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż przedsiębiorstwa krajowe funkcjonują w sekcji przetwórstwa przemysłowego, w której możliwe są do osiągnięcia relatywnie wysokie korzyści skali[19].

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych również potwierdziły zaobserwowaną w innych krajach zależność między właścicielem kapitału a rozmiarem przedsiębiorstwa. Badane w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa zagraniczne są pod względem liczby zatrudnionych pracowników większe niż przedsiębiorstwa krajowe. Wartość wynagrodzeń wypłacana pracownikom produkcyjnym jak i nie produkcyjnym jest wyższa w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych. Według autorów badania przedsiębiorstwa zagraniczne są przedsiębiorstwami, które zatrudniają więcej pracowników nieprodukcyjnych niż przedsiębiorstwa krajowe, wymagając równocześnie wyższych umiejętności i kwalifikacji, co wpływa na wartość wynagrodzenia. Istnieje również możliwość, że przedsiębiorstwa zagraniczne zwiększają wynagrodzenia w przedsiębiorstwach zagranicznych na skutek ochrony przed tworzeniem się

---

[17] M. Grasseni, *Domestic Multinationals and Foreign-owned Firms in Italy: Evidence from Quantile Regression*, „The European Journal of Comparative Economics" 2010, vol. 7, no. 1, s. 81–82.

[18] R. B. Papalia, P. Calia, *Decomposing Productivity Differentials: Evidence from Foreign Owned and Domestic Firms in Italy*, „Quaderni di Dipartimento", Serie Ricerche 2008, no. 7, Italy, s. 20.

[19] J. Mata, P. Portugal, *The Survival of New Domestic and Foreign Owned Firms*, Banco de Portugal, Economic Research Department, January 2001, s. 24.

związków zawodowych. Poza różnicami w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstw i wysokości wynagrodzeń, przedsiębiorstwa zagraniczne okazały się bardziej kapitałochłonne niż przedsiębiorstwa krajowe oraz bardziej produktywne, co wykazały również badania w innych krajach. Interesującym okazało się to, że nie ma związku między krajem pochodzenia kapitału a osiąganymi przez przedsiębiorstwa zagraniczne efektami działalności. Według autorów dużo większe znaczenie ma to, że właścicielem filii zagranicznej w kraju goszczącym jest międzynarodowa korporacja. Najlepsze wyniki w porównaniu z filiami zagranicznymi uzyskiwały amerykańskie spółki–matki działające w skali międzynarodowej[20].

Analiza działalności przedsiębiorstw w krajach skandynawskich w obszarze innowacyjności i technologicznego zaawansowania wykazała, że udział przedsiębiorstw zagranicznych w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw ogółem jest wyższy niż przedsiębiorstw krajowych. Działalność przedsiębiorstw krajowych jest najczęściej skoncentrowana wokół sekcji przetwórstwa przemysłowego, charakteryzującej się wysokim i średnio-wysokim poziomem techniki. Przedsiębiorstwa zagraniczne w tych krajach, częściej koncentrują swoją działalność w sekcji usługowej (w niewielkim stopniu opartej na wiedzy i zaawansowanej technice) niż w przemyśle. W przypadku sekcji przetwórstwa przemysłowego, jeśli przedsiębiorstwa zagraniczne decydują się na prowadzenie działalności o tym charakterze, również są to obszary o niskim poziomie techniki. Zaskakującym dla badaczy okazał się fakt, że zagraniczne przedsiębiorstwa są silnie nastawione na ukierunkowanie swojej działalności na rynek zbytu kraju goszczącego, podczas gdy dla krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej dużo ważniejsze niż rynek krajowy są rynki zagraniczne[21]. Według autorów badania, kluczowym elementem z punktu widzenia innowacyjności przedsiębiorstwa jest możliwość pozyskiwania informacji o innowacjach od zagranicznych filii, co stanowi istotną przewagę przedsiębiorstw zagranicznych nad krajowymi. Największy udział wśród przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako innowacyjne miały krajowe przedsiębiorstwa międzynarodowe. Badania nie wykazały znaczących różnic między produktywnością przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych[22].

Raport Ministerstwa Finansów w Nowej Zelandii również wykazał pewne różnice w efektach działalności osiąganych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne. Przede wszystkim przedsiębiorstwa zagraniczne uzyskują wyższą

---

[20] M. E. Doms, J. B. Jensen, *Comparing Wages, Skills and Productivity between Domestically and Foreign-owned Manufacturing Establishments in the United States*, University of Chicago Press, United States, January 1998, s. 240–251.

[21] B. Ebersberger, H. Lööf, *Corporate Innovation Activities. Does Ownership Matter? The CIS Study Statistical Report*, Nordic Innovation Centre`s Forum for Innovation Policies, Oslo 2005, s. 43–45.

[22] *Ibidem*, s. 73–74.

stopę zwrotu z kapitału własnego niż przedsiębiorstwa krajowe, charakteryzują się wyższą produktywnością niż przedsiębiorstwa krajowe oraz wykorzystują w większym stopniu niż przedsiębiorstwa krajowe „dobre praktyki" zarządzania. Co ciekawe nie zauważono zależności między poziomem produktywności przedsiębiorstw a realizowaniem działalności eksportowej, co w tym przypadku oznacza, że nie można wyjaśnić różnic w poziomie produktywności przedsiębiorstw tym, że przedsiębiorstwa zagraniczne są bardziej skłonne do prowadzenia działalności eksportowej niż przedsiębiorstwa krajowe, a przedsiębiorstwa eksportowe są bardziej produktywne, chociaż produktywność krajowych przedsiębiorstw eksportowych jest wyższa niż przedsiębiorstw nieeksportujących. W zakresie stosowania nowoczesnych systemów zarządzania sprawdzono, jak wygląda taka zależność w innych krajach, tj. w: Stanach Zjednoczonych, Indiach, Włoszech, Niemczech, Portugali, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Polski, Francji, Grecji, Chinach. Jednak każdorazowo okazało się, że przedsiębiorstwa krajowe w mniejszym stopniu wykorzystują dobre praktyki zarządzania niż przedsiębiorstwa zagraniczne i można przyjąć, że jest to powszechnie występująca zależność[23]. W raporcie wskazano na prawdopodobne przyczyny zaobserwowanych zależności, choć trudno jednoznacznie je przypisać do wskazanych efektów działania przedsiębiorstw. Są to następujące czynniki:

– zagraniczne przedsiębiorstwa lokują swój kapitał w przedsiębiorstwa krajowe o silnej pozycji rynkowej i dobrych perspektywach rozwoju, w konsekwencji osiągając bardzo dobre wyniki. Podobne zjawisko zaobserwowano również w Wielkiej Brytanii;

– przedsiębiorstwa zagraniczne w relacji do przedsiębiorstw krajowych, wykorzystują nowsze technologie i umiejętności, lepszy dostęp do zagranicznych sieci powiązań rynkowych, wypracowane techniki organizacji i zarządzania, co przekłada się na ich lepszą produktywność;

– przedsiębiorstwa zagraniczne inwestują w przedsiębiorstwa, które pozwalają na osiąganie specyficznych korzyści lokalizacji inwestycji, co dotyczy sytuacji, gdy kraj goszczący dysponuje np. zasobami naturalnymi. W tym przypadku korzyści dla zagranicznego inwestora są na tyle znaczące, że jego przeniesienie się do innego kraju jest mało prawdopodobne[24].

Na przykładzie krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Litwy, wśród których przeprowadzono dość obszerne badanie w obszarze zarządzania, można potwierdzić, że w tym obszarze sposób i efekty działania obu grup przedsiębiorstw są różne. Zaobserwowano następujące zjawiska występujące wśród przedsiębiorstw działających w ramach sekcji przetwórstwa przemysłowego:

---

[23] N. B a c k l e y, *Why do foreign-owned firms perform better than New Zealand-owned firms*, Treasury Report T2009/2747, www. treasury.govt.nz, s. 4–6.

[24] *Ibidem*, s. 7.

– przedsiębiorstwa krajowe w pierwszej kolejności dążą do podnoszenia jakości dotychczas wytwarzanych produktów i usług i redukcji kosztów działalności, podczas gdy nadrzędnym celem przedsiębiorstw zagranicznych jest zdobycie i utrzymanie znaczącego udziału w rynku, a dopiero w następnej kolejności udoskonalenie produktu/usługi, redukcja kosztów i monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa;

– zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne dążą do jasnego sprecyzowania funkcji i zadań każdego pracownika, planowanie działań uważane jest za bardzo ważne i jest zorientowane na redukcję kosztów, premie pracownicze są uzależnione od wyników pracy i wyników finansowych. W dalszej kolejności dla przedsiębiorstw krajowych najistotniejsze było poprzedzenie podjęcia każdego działania analizą jego opłacalności, natomiast dla przedsiębiorstw zagranicznych bardziej istotne jest zachowanie hierarchicznej struktury organizacyjnej i rozwój funkcji kontrolnej[25].

Analiza i ocena działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych przedstawiona w ujęciu porównawczym na podstawie literatury zagranicznej, bazuje na tych samych metodach oraz kategoriach finansowych i pozafinansowych. W literaturze przedmiotu nie występują odrębne metody analizy działalności przedsiębiorstw, klasyfikowane ze względu na pochodzenie właściciela kapitału.

2.4. Podsumowanie

Przeprowadzana w ramach niniejszego opracowania analiza efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w ujęciu porównawczym jest oparta na ocenie rezultatów działań podejmowanych przez te przedsiębiorstwa zarówno w sferze finansowej jak i pozafinansowej. Zagraniczne badania poświęcone tej problematyce wskazują na istotne różnice w działalności krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw, w szczególności związane z osiąganym przez nie poziomem innowacyjności, produktywności, stosowaną strategią zarządzania przedsiębiorstwem oraz uzyskanym poziomem rentowności. Z badań tych wynika, że:

– przedsiębiorstwa krajowe mogą dorównać przedsiębiorstwom zagranicznym pod względem osiąganych przez nie finansowych i pozafinansowych efektów działalności,

[25] M. Tvaronaviciene, M. Degutis, *If Approach to Management Differs in Locally and Foreign Owned Firms: Case of Lithuania*, „Journal of Business Economics and Management" 2007, vol. 8, no. 3, s. 150–153.

– przedsiębiorstwa działające w ramach korporacji transnarodowych charakteryzują się wyższym poziomem innowacyjności i produktywności niż przedsiębiorstwa działające w skali jednego kraju,

– ponieważ większość działań badawczo-rozwojowych jest skoncentrowana w spółkach macierzystych, przedsiębiorstwa krajowe mogą pod względem prowadzonych działań w obszarze B+R niejednokrotnie przewyższać przedsiębiorstwa zagraniczne,

– przedsiębiorstwa zagraniczne charakteryzują się wyższym niż przedsiębiorstwa krajowe poziomem wynagrodzeń i są mniej zadłużone,

– przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe prowadzą działalność eksportową,

– przedsiębiorstwa zagraniczne osiągają wyższą stopę zwrotu z kapitału własnego niż przedsiębiorstwa krajowe,

– efekty działalności przedsiębiorstw krajowych mogą być zróżnicowane w zależności od zakresu działania tych przedsiębiorstw oraz poziomu rozwoju gospodarki kraju w jakim – poza krajem macierzystym – prowadzą swoją działalność.

Pod względem technicznym, przeprowadzenie analizy działalności przedsiębiorstw krajowych w poszczególnych sferach działania nie różni się od analizy działalności przeprowadzonej w przedsiębiorstwach zagranicznych. Jednak specyfika działania przedsiębiorstw zagranicznych oznacza ponoszenie przez te przedsiębiorstwa dodatkowych kosztów lub korzyści, które nie występują, bądź występują w stopniu ograniczonym w przedsiębiorstwach krajowych. Są to m. in.:

– korzyści wynikające z możliwości stosowania cen transferowych w transakcjach wewnątrz koncernu, przeważnie niższych niż ceny obowiązujące w handlu międzynarodowym,

– korzyści związane z możliwością pozyskiwania kapitału na rynkach zagranicznych ze źródeł relatywnie tanich i objętych najmniejszym ryzykiem,

– koszty związane z obciążeniem transakcji zagranicznych dodatkowym ryzykiem kursowym,

– dodatkowe koszty związane z zatrudnianiem zagranicznych pracowników,

– koszty opłat licencyjnych, menedżerskich i konsultingowych.

Ponadto istnieje również grupa czynników różnicujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa krajowego od funkcjonowania przedsiębiorstwa zagranicznego, które przekładają się na zróżnicowanie osiąganych przez te przedsiębiorstwa efektów działalności również w sferze pozafinansowej. W przypadku przedsiębiorstw krajowych są to m. in.:

– znajomość lokalnych systemów zaopatrzenia i dystrybucji oraz instytucji otoczenia biznesowego,

– poziom zaawansowania technologicznego procesów produkcyjnych odpowiadający wymogom i oczekiwaniom oraz dostosowany do możliwości produkcyjnych i oferty krajowych kontrahentów,

– duża znajomość krajowego rynku zbytu i konkurentów,

– stosowanie metod organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem dopasowanych do systemów wykorzystywanych przez kontrahentów w ramach danego rynku,

– znajomość procedur administracyjnych i regulacji prawnych.

Natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych do takich czynników należą:

– możliwość wykorzystywania zagranicznych sieci zaopatrzenia, w tym dotychczasowych powiązań spółki macierzystej,

– dostępność najnowszych osiągnięć w sferze techniczno-technologicznej, umożliwiających wytwarzanie produktów o lepszej jakości i korzystniejszej cenie,

– dostępność sprawdzonych przez spółkę macierzystą (lub inne filie) metod organizacji i zarządzania,

– możliwość realizowania działalności na preferencyjnych warunkach stworzonych dla zagranicznych inwestorów.

Poza wymienionym wyżej szeregiem atutów posiadanych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne istnieją też takie, które nie są bezpośrednio związane z uwarunkowaniami prowadzenia działalności przez te przedsiębiorstwa i zależą wyłącznie od nich samych. Są to m. in. elastyczność i szybkość w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, umiejętność uczenia się i realizowania rentownych – choć niejednokrotnie obarczonych wyższym ryzykiem – inwestycji.

Rozdział 3

ANALIZA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH W POLSCE NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO – STUDIUM PRZYPADKU

3.1. Atrakcyjność Polski jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych

Procesy globalizacji są związane z „rozwojem wymiany międzynarodowej, rosnącymi powiązaniami międzynarodowymi i otwartością rynków. W efekcie dokonała się ogólnoświatowa integracja systemów ekonomicznych i znaczna unifikacja zachowań ekonomicznych i społecznych”[1]. „W Polsce, podobnie jak w większości krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które podjęły, z początkiem lat dziewięćdziesiątych, epokowy proces transformacji, obserwuje się coraz większą liberalizację postaw wobec kapitału zagranicznego. (…) Alokacja kapitału zagranicznego w Polsce poprzedzona była długim okresem otwierania się gospodarki na inwestorów zagranicznych. Proces ten odbywał się w atmosferze przełamywania uprzedzeń i niechęci do tej formy międzynarodowej współpracy”[2].

Zmiana systemu polityczno-gospodarczego w Polsce w 1989 r. zapoczątkowała istotny wzrost zainteresowania inwestorów zagranicznych inwestowaniem w Polsce[3]. Do 1990 r. udział Polski w wartości napływu kapitału zagranicznego na świecie wynosił zaledwie 0,04%, tj. 89 mln USD, natomiast w 1991 r., na skutek otwarcia polskiej gospodarki, wartość kapitału zagranicznego wynosiła

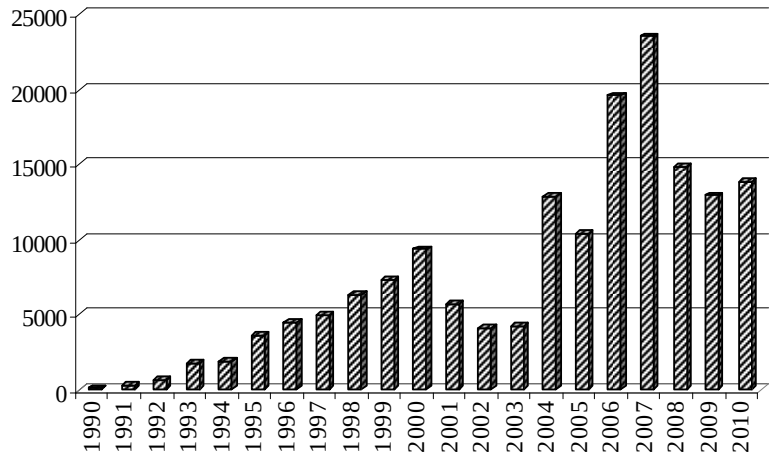
---

[1] B. Bernaś, *Finanse międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 25–26.

[2] K. Dziworska, K. Szczepaniak, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – doświadczenia i perspektywy*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 974, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 205–209.

[3] M. Kuzel, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności na przykładzie gospodarki Polski*, TNOiK, Toruń 2007, s. 190–191.

już 291 mln USD, tj. o 227% więcej niż w roku poprzednim[4]. W tym samym czasie Polska zawarła układ stowarzyszeniowy z UE, którzy zaczął obowiązywać od 1994 r. Nakładał on na kraje członkowskie obowiązek zapewnienia swobody przepływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz traktowania w jednakowy sposób inwestorów krajowych i zagranicznych z krajów Wspólnoty.



Wykres 3.1. Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 1990–2010 (w mln USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD – www.unctad.org [dostęp 17.11.2013].

Lata 1990–1995 to początki zainteresowania ze strony inwestorów zagranicznych lokatą kapitału w Polsce (wykres 3.1). Widoczna jest tutaj wyraźna tendencja wzrostowa wartości napływającego do Polski kapitału, od 89 mln USD w roku 1990 o 7 270 mln USD w roku 1999. Łącznie w latach 90. napłynęło do Polski prawie 31 500 mln USD kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, z czego powyżej 1 mln USD w latach 1993, 1995 i 1998. Przeciętna wartość napływu kapitału w tym okresie to 3 144 mln USD rocznie. Znaczące zainteresowanie inwestorów zagranicznych lokatą kapitału w Polsce można tutaj wyjaśnić zachodzącymi w tym czasie przemianami polityczno-gospodarczymi, stopniowo znoszącymi kolejne restrykcje wobec inwestorów zagranicznych.

[4] *World Investment Report 1992. Transnational Corporations as Engines of Growth*, New York and Geneva 1992, s. 311–316.

Znaczące zniesienie restrykcji i ograniczeń wobec inwestorów zagranicznych w zakresie realizowania działalności gospodarczej w Polsce miało miejsce dopiero po uchwaleniu *Ustawy Prawo Działalności Gospodarczej* w 1999 r.[5], w której zapis art. 5 „podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa" nadał inwestorom zagranicznym prawo do prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Polski w tym samym zakresie i w oparciu o te same prawa, co inwestorom krajowym, aczkolwiek tworzenie wówczas na terenie Polski oddziałów i przedstawicielstw przedsiębiorstw międzynarodowych było możliwe wyłącznie w zakresie reklamy i promocji przedsiębiorstwa.

W roku 2000 wartość napływu kapitału zagranicznego wyniosła już ponad 2 000 mln USD, co stanowiło 0,67% udziału w napływie inwestycji zagranicznych do krajów świata[6]. W dwóch kolejnych latach, zainteresowanie Polską jako krajem lokaty inwestycji uległo zmniejszeniu. Rok przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej wartość podejmowanych inwestycji nieznacznie wzrosła. Natomiast w roku 2004, wartość napływu kapitału zagranicznego wyniosła aż 12 890 mln USD, co stanowiło rekordowy udział w wartości napływającego kapitału do krajów świata – 1,74% oraz do krajów unijnych – 6,31%[7]. W tym samym roku uchwalono w Polsce *Ustawę o swobodzie działalności gospodarczej*[8], która obowiązuje do dziś. Zgodnie z nowym ustawodawstwem, osoby zagraniczne, spełniające wymagania niniejszej ustawy mogą – na takich samych prawach jak polscy obywatele – podejmować i wykonywać działalność gospodarczą.

Według M. Kuzela „wzrost napływu BIZ w 2004 r. nie był raczej bezpośrednim następstwem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (UE), gdyż efekt spodziewanego członkowstwa został już w dużej mierze zdyskontowany przez inwestorów zagranicznych w latach dziewięćdziesiątych XX w. – stąd skokowy wzrost wartości BIZ pod wpływem akcesji był raczej mało prawdopodobny. W przypadku Polski zwiększony napływ BIZ w 2004 r. związany był przede wszystkim ze zwiększeniem zaangażowania kapitałowego inwestorów już wcześniej prowadzących działalność gospodarczą w Polsce w wyniku reinwestowania zysków osiągniętych w roku poprzednim"[9].

---

[5] *Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej*, DzU 1999, nr 101, poz. 1178.

[6] *World Investment Report 2004. The Shift Towards Services*, New York and Geneva 2004, s. 367–371.

[7] *World Investment Report 2004…, op. cit.*, s. 367–371.

[8] *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, DzU 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

[9] M. Kuzel, *op. cit.*, s. 200.

Istotnie, jak pokazuje tab. 3.1, w roku 2003 wartość reinwestowanych zysków wprawdzie zmniejszyła wielkość napływu kapitału o 80 mln USD, jednakże w latach kolejnych przyjmuje już znaczące wielkości (9 044 mln USD w 2007 r.).

Tabela 3.1

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 2003–2008 a wartość reinwestowanych zysków (mln USD)

Rok	Napływ kapitału zagranicznego	Zyski reinwestowane
2003	4 559	–80
2004	7 250	6 308
2005	3 785	3 429
2006	7 072	5 474
2007	7 497	9 044
2008	9 478	–637
2009	5 276	5 690
2010	8 856	5 741

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP, www.nbp.pl [dostęp: 17.11.2013].

Skłonność podmiotów zagranicznych do ponownego inwestowania kapitału w rozwój przedsiębiorstwa może wynikać z atrakcyjnych dla inwestora warunków panujących w polskiej gospodarce, związanych zapewne z przystąpieniem Polski do UE, ale m. in. również: korzystną polityką podatkową (od 2004 r. Polska zalicza się do krajów unijnych o najniższej stawce podatku CIT) czy też relatywnie niskimi kosztami dobrze wykwalifikowanej siły roboczej.

Jak pokazuje wykres 3.1 rekordową wartość napływu BIZ odnotowano w 2007 r. – 23 561 mln USD. O 8 722 mln USD mniej zainwestowano w Polsce w roku 2007, natomiast na koniec 2009 wartość napływu BIZ wyniosła 12 932mln USD, o 1 907 mln mniej (tj. 31,1%) w stosunku do roku poprzedniego.

Zarówno pod względem wartości napływającego kapitału zagranicznego do Polski oraz zmian wartości reinwestowanych zysków można zauważyć, że po 2007 r. skala inwestowania kapitału zagranicznego w Polsce uległa zmniejszeniu, m. in. na skutek globalnego kryzysu gospodarczego. Skutkiem pogorszenia tempa wzrostu gospodarczego, zarówno polskiej jak i gospodarki światowej, jest pogorszenie wyników finansowych większości przedsiębiorstw oraz większa niż w latach ubiegłych liczba ich upadłości. Wiele z nich nie było w stanie spłacić kredytów udzielonych w okresie sprzyjającej koniunktury, kiedy koszty takiego finansowania były stosunkowo niewielkie. Z drugiej strony banki, m. in. ze względu na wzrost udziału kredytów zagrożonych wysokim ryzykiem, zaczęły oczekiwać wyższego niż dotychczas zabezpieczenia kredytów oraz wyższej

premii za ryzyko – zatem dostępność tego rodzaju form finansowania dla wielu przedsiębiorstw została znacząco ograniczona. Tym samym pojawiły się trudności z zachowaniem płynności finansowej przedsiębiorstw jak i terminowym regulowaniem zobowiązań przez ich kontrahentów[10].

Pozytywnym zjawiskiem jest widoczny w roku 2010 wzrost wartości kapitału zagranicznego w Polsce w stosunku do lat poprzednich. Trudno oczywiście ocenić, czy będzie to długookresowa tendencja, jednak warto zwrócić uwagę, iż Polska postrzegana jest jako kraj atrakcyjny pod względem inwestycyjnym. Według raportu A. T. Kearney z 2010 r.[11] Polska zajmuje 6 miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej (w 2007 r. zajmowała 22 pozycję). Polskę wyprzedziły Chiny – ponownie uznane za najbardziej atrakcyjny kraj dla inwestorów oraz Stany Zjednoczone, Indie, Brazylia i Niemcy. Za atuty Polski uznano: relatywną stabilność gospodarki wobec kryzysu, mniejsze uzależnienie od eksportu niż inne kraje regionu, relatywnie tanią siłę roboczą i duże możliwości inwestycyjne, jak również oczekiwany rozwój zaplecza infrastrukturalnego kraju dzięki uproszczeniu procedur wykorzystania funduszy unijnych**.** Wysokie miejsce Polski w rankingach oraz atrakcyjności jako miejsca lokalizacji inwestycji pozwala przypuszczać, że w kolejnych latach napływ kapitału zagranicznego będzie wykazywał tendencje rosnące.

3.2. Charakterystyka regionu łódzkiego

Badanie (którego wyniki są prezentowane w ramach niniejszego opracowania) przeprowadzone było na obszarze województwa łódzkiego, zasadne jest zatem scharakteryzowanie tego regionu pod względem atrakcyjności inwestycyjnej.

Województwo łódzkie zlokalizowane jest w środkowej części Polski, na osiach północ–południe i wschód–zachód, które krzyżują się w powiecie łęczyckim (w okolicach Piątku)[12]. Lokalizacja województwa jest korzystna z punktu widzenia tranzytowych połączeń europejskich, co po podjęciu odpowiednich działań może w przyszłości stanowić silny atut tego regionu.

W centralnej części województwa znajduje się stolica regionu – miasto Łódź. Odległość Łodzi do Warszawy wynosi około 130 km, jednakże dopiero

---

[10] P. Wieprzkowski, *Kryzys a zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, [w:] R. Sobiecki, J. W. Pietrewicz (red.), *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 310–311.

[11] *Investing in a Reboud. The 2010 A. T. Kearney FDI Confidence Index*, www.atkearney.de, [dostęp: 17.11.2013].

[12] Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że województwo i region są pojęciami tożsamymi. Pod pojęciem regionu rozumie się w tym przypadku administracyjne granice województwa.

w ostatnich latach rozpoczęto modernizację łódzko-warszawskiego pasma kolejowego, co pozwoliło skrócić czas podróży do około 90 minut.

Łódź, stolica województwa, jest silnym ośrodkiem naukowo-badawczym, skupiającym szereg instytucji naukowych i szkół wyższych, liczącym ponad 100 tys. studentów i 10 tys. pracowników naukowych[13].

Atrakcyjność inwestycyjna województwa łódzkiego jak i pozostałych regionów Polski jest cyklicznie badana przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową[14]. Ocena atrakcyjności województw opiera się na uniwersalnych czynnikach lokalizacji, tj.: koszty oraz wielkość i jakość zasobów pracy, aktywność regionów wobec inwestorów, dostępność transportowa, chłonność rynku zbytu, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, poziom rozwoju infrastruktury społecznej oraz poziom bezpieczeństwa powszechnego[15].

Wyniki przeprowadzonej analizy zostały zestawione w tab. 3.2. Umieszczono w niej zarówno pozycję jaką zajmują wybrane województwa jak również ocenę danego wskaźnika.

Najlepiej oceniono zasoby i koszty pracy w województwie łódzkim. Pod tym względem województwo zajmuje 3 miejsce, za województwami śląskim i małopolskim. Prawdopodobnie dość istotny wpływ na jakość zasobów pracy w województwie łódzkim mają: możliwość kształcenia pracowników o określonych kwalifikacjach dzięki wysoce rozwiniętym instytucjom naukowym i badawczym znajdującym się w województwie, jak również niski poziom stopy bezrobocia uwzględnianej w tej ocenie.

Również dość dobrze ocenia się poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej. Łódzkie zajmuje w tej klasyfikacji 6 miejsce, za województwami: śląskim, dolnośląskim, mazowieckim, wielkopolskim i małopolskim.

Na przeciętnym poziomie ocenia się natomiast poziom rozwoju infrastruktury społecznej regionu i aktywność województwa wobec inwestorów.

Pod względem rozwoju infrastruktury społecznej łódzkie zajmuje 7 miejsce, a czynnik ten nabiera coraz większego znaczenia w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Odpowiednio rozwinięta infrastruktura społeczna ułatwia organizację szkoleń, konferencji i spotkań z klientami oraz kształtowania klimatu społecznego sprzyjającego kreatywności, innowacjom i otwartości w wymianie poglądów. Cechy te są pomocne w tworzeniu przedsiębiorczości innowacyjnej, technologicznie zaawansowanej, zwłaszcza przez inwestorów zagranicznych, w przypadku których pojawienie się w regionie budzi niekiedy wiele emocji w społeczności lokalnej.

---

[13] J. Różański, M. Wilk, *Udział inwestycji zagranicznych w kształtowaniu rozwoju Łodzi i regionu łódzkiego*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2007, s. 508–509.

[14] M. Nowicki (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.

[15] Szerzej: *Ibidem*.

Tabela 3.2

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej województw w roku 2011 według IBnGR

		Ranga atrakcyjności inwestycyjnej w ujęciu syntetycznym		Ranga atrakcyjności inwestycyjnej według poszczególnych czynników													
				I		II		III		IV		V		VI		VII	
		wagi		20		25		15		10		5		5		20	
Lp.	Województwo	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga
1	śląskie	0,90	1	0,46	1	1,38	1	1,32	2	1,19	2	2,30	1	–1,16	16	0,43	6
2	mazowieckie	0,61	2	0,37	5	–0,32	14	1,96	1	0,71	3	0,38	4	–0,59	13	1,31	2
3	dolnośląskie	0,56	3	0,43	2	0,03	5	0,45	4	1,43	1	0,82	3	–1,12	15	1,37	1
4	małopolskie	0,34	4	0,23	8	0,62	2	0,29	5	0,15	6	1,74	2	–0,24	9	0,05	7
5	wielkopolskie	0,29	5	0,41	3	0,13	3	–0,07	8	0,21	5	–0,39	10	0,38	6	0,85	4
6	zachodniopomorskie	0,17	6	0,39	4	–0,11	9	–0,17	9	–0,33	9	–0,05	6	–0,53	12	1,04	3
7	pomorskie	0,17	7	–0,08	11	–0,03	8	0,86	3	–0,35	11	0,08	5	–0,60	14	0,62	5
8	łódzkie	–0,05	8	0,22	9	0,1	4	–0,25	11	–0,12	7	–0,19	7	–0,36	11	–0,21	8
9	kujawsko-pomorskie	–0,14	9	0,01	10	0	6	0,02	6	–0,58	16	–0,21	8	–0,09	8	–0,37	9
10	lubuskie	–0,15	10	0,37	6	–0,14	10	–0,05	7	–0,40	12	–0,32	9	–0,33	10	–0,53	10
11	opolskie	–0,19	11	0,23	7	–0,28	12	–0,25	10	0,33	4	–0,73	15	0,23	7	–0,67	12
12	podkarpackie	–0,39	12	–0,63	14	–0,03	7	–0,74	13	–0,32	8	–0,61	13	1,38	1	–0,74	14
13	świętokrzyskie	–0,41	13	–0,22	12	–0,17	11	–0,83	15	–0,52	14	–0,51	11	1,01	2	–0,87	15
14	warmińsko-mazurskie	–0,44	14	–0,58	13	–0,30	13	–0,56	12	–0,57	15	–0,57	12	0,43	5	–0,54	11
15	lubelskie	–0,60	15	–0,71	15	–0,38	15	–1,19	16	–0,33	10	–1,03	16	0,89	3	–0,73	13
16	podlaskie	–0,68	16	–0,90	16	–0,51	16	–0,79	14	–0,50	13	–0,72	14	0,73	4	–1,01	16

I – dostępność transportowa, II – zasoby i koszty pracy, III – rynek zbytu, IV – infrastruktura gospodarcza, V – infrastruktura społeczna, VI – bezpieczeństwo powszechne, VII – aktywność województw wobec inwestorów

Źródło: M. Nowicki (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2011*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2011, s. 7.

Bardzo ważnym czynnikiem kształtującym atrakcyjność inwestycyjną województwa jest jego aktywność wobec inwestorów. Pod tym względem łódzkie zajmuje dopiero 8 miejsce. Aczkolwiek zakres działań marketingowych, promujących województwo wśród inwestorów jest na tyle szeroki, że – jak sami autorzy badania zauważają, czynnik ten jest trudno mierzalny i obejmuje swoim zakresem jedynie fragment działalności promocyjnej regionu, w tym przypadku współpracę z PAIiIZ i Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad RP.

Dość słabo ocenia się dostępność transportową województwa, zajmuje ono 9 miejsce w tej kategorii. Można przyjąć, że województwo łódzkie w zasadzie spełnia kryteria wskaźnika dostępności transportowej, jednak stan faktyczny infrastruktury transportowej nie pozwala jeszcze na pełne wykorzystanie możliwości jakie niosą za sobą atuty geograficznego położenia danego województwa.

Najniższe oceny województwo łódzkie uzyskało w przypadku analizy chłonności rynku zbytu oraz bezpieczeństwa powszechnego. W obu przypadkach zajmuje ono 10 miejsce.

W ujęciu syntetycznym, pod względem atrakcyjności inwestycyjnej województwo łódzkie zajmuje 8 miejsce (ocena atrakcyjności 0,2). Wyprzedzają je województwa: śląskie – o najwyższej randze atrakcyjności inwestycyjnej wśród polskich województw, dolnośląskie, mazowieckie, wielkopolskie, małopolskie, zachodniopomorskie i pomorskie. Natomiast najmniejszą atrakcyjnością inwestycyjną cechują się województwa świętokrzyskie, podlaskie i lubelskie.

Ważnym dla inwestycyjnej oceny regionu jest również obecność na jego obszarze Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, która, jak podaje serwis ŁSSE[15], jest jednym z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarczych w Polsce. Inwestorzy rozpoczynający swoją działalność w ŁSSE otrzymują szereg przywilejów oraz preferencyjnych warunków do jej prowadzenia. Obecnie 82,4% terenów strefy jest zagospodarowane przez podmioty zarówno krajowe jaki i zagraniczne, przy czym 61% kapitału zainwestowanego w strefie pochodzi ze źródeł zagranicznych. W łódzkiej strefie zatrudnionych jest 18 983 pracowni-

[15] Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna zajmuje powierzchnię 1 162, 3045 ha. Strefa oferuje inwestorom zarówno tereny niezabudowane, pod inwestycje typu *greenfield* jak również gotowe do zagospodarowania budynki i pomieszczenia biurowe. Inwestorzy działający w strefie mają możliwość korzystania z pomocy publicznej wspierającej nowe inwestycje oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Poziom uzyskanej pomocy jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa i wynosi odpowiednio 50, 60 oraz 70% dla dużych, średnich i małych przedsiębiorstw. Ponadto istnieje także możliwość zwolnienia z podatku od nieruchomości oraz wykorzystania programów pomocowych Urzędów Pracy w zakresie rekrutacji oraz szkolenia zatrudnionych pracowników. ŁSSE poza podstawowym wsparciem inwestora, związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej (pomoc w kontaktach z odpowiednimi urzędami, promocja, pomoc w rekrutacji, prowadzenie przetargów, udostępnienie infrastruktury gospodarczej i technicznej) zapewnia kompleksową obsługę, uhonorowaną certyfikatem jakości ISO, m. in. w ramach następujących rodzajów usług: informatycznych, badawczo-rozwojowych, rachunkowości i kontroli ksiąg, księgowości, centrów telefonicznych; www.sse.lodz.pl.

ków i pod tym względem ŁSSE zajmuje 4 miejsce spośród 14 istniejących w Polsce stref. Można zatem uznać, że warunki do prowadzenia działalności gospodarczej na obszarze województwa ocenia się jako przeciętne w stosunku do innych regionów.

Działania priorytetowe prowadzące do gospodarczego rozwoju regionu zawiera Strategia Rozwoju Regionalnego Województwa Łódzkiego[16]. W ramach poprawy konkurencyjności gospodarki mają zostać zrealizowane następujące cele strategiczne:

– zwiększenie dostępności gospodarczej regionu, m. in. poprzez: modernizację infrastruktury transportowej, komunikacyjnej i technicznej, rozwój transportu, kompleksowe uzbrojenie terenów inwestycyjnych oraz wdrożenie odpowiednich systemów obsługi inwestora, stref gospodarczych i przedsiębiorczości;

– tworzenie nowoczesnej, prorozwojowej i innowacyjnej bazy gospodarczej, m. in. poprzez: tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu, modernizacji i rozwojowi przedsiębiorczości oraz rozwojowi instytucji otoczenia biznesu, wspieranie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie i sfery badawczo-rozwojowej oraz wdrożenie systemu ułatwień i ulg dla inwestorów;

– budowę społeczeństwa informacyjnego, m. in. poprzez: wdrażanie innowacyjnych interaktywnych usług publicznych, systemów teleinformatycznych gospodarki elektronicznej zarówno w biznesie jak i administracji oraz promocję innowacyjnych form kształcenia, tj. *e-learning*;

– zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, m. in. poprzez: restrukturyzację produkcji rolnej, poprawę wyposażenia technicznego oraz wspieranie rozwoju gospodarstw ekologicznych;

– podniesienie ogólnego poziomu zatrudnienia i mobilności zawodowej mieszkańców województwa, m. in. poprzez: rozwój współpracy instytucji edukacyjnych, szkoleniowych i rynku pracy, aktywizację osób pozostających bez pracy oraz wspieranie przedsiębiorczości poprzez tworzenie sprzyjających warunków dla zatrudnienia;

– tworzenie wizerunku regionu przyjaznego i atrakcyjnego dla podejmowania współpracy inwestowania i życia mieszkańców m. in. poprzez: promocję regionu i rozwój współpracy regionalnej w kraju i za granicą, wspieranie eksportu z terenu województwa, promocję regionu poprzez wspieranie ponadregionalnych imprez handlowych, kulturalnych i sportowych[17].

Przyjęta strategia ma się przyczynić do zwiększenia konkurencyjności regionu i jego otwartości na międzynarodową współpracę.

---

[16] *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020*, Uchwała Nr LI/865/2006 z dnia 31 stycznia 2006 r., Łódź 2006.

[17] *Strategia Rozwoju…, op. cit.*, s. 25–35.

3.3. Charakterystyka przedsiębiorstw przemysłowych w regionie łódzkim

W zasobach danych gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny nie ma takich, które umożliwiłyby porównanie działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w sekcji przetwórstwa przemysłowego zlokalizowanych na obszarze województwa. Taka możliwość porównań na szczeblu regionalnym istniałaby dla krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw ogółem, bez uwzględnienia sekcji działalności. Ponieważ w ostatnim okresie pojawiły się jednak publikacje dokonujące takich analiz, oparte na aktualnych danych statystycznych, postanowiono zrezygnować z takiej analizy, koncentrując się jedynie na charakterystyce łódzkiego przemysłu, jako punktu odniesienia do dalszej analizy przeprowadzonej w świetle badań empirycznych.

Przedsiębiorstwa przemysłowe stanowią 9,75% ogółu przedsiębiorstw w Polsce – tj. 364 939 przedsiębiorstw spośród 3 742 673 ogółu (tab. 3.3).

Tabela 3.3

Liczba przedsiębiorstw według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.)

Lp.	Województwo	Liczba przedsiębiorstw		
		ogółem	przedsiębiorstwa przemysłowe	
	POLSKA	3 742 673	364 939	100,00%
1	mazowieckie	646 696	60 142	16,48%
2	śląskie	430 578	42 058	11,52%
3	wielkopolskie	359 350	38 072	10,43%
4	małopolskie	314 017	33 329	9,13%
5	łódzkie	220 706	29 159	7,99%
6	pomorskie	249 262	28 788	7,89%
7	dolnośląskie	316 811	26 061	7,14%
8	zachodniopomorskie	215 080	17 906	4,91%
9	kujawsko-pomorskie	182 031	17 666	4,84%
10	podkarpackie	144 999	14 393	3,94%
11	lubelskie	156 180	12 937	3,54%
12	świętokrzyskie	105 678	9 875	2,71%
13	warmińsko-mazurskie	114 821	9 754	2,67%
14	opolskie	95 481	8 624	2,36%
15	lubuskie	101 405	8 312	2,28%
16	podlaskie	89 578	7 863	2,15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl [dostęp: 11.10.2011].

W województwie łódzkim zlokalizowanych jest 7,99% przedsiębiorstw przemysłowych, tj. 29 159 i pod tym względem znajduje się ono na 5 miejscu wśród pozostałych województw, za województwami: mazowieckim – 16,48% przedsiębiorstw, śląskim – 11,52% przedsiębiorstw, wielkopolskim – 10,43% przedsiębiorstw i małopolskim – 9,13% przedsiębiorstw.

Udział przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwach ogółem w Polsce ukształtował się na poziomie 9,75% (tab. 3.4).

Tabela 3.4

Udział przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwach ogółem według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.)

Lp.	Województwo	Liczba przedsiębiorstw		Udział przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwach ogółem
		ogółem	przedsiębiorstwa przemysłowe	
	POLSKA	3 742 673	364 939	9,75%
1	łódzkie	220 706	29 159	13,21%
2	pomorskie	249 262	28 788	11,55%
3	małopolskie	314 017	33 329	10,61%
4	wielkopolskie	359 350	38 072	10,59%
5	podkarpackie	144 999	14 393	9,93%
6	śląskie	430 578	42 058	9,77%
7	kujawsko-pomorskie	182 031	17 666	9,70%
8	świętokrzyskie	105 678	9 875	9,34%
9	mazowieckie	646 696	60 142	9,30%
10	opolskie	95 481	8 624	9,03%
11	podlaskie	89 578	7 863	8,78%
12	warmińsko-mazurskie	114 821	9 754	8,49%
13	zachodniopomorskie	215 080	17 906	8,33%
14	lubelskie	156 180	12 937	8,28%
15	dolnośląskie	316 811	26 061	8,23%
16	lubuskie	101 405	8 312	8,20%

Źródło: jak do tab. 3.3.

Regionem najbardziej uprzemysłowionym w Polsce jest region łódzki, w którym udział przedsiębiorstw przemysłowych do przedsiębiorstw ogółem znacząco przewyższa średnią krajową i wynosi 13,21%, co usytuowało województwo na pierwszym miejscu wśród pozostałych. W czołówce znalazły się również województwa: pomorskie – 11,55%, małopolskie – 10,61%, wielkopolskie – 10,59%, podkarpackie – 9,93% oraz śląskie – 9,77%.

Udział pracujących w przemyśle na poziomie krajowym wynosi 15,93% (tab. 3.5).

Tabela 3.5

Liczba pracujących w przemyśle według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.)

Lp.	Województwo	Liczba pracujących		
		ogółem	w przemyśle	
	POLSKA	5 409 563	861 495	15,93%
1	łódzkie	382 055	84 945	22,23%
2	wielkopolskie	554 610	101 473	18,30%
3	pomorskie	333 072	54 419	16,34%
4	kujawsko-pomorskie	283 340	45 977	16,23%
5	małopolskie	462 155	74 293	16,08%
6	podkarpackie	233 500	37 461	16,04%
7	śląskie	657 958	105 115	15,98%
8	lubuskie	144 816	22 255	15,37%
9	mazowieckie	816 426	122 090	14,95%
10	opolskie	135 614	20 113	14,83%
11	warmińsko-mazurskie	177 575	25 973	14,63%
12	dolnośląskie	419 429	60 591	14,45%
13	świętokrzyskie	162 521	23 428	14,42%
14	podlaskie	138 260	19 137	13,84%
15	zachodniopomorskie	264 425	34 479	13,04%
16	lubelskie	243 807	29 746	12,20%

Źródło: jak do tab. 3.3.

W regionie łódzkim odsetek pracujących jest dużo większy. Więcej niż co piąta osoba (tj. 22,23%) pracuje w przedsiębiorstwach przemysłowych. Jest to największy udział pracujących w przemyśle wśród województw.

Poziom zaawansowania technologicznego przemysłu w poszczególnych województwach przedstawiono na podstawie struktury przedsiębiorstw przemysłowych pod względem poziomu techniki oraz nakładów na działalność badawczo-rozwojową (tab. 3.6 i 3.7).

Pod względem zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw przemysłowych pozycja województwa łódzkiego na tle pozostałych regionów jest słaba. W łódzkim aż 87,1% przedsiębiorstw należy do sektorów niskiej i średnio-niskiej techniki. Zdecydowana większość, bo 65,9 % przedsiębiorstw, należy do grupy przemysłów niskiej techniki. Łódzkie pod tym względem aż o 15,8 punktów procentowych przewyższa średnią krajową i zajmuje tym samym pierwsze miejsce w kraju. Tłumaczy to wskazany wcześniej wysoki odsetek pracujących w przemyśle, bowiem sektory niskich technologii często są wysoce pracochłonne i charakteryzują się wysokim zaangażowaniem czynnika ludzkiego procesach produkcyjnych, co z jednej strony oznacza generowanie znaczącej liczby miejsc pracy w regionie, ale z drugiej niski poziom innowacyjności i zaawansowania technologicznego regionu, co należy uznać za zjawisko niekorzystne.

Tabela 3.6

Struktura podmiotów w sekcji przetwórstwo przemysłowe według poziomu techniki w województwach (stan na koniec 2009 r.)

Lp.	Województwo	Poziom techniki			
		wysoka	średnio-wysoka	średnio-niska	niska
	POLSKA	2,4	14,2	33,3	50,1
1	mazowieckie	5,1	15,5	32,4	47,0
2	małopolskie	3,3	12,6	33,8	50,3
3	dolnośląskie	2,9	18,2	37,9	41,0
4	pomorskie	2,8	14,3	37,1	45,8
5	łódzkie	2,5	10,4	21,2	65,9
6	podkarpackie	2,1	15,8	34,0	48,1
7	śląskie	2,0	19,3	40,7	38,1
8	zachodniopomorskie	2,0	11,3	36,9	49,7
9	kujawsko-pomorskie	1,8	12,1	34,0	52,1
10	wielkopolskie	1,5	12,7	30,9	55,0
11	podlaskie	0,8	10,3	30,0	58,9
12	świętokrzyskie	0,8	14,4	39,8	45,0
13	warmińsko-mazurskie	0,7	10,2	27,7	61,4
14	lubelskie	b.d.	10,9	b.d.	61,5
15	lubuskie	b.d.	13,1	b.d.	51,1
16	opolskie	b.d.	17,1	b.d.	49,3

Źródło: *Nauka i Technika w Polsce 2009*, GUS, www.stat.gov.pl [dostęp: 11.10.2011].

Tabela 3.7

Nakłady wewnętrzne na B+R w 2009 r. dedykowane dla przemysłu (stan na koniec 2009 r.)

Lp.	Województwo	Nakłady		
		ogółem	przemysł	
	POLSKA	4 001 904	2 106 918	100,00%
1	mazowieckie	1 852 491	538 791,5	25,57%
2	śląskie	585 754,5	527 127,1	25,02%
3	małopolskie	405 675,8	308 437,3	14,64%
4	pomorskie	193 620,4	160 582,4	7,62%
5	wielkopolskie	281 576,5	124 819,4	5,92%
6	podkarpackie	106 095,5	100 180,2	4,75%
7	dolnośląskie	162 127,7	95 471,7	4,53%
8	łódzkie	75 600,1	61 900,2	2,94%
9	kujawsko-pomorskie	55 991,9	50 942,2	2,42%
10	lubelskie	109 984,7	30 518,3	1,45%
11	podlaskie	21 140,2	17 379,2	0,82%
12	zachodniopomorskie	20 483,2	6 463,7	0,31%
13	warmińsko-mazurskie	22 205,1	3 472,5	0,16%
14	lubuskie	9 428,5	0	0
15	opolskie	42 179	0	0
16	świętokrzyskie	57 549,8	0	0

Źródło: jak do tab. 3.6.

Odsetek przedsiębiorstw średnio-wysokich technologii jest również bardzo niski w województwie, tj.10,4% i na tle pozostałych zajmuje ono przedostatnie miejsce, wyprzedzając bardzo nieznacznie – o 0,5 punktów procentowych województwo lubelskie. Udział przedsiębiorstw przemysłowych wysokiej techniki stanowi jedynie 2,5% – w tej kategorii województwo łódzkie zajmuje 5 pozycję na tle pozostałych. Łódzkie nieznacznie tu przewyższa średnią krajową – o 0,1 punku procentowego. Na pierwszej pozycji znajduje się województwo mazowieckie, które przewyższa średnią krajową pod względem udziału przedsiębiorstw wysokiej i średnio-wysokiej techniki, z równocześnie niższym niż średnia krajowa udziałem przedsiębiorstw niskiej i średnio-niskiej techniki.

Poniżej przedstawiono podstawowe dane o przedsiębiorstwach przemysłowych działających w województwie łódzkim na tle podmiotów niefinansowych prowadzących działalność gospodarczą, według PKD 2007 (tab. 3.8 i 3.9)[18].

Tabela 3.8

Struktura przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności i liczby pracujących w województwie łódzkim (stan na koniec 2009 r.)

Rodzaj działalności	Liczba przedsiębiorstw		Liczba pracujących	
Ogółem	109 139	100,0%	542 268	100,0%
Handel i naprawa pojazdów samochodowych	36 740	33,7%	136 000	25,1%
Przemysł	16 209	14,9%	202 814	37,4%
Budownictwo	12 164	11,1%	48 421	8,9%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	10 274	9,4%	27 911	5,1%
Transport i gospodarka magazynowa	8 077	7,4%	28 003	5,2%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	6 839	6,3%	14 170	2,6%
Pozostała działalność usługowa	5 549	5,1%	9 687	1,8%
Zakwaterowanie i gastronomia	2 917	2,7%	13 117	2,4%
Administrowanie i działalność wspierająca	2 633	2,4%	32 444	6,0%
Edukacja	2 342	2,1%	5 406	1,0%
Informacja i komunikacja	2 336	2,1%	8 203	1,5%
Obsługa rynku nieruchomości	1 933	1,8%	11 255	2,1%
Kultura i rekreacja	1 127	1,0%	4 837	0,9%

Źródło: jak do tab. 3.3.

[18] Ze wglądu na to, że poniższa klasyfikacja opiera się na PKD 2007 i dotyczy tylko podmiotów niefinansowych, dane zawarte w tab. 3.7 i 3.8, tj. liczba podmiotów i liczba pracujących, mogą odbiegać od danych przedstawionych w tabelach wcześniejszych, które bazowały na klasyfikacji PKD 2004 i dotyczyły wszystkich jednostek gospodarczych, funkcjonujących na obszarze województwa łódzkiego.

Według danych zawartych w tab. 3.8, liczba przedsiębiorstw realizujących działalność gospodarczą na obszarze województwa łódzkiego w 2009 r. wyniosła 109 139 podmiotów. Pod względem liczby przedsiębiorstw, dominującym profilem działalności w województwie łódzkim są handel i naprawy, w ramach którego realizowało działalność 33,7% podmiotów ogółem. Na kolejnych miejscach znajdują się: działalność przemysłowa, tj. 14,9% podmiotów ogółem oraz budownictwo, tj. 11,1% podmiotów ogółem. Jednak pod względem liczby generowanych miejsc pracy dominującym profilem działalności jest sekcja przetwórstwa przemysłowego, w której zatrudnionych jest 37,4% spośród 542 268 pracujących ogółem. Znaczący jest również odsetek pracujących w handlu i naprawach, tj. 25,1% pracujących ogółem. W przedsiębiorstwach budowlanych zatrudnionych jest natomiast 8,9% pracujących ogółem.

Tabela 3.9

Nakłady inwestycyjne oraz wartość brutto środków trwałych przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności w województwie łódzkim (stan na koniec 2009 r.)

Rodzaj działalności	Nakłady inwestycyjne		Wartość brutto środków trwałych	
Ogółem	8 205,9	100,0%	77 118,0	100,0%
Przemysł i budownictwo	5 788,8	70,5%	53 277,1	69,1%
Handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja	1 464,4	17,8%	10 653,7	13,8%
Pozostałe usługi	689,6	8,4%	4 591,9	6,0%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości	238,1	2,9%	8 120,5	10,5%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	25,0	0,3%	474,8	0,6%

Źródło: jak do tab. 3.3.

W województwie łódzkim, wielkość nakładów na inwestycje wyniosła w 2009 r. 8 205,9 mln zł, z czego 70,5% stanowiły nakłady poniesione przez przedsiębiorstwa przemysłowe i przedsiębiorstwa budowlane. Przedsiębiorstwa te mają również najwyższy udział pod względem wartości brutto środków trwałych. Wartość brutto środków trwałych przedsiębiorstw ogółem w województwie łódzkim wynosi 77 118 mln zł, z czego 69,1% wartości majątku trwałego brutto przypada na przedsiębiorstwa przemysłowe i przedsiębiorstwa budowlane.

Uwzględniając powyższe zestawienia można stwierdzić, że rola przemysłu w województwie łódzkim jest znacząca. Województwo łódzkie charakteryzuje się, na tle całego kraju, największym udziałem przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwach ogółem. Należy uznać to za zjawisko korzystne. Przedsiębiorstwa przemysłowe generują największą liczbę miejsc pracy i ponoszą zna-

czące nakłady na inwestycje w relacji do pozostałych rodzajów działalności przedsiębiorstw, co ma pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy regionu. Z drugiej jednak strony, w przypadku regionu łódzkiego mamy do czynienia z wysokim udziałem przemysłu niskiej techniki, zatem należy oczekiwać, że nakłady inwestycyjne tych przedsiębiorstw, w szczególności na zakup nowych technologii, będą raczej niskie.

3.4. Podsumowanie

Postrzeganie atrakcyjności Polski, jako miejsca lokaty inwestycji, na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat zmieniało się wraz z rozwojem polskiej gospodarki, ale także w wyniku zmian zachodzących w gospodarce światowej. W obliczu światowego kryzysu, Polska, podobnie jak i pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej stanowi atrakcyjne miejsce lokaty inwestycji, w stosunku do krajów zachodnich, gdzie skutki kryzysu są bardziej odczuwalne. Wprawdzie polska gospodarka nadal stwarza pewne trudności dla zagranicznego inwestora (w postaci m. in. braku przejrzystości i spójności przepisów prawnych, wysoki stopień skomplikowania procedur administracyjnych, biurokracji) jednak stanowi relatywnie bezpieczne środowisko inwestycyjne.

Potwierdza to stopień zainteresowania inwestorów zagranicznych podejmowaniem działalności inwestycyjnej. W 2008 r. wartość kapitału zagranicznego w Polsce stanowiła 134 448,9 mln zł, z czego 63% pochodziło z Holandii, Niemiec i Francji. Zatem z krajów o wyższym poziomie rozwoju, co ma istotne znaczenie dla transferowanych w ramach BIZ zasobów. Wprawdzie brak jest jednoznacznej tendencji wzrostowej w skali napływu kapitału zagranicznego do Polski w ostatnich latach, niemniej należy pamiętać, że w obecnych warunkach rozwój wielu zachodnich przedsiębiorstw został zahamowany, tym samym międzynarodowy transfer zasobów również został ograniczony.

Najbardziej uprzemysłowionym w Polsce regionem, jest województwo łódzkie, w którym zlokalizowany jest największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych ogółem. Sekcja przetwórstwa przemysłowego w regionie jest niestety zdominowana przez przemysł niskiej i średnio-niskiej techniki, co przekłada się na wysoką pracochłonność i niskie nakłady na działalność badawczo-rozwojową w regionie. Pod względem lokaty kapitału zagranicznego województwo łódzkie ocenia się jako przeciętnie atrakcyjne, dysponujące z jednej strony pracownikami o wysokich kwalifikacjach, a z drugiej relatywnie niskimi kosztami pracy.

Rozdział 4

EFEKTY DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH W SEKCJI PRZETWÓRSTWA PRZEMYSŁOWEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO

4.1. Metodyka przeprowadzonych badań

4.1.1. Cele i zakres badania ankietowego

Celem przeprowadzonego własnego badania empirycznego była próba porównania finansowych i pozafinansowych efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Autorka przyjęła założenie, że istnieją podstawowe czynniki, które różnicują efekty działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych. Zasadne byłoby zatem ich rozeznanie, a następnie wskazanie na tej podstawie kierunków działań, które umożliwią przedsiębiorstwom krajowym wzmocnienie pozycji rynkowej wobec przedsiębiorstw zagranicznych.

Przeprowadzona w poprzednim rozdziale analiza porównawcza efektów działalności osiąganych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne, oparta o dostępne dane statystyczne oraz literaturę przedmiotu, nie daje pełnego obrazu występujących zależności i nie pozwala na zbadanie tej problematyki w pełnym zakresie. Dostępne dane statystyczne przede wszystkim charakteryzują się wysokim stopniem agregacji, co uniemożliwia przeprowadzenie szczegółowych analiz opartych na specyfice działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych.

W dotychczas przeprowadzonych badaniach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw zagranicznych w kraju goszczącym brakuje analiz efektów działalności tych przedsiębiorstw oraz porównania finansowych i pozafinansowych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa zagraniczne w relacji do wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa krajowe.

W literaturze przedmiotu problematyka związana ze specyfiką działania przedsiębiorstw zagranicznych najczęściej ogranicza się do analizy efektów postrzeganych z punktu widzenia poszczególnych obszarów gospodarki kraju goszczącego bądź z punktu widzenia efektów współpracy lokalnych przedsię-

biorstw z zagranicznymi inwestorami. Rzadko jednak obszarem badań są efekty finansowe. Również w niedostateczny jeszcze sposób porusza się zagadnienia związane z efektami działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych postrzeganych z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem czynników różnicujących charakterystyczne dla tych przedsiębiorstw zachowania. Przeprowadzone własne badanie empiryczne stanowi próbę wypełnienia tej luki.

Porównawcza analiza efektów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w finansowym i pozafinansowym obszarze działania oraz wyszczególnienie podstawowych czynników, które je różnicują stanowi próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

– Jakie czynniki determinują działalność przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych?

– W jakim stopniu przedsiębiorstwa zagraniczne rzeczywiście działają w sposób bardziej efektywny niż przedsiębiorstwa krajowe?

– Jaki wpływ mają warunki działalności przedsiębiorstw zagranicznych na ich efektywność?

– Jaki wpływ mają przedsiębiorstwa zagraniczne na działalność przedsiębiorstw krajowych?

– Czy przedsiębiorstwa krajowe mają możliwość pozyskania oraz wykorzystania wiedzy i umiejętności zagranicznych partnerów?

Aby w tak szerokim ujęciu zbadać działalność obu grup przedsiębiorstw i jej efekty w grupie przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych konieczne było przeprowadzenie badania na wielu płaszczyznach.

Zakres przeprowadzonego badania objął zarówno finansową sferę działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, jak i pozafinansową, tj.: organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstwa, sferę inwestycyjną, marketingową i logistyczną. Ponadto – w ramach analizy działalności przedsiębiorstw zagranicznych – analizie zostały poddane relacje filii przedsiębiorstwa zagranicznego ze spółką macierzystą, w związku z próbą określenia znaczenia tych relacji z punktu widzenia efektów osiąganych przez filie. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Etap pierwszy stanowiło badanie ankietowe przeprowadzone na podstawie szczegółowo opracowanego kwestionariusza dla przedsiębiorstw krajowych oraz dla przedsiębiorstw zagranicznych. Kwestionariusz ankietowy został sporządzony w sposób umożliwiający zrealizowanie podstawowych celów badania i składał się z trzech podstawowych części.

Część pierwsza kwestionariusza ma charakter „metryczki” i umożliwiła zebranie podstawowych danych o przedsiębiorstwie, tj. rok powstania, wielkość zatrudnienia, forma organizacyjno-prawna, obszar działania i procent sprzedaży przeznaczony na eksport, forma własności oraz w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych – kraj pochodzenia kapitału i sposób powstania przedsiębiorstwa. Część druga dotyczy podstawowych danych finansowych zawartych w podsta-

wowych dokumentach sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, według stanu na koniec 2010 r., a w szczególności: wielkości kapitału własnego i obcego oraz udziału poszczególnych składników w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa, wielkości przychodów ze sprzedaży i kosztów produkcji, wyniku finansowego brutto, wartości majątku i zaciągniętych zobowiązań oraz wartości eksportu i importu przedsiębiorstwa. Część trzecia kwestionariusza obejmuje zagadnienia dotyczące działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych oraz przyczyn i efektów podejmowanych działań. W tej części kwestionariusz składa się z 11 rozbudowanych pytań, w większości ułożonych w formie tabelarycznej, co stanowi ułatwienie dla respondenta przy tak obszernym zakresie badania i umożliwia zebranie szerszego materiału do dalszych analiz. Pytania w tej części poświęcone zostały następującym zagadnieniom, m. in:

– ocenie przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne ich sytuacji finansowej poprzez scharakteryzowanie, w trzystopniowej skali, płynności finansowej, rentowności sprzedaży oraz poziomu zadłużenia,

– ocenie przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne poziomu ich innowacyjności oraz umiejętności dopasowywania się do zmian w otoczeniu,

– ocenie przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne ich relacji z poszczególnymi podmiotami z najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa oraz wskazanie czynników decydujących o takim poziomie oceny,

– wskazanie działań podejmowanych w ostatnich latach, tj. 2007–2010, przyczyn oraz efektów tych działań, które były najczęściej przez badane przedsiębiorstwa wskazywane.

Przeprowadzone badanie miało charakter anonimowy, wskazane przez przedsiębiorstwa dane zostały wykorzystane w formie zagregowanej, jedynie do celów badawczych, o czym niejednokrotnie informowano badane przedsiębiorstwa.

Drugi etap badania polegał na gromadzeniu danych ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych.

4.1.2. Charakterystyka poszczególnych etapów badania, dobór próby i źródła pozyskania danych

Zarówno badanie ankietowe, jak i analiza danych pozyskanych ze sprawozdań finansowanych zostały zrealizowane w ramach tej samej próby, co zwiększa możliwości wnioskowania o zaobserwowanych zależnościach i pozwala na podjęcie próby porównania pewnych działań i ich efektów uzyskanych w sferze pozafinansowej, z wynikami finansowymi badanych przedsiębiorstw. Liczebność próby została ustalona na poziomie 100 jednostek w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 100 jednostek w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, co stanowiło odpowiednio 0,05% ogółu przedsiębiorstw krajowych i 38,5% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych działających w sekcji przetwórstwa przemysłowego w województwie łódzkim.

Operatem losowania była lista podmiotów zarejestrowanych w województwie łódzkim w rejestrze REGON, zaliczonych do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe (zgodnie z PKD 2007), według stanu na dzień 31.12.2010 r. Dobór próby miał charakter losowy (bez zwracania).

Badania przeprowadzono w okresie marzec–kwiecień 2011 r. Przed przystąpieniem do realizacji badania, wylosowane przedsiębiorstwa zostały o nim poinformowane i zapoznane z kwestionariuszem ankietowym. Badanie zostało przeprowadzone przez przeszkolonych ankieterów, którzy zostali dokładnie zapoznani z jego tematyką. Ankieterzy byli zawsze obecni przy wypełnianiu ankiety przez respondenta, dzięki czemu wszelkie wątpliwości mogły zostać wyjaśnione w momencie wypełniania ankiety i równocześnie pozwoliło to na uzyskanie lepszej zwrotności ankiet. Uzyskano następujący zwrot ankiet:

– dla przedsiębiorstw krajowych – 76,0% ankiet ogółem,
– dla przedsiębiorstw zagranicznych – 42,0% ankiet ogółem.

Należy jednak podkreślić, że pomimo wszelkich starań przeprowadzenie badania ankietowego wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych nie było łatwe. Do najczęściej napotykanych trudności należały:

– odmowa uczestnictwa w jakimkolwiek badaniu ankietowym, wynikająca z polityki przedsiębiorstwa,
– odmowa udzielenia odpowiedzi, w szczególności na pytania zawarte w części II kwestionariusza, dotyczącej podstawowych danych finansowych przedsiębiorstwa, uzasadniana przez respondentów ochroną danych przed konkurencją lub nieudzielaniem informacji o danych uznanych przez badane przedsiębiorstwa za niejawne.

Zatem ze względu na to, że zgromadzony w trakcie badania ankietowego materiał dotyczący danych finansowych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych nie był wystarczająco obszerny, poszerzono badania empiryczne o drugi etap zrealizowany w ramach tej samej próby, poświęcony analizie finansowej przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych opartej na uzyskanych danych ze sprawozdań finansowych na dzień 31.12.2010 r.

W drugim etapie badania w celu zgromadzenia danych finansowych wykorzystano takie źródła danych jak Monitor Polski B oraz baza danych Bureau van Dijk-Amadeus. Udało się pozyskać bardzo dokładne dane finansowe za 2010 r. od 29,0% wylosowanych przedsiębiorstw krajowych i 51,0% wylosowanych przedsiębiorstw zagranicznych[1]. Uzyskanie danych finansowych przedsiębiorstw, w tym także danych pochodzących z oficjalnych baz danych również nie było łatwym zadaniem. Przedsiębiorstwa (z wyjątkiem spółek ak-

[1] W drugim etapie badania empirycznego udało się uzyskać dane finansowe od dodatkowych 9 przedsiębiorstw zagranicznych (razem 51 przedsiębiorstw) występujących w wylosowanej próbie, które nie wyraziły wcześniej zgody na uczestniczenie w przeprowadzonych badaniach ankietowych.

cyjnych) nie mają obowiązku publikowania danych ze sprawozdań finansowych, także zasoby oficjalnych baz danych bywają również niekompletne. Zdarzały się sytuacje, gdy dane finansowe dotyczące określonego przedsiębiorstwa pochodziły z lat wcześniejszych lub z roku następnego, wówczas rezygnowano z ich wykorzystania, co ograniczyło znacząco liczebność próby (w szczególności przedsiębiorstw krajowych, w przypadku których taka sytuacja miała miejsce bardzo często), ale z drugiej strony zachowanie jednolitego charakteru danych zwiększyło wartość merytoryczną wniosków wynikających z tej analizy.

Dane zebrane w ramach przeprowadzonego badania opracowano przy pomocy arkusza kalkulacyjnego Excel oraz programu SPSS. Analizę wyników poszerzono o badanie siły zależności pomiędzy wybranymi cechami za pomocą testu niezależności χ^2 (Chi-Kwadrat). Przeprowadzenie testu niezależności χ^2 umożliwiło zweryfikowanie zależności pomiędzy badanymi cechami. Im wyższa wartość statystyki χ^2 tym wyższe prawdopodobieństwo (p), że przy przyjętym poziomie istotności $\alpha = 0{,}050$ lub $\alpha = 0{,}100$ pomiędzy badanymi cechami zachodzi zależność istotna statystycznie[2]. Aby określić wpływ poszczególnych zmiennych jakościowych wykorzystano oparty na empirycznej wartości statystyki χ^2 współczynnik zbieżności V-Cramera. Wartości współczynnika V-Cramera (v) zawierają się w przedziale $\langle 0;1 \rangle$, a im wyższa wartość z tym silniejszą korelacją pomiędzy badanymi cechami mamy do czynienia. Nie można jednak na podstawie tego wskaźnika określić kierunku badanej korelacji[3]. Do oceny zależności zmiennych ilościowych wykorzystano natomiast współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Wartości współczynnika Pearsona (r) zawierają się w przedziale $\langle -1;1 \rangle$, a im wyższa jest wartość bezwzględna, tym większa siła korelacji między badanymi zmiennymi. O kierunku korelacji decyduje znak wartości współczynnika, tj. w przypadku ujemnych wartości mamy do czynienia z korelacją ujemną (wzrost wartości jednej zmiennej powoduje spadek wartości drugiej zmiennej lub przeciwnie – spadek wartości jednej zmiennej powoduje wzrost wartości drugiej zmiennej), natomiast w przypadku dodatnich wartości mamy do czynienia z korelacją dodatnią (wzrost wartości jednej zmiennej powoduje wzrost wartości drugiej zmiennej lub spadek wartości jednej zmiennej powoduje spadek wartości drugiej)[4].

Następnie, na podstawie analizy statystycznej, ustalono, które zależności są istotne statystycznie i jaka jest ich siła, które z analizowanych relacji nie mają istotnego związku oraz jakie zależności mogą mieć na siebie wpływ, mimo iż okazały się nieistotne statystycznie.

---

[2] J. Steczkowski, A. Zeliaś, *Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 150.

[3] W. Starzyńska, *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 329.

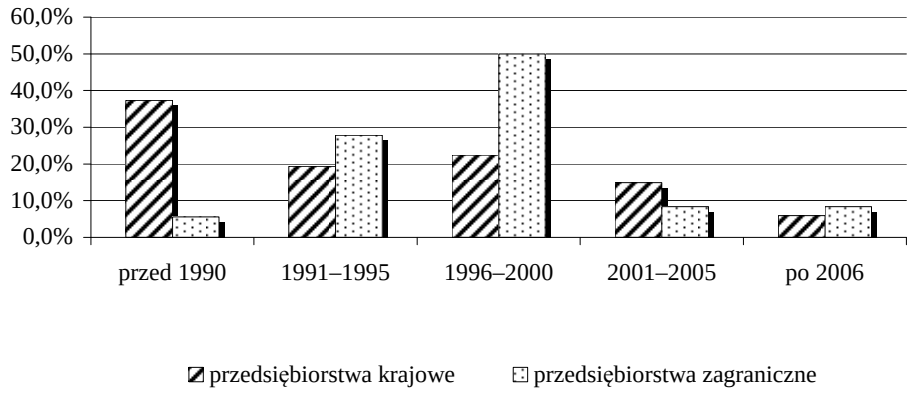
[4] *Ibidem*, s. 293–294.

4.2. Kierunki działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w finansowym i pozafinansowym obszarze działalności

4.2.1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw – badania ankietowe

W przeprowadzonym badaniu ankietowym zaproszono do badania 200 przedsiębiorstw. Odpowiedzi udzieliło 118 przedsiębiorstw, z czego 64,4% stanowiły przedsiębiorstwa krajowe, a 35,6% stanowiły przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału zagranicznego. Najczęściej dokonuje się podziału przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa zagraniczne w oparciu o strukturę kapitału, tj. 1% kapitału przedsiębiorstwa pochodzącego ze źródeł zagranicznych pozwala na zaklasyfikowanie tego przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa zagranicznego. Tymczasem w niniejszym opracowaniu – w przypadku przedsiębiorstw o mieszanej strukturze kapitału (tj. w przypadku 3 badanych przedsiębiorstw) – kierowano się oceną wpływu jaki może mieć zagraniczny inwestor na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Zatem w przypadku, gdy przedsiębiorstwa charakteryzowały się większościowym udziałem kapitału zagranicznego – zaklasyfikowano je do przedsiębiorstw zagranicznych (2 przypadki). Natomiast, gdy udział kapitału zagranicznego nie przekraczał 50% udziałów – przedsiębiorstwo było traktowane jako krajowe (1 przypadek).

Dominującą grupę przedsiębiorstw zarówno w grupie przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych stanowiły te, które powstały przed 2000 r. (wykres 4.1).



Wykres 4.1. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według roku powstania

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Przed rokiem 2000 powstało 79,1% badanych przedsiębiorstw krajowych oraz 83,3% przedsiębiorstw zagranicznych. Największy udział wśród przedsiębiorstw krajowych stanowią te, które powstały przed 1990 r., tj. 37,3% ogółu przedsiębiorstw krajowych. Udział przedsiębiorstw zagranicznych powstałych w okresie przed transformacją jest niewielki i wynosi zaledwie 5,6% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem. Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły działalność w latach 1996–2000 stanowią 50,0% ogółu badanych przedsiębiorstw krajowych, natomiast w latach 1991–1995 powstało 27,8% ogółu badanych przedsiębiorstw zagranicznych. Z punktu widzenia przedmiotu badań, taka struktura jest bardzo korzystna, ponieważ obiektem badań są przedsiębiorstwa o ustabilizowanej, wieloletniej działalności w Polsce, co ma wpływ na podniesienie wiarygodności badań i formułowanych na ich podstawie wniosków.

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, pod względem kraju pochodzenia kapitału, największy odsetek przedsiębiorstw pochodzi z Niemiec (27,8% ogółu przedsiębiorstw), z Włoch (22,2% ogółu przedsiębiorstw) oraz z Krajów Beneluksu (16,9% ogółu przedsiębiorstw). Niewielki odsetek wśród badanych przedsiębiorstw zagranicznych stanowiły przedsiębiorstwa pochodzące z: Danii, Francji, Hiszpanii, Irlandii, Republiki Czeskiej, Rosji, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii (łącznie 33,1% przedsiębiorstw zagranicznych). Z powyższej struktury wynika, że w większości przypadków inwestorzy zagraniczni pochodzą z krajów lepiej rozwiniętych niż kraj goszczący, co może mieć znaczenie w przypadku analizy efektów niektórych obszarów działalności przedsiębiorstw, takich jak np. innowacyjność.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw zagranicznych powstała jako nowe przedsiębiorstwo – tj. inwestycja typu *greenfield* – 59,5% badanych przedsiębiorstw, 21,6% przedsiębiorstw powstało w wyniku stworzenia spółki polskiego i zagranicznego przedsiębiorstwa, natomiast 18,9% przedsiębiorstw zagranicznych powstało w wyniku całkowitego przejęcia polskiego przedsiębiorstwa.

Strukturę badanych przedsiębiorstw według poziomu zatrudnienia przedstawia wykres 4.2.

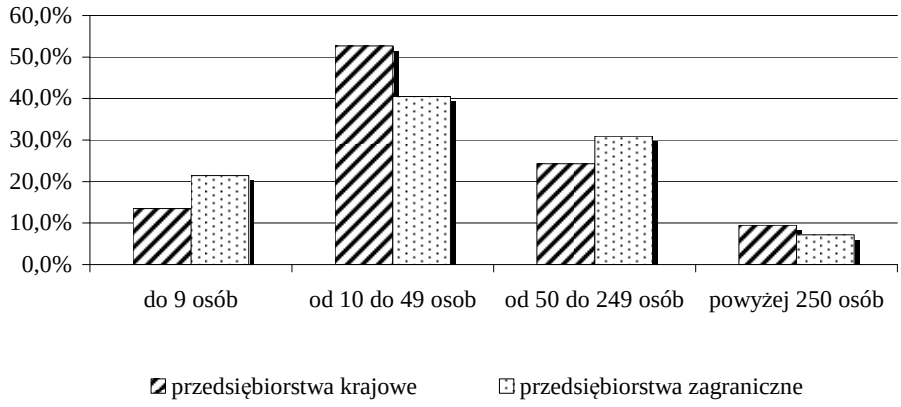
Największy odsetek wśród badanych przedsiębiorstw stanowią małe[5] przedsiębiorstwa, tj. 52,7% przedsiębiorstw krajowych, 40,5% przedsiębiorstw zagranicznych oraz przedsiębiorstwa średnie, tj. – 24,3 % przedsiębiorstw krajowych i 31,0% przedsiębiorstw zagranicznych. Najmniejszy udział wśród badanych stanowią duże przedsiębiorstwa, tj. wśród przedsiębiorstw krajowych – 9,5% ogółu, natomiast wśród przedsiębiorstw zagranicznych – 7,1% ogółu przedsiębiorstw.

---

[5] Przyjmuje się następującą klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych:

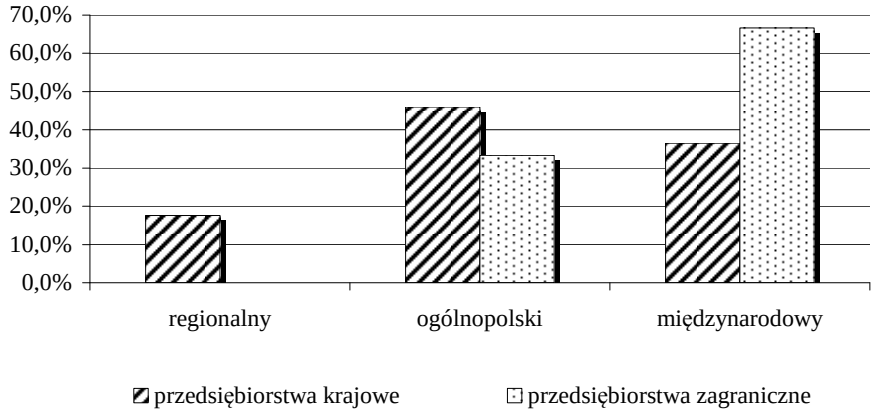
- mikro przedsiębiorstwa – poniżej 9 zatrudnionych,
- małe przedsiębiorstwa – od 10 do 49 zatrudnionych,
- średnie przedsiębiorstwa – od 50 do 249 zatrudnionych,
- duże przedsiębiorstwa – powyżej 250 zatrudnionych.

Strukturę badanych przedsiębiorstw pod względem obszaru prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne przedstawiono na wykresie 4.3.



Wykres 4.2. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według liczby pracujących

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

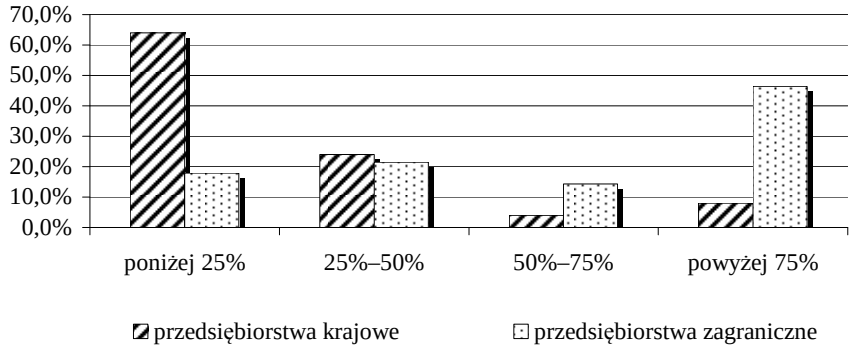


Wykres 4.3. Struktura badanych przedsiębiorstw według obszaru prowadzenia działalności

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Największy odsetek wśród badanych przedsiębiorstw stanowią te, które prowadzą działalność w skali międzynarodowej (47,4% ogółu badanych przedsiębiorstw), przy czym przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż przedsiębiorstwa krajowe prowadzą działalność na rynkach zagranicznych – tj. 66,7% przedsiębiorstw zagranicznych wobec 36,5% przedsiębiorstw krajowych działających w skali międzynarodowej. Blisko połowa badanych przedsiębiorstw krajowych (45,9%) realizuje swoją działalność w skali krajowej, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, co trzecie przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność jedynie na obszarze kraju goszczącego (33,3% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem). Wśród przedsiębiorstw zagranicznych nie występują natomiast takie, których działalność ma charakter jedynie regionalny, podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw krajowych odsetek tych o regionalnym charakterze działania wynosi 17,6% przedsiębiorstw krajowych ogółem. Zależność między pochodzeniem kapitału[6], a obszarem prowadzonej działalności (tj. regionalnym, ogólnopolskim, międzynarodowym) jest umiarkowana (v = 0,335) i istotna statystycznie (p = 0,002).

Przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się międzynarodowym zakresem działania dodatkowo zapytano o procent sprzedaży przeznaczonej na eksport na rynki zagraniczne. Jak widać na wykresie 4.4 struktura odpowiedzi przedstawia się zupełnie inaczej w przedsiębiorstwach krajowych niż w zagranicznych.



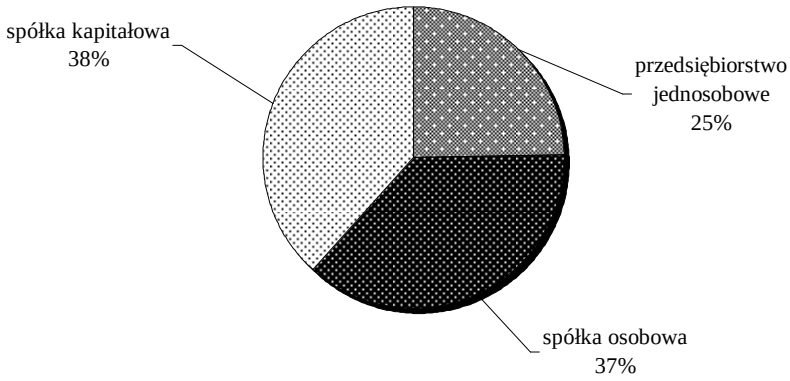
Wykres 4.4. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu działalności eksportowej

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

[6] W przypadku analizy zależności między wybranymi zmiennymi przeprowadzonej w ramach niniejszego opracowania w oparciu o badania ankietowe, we wszystkich przykładach „pochodzenie kapitału" traktuje się jako zmienną klasyfikowaną według kryterium: kapitał krajowy–kapitał zagraniczny. Nie uwzględnia się tutaj bardziej szczegółowych klasyfikacji według np. kraju pochodzenia inwestora.

Wśród przedsiębiorstw krajowych wyraźnie dominują te, dla których procent sprzedaży przeznaczonej na eksport nie przekracza 25% sprzedaży ogółem – 64,0% przedsiębiorstw krajowych ogółem. W przypadku blisko połowy przedsiębiorstw zagranicznych, tj. 46,4% przedsiębiorstw zagranicznych, procent sprzedaży przeznaczonej na eksport stanowi 75% sprzedaży ogółem, przy czym 21,4% tych przedsiębiorstw eksportuje 100% produkcji wytworzonej w kraju goszczącym. Relatywnie wysoki udział sprzedaży przeznaczonej na eksport, jaki zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych wynika m. in. z silnych powiązań jakie łączą te przedsiębiorstwa z krajem macierzystym, a niejednokrotnie również z krajami goszczącymi siostrzanych filii. Również niejednokrotnie filie zagranicznych przedsiębiorstw realizują jedynie określony fragment procesu produkcyjnego i przekazują wytworzone półprodukty na rzecz spółki macierzystej, bądź pozostałych filii, gdzie po ukończeniu gotowy produkt zostaje przekazany do dalszej odsprzedaży.

Pod względem rodzaju formy organizacyjno-prawnej przyjętej przez badane przedsiębiorstwa struktura przedsiębiorstw krajowych różni się od struktury przedsiębiorstw zagranicznych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych wszystkie spośród badanych przyjęły formę spółki kapitałowej, co jest typowym zjawiskiem w tej grupie przedsiębiorstw. Strukturę przedsiębiorstw krajowych pod względem przyjętej formy organizacyjno-prawnej przedstawiono na wykresie 4.5.

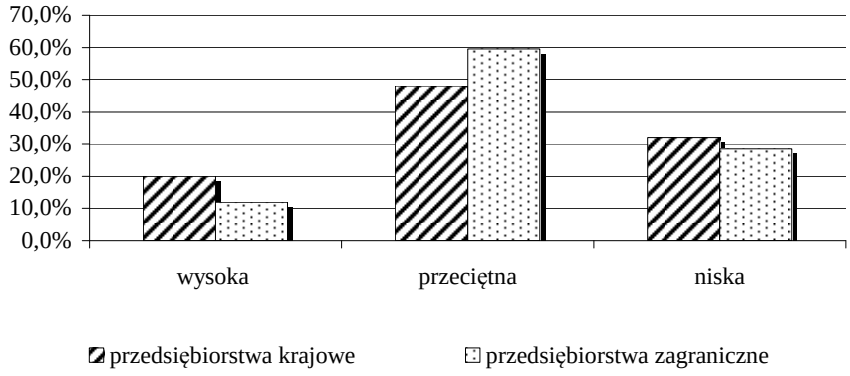


Wykres 4.5. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych według formy organizacyjno-prawnej
Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Wśród przedsiębiorstw krajowych dominowały przedsiębiorstwa działające w formie spółki kapitałowej, tj. 38,4% przedsiębiorstw krajowych ogółem oraz w formie spółki osobowej (najczęściej spółki jawnej) – 37,0% przedsiębiorstw krajowych ogółem.

W dalszej części charakterystyka badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych będzie odnosić się do subiektywnej oceny wskazanej przez respondentów na temat ogólnych cech działalności tych przedsiębiorstw, tj. poziom ich innowacyjności, zgodność działania z przyjętą przez te przedsiębiorstwa strategią rozwoju oraz elastyczność w dopasowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem oceny poziomu ich innowacyjności została przedstawiona na wykresie 4.6.

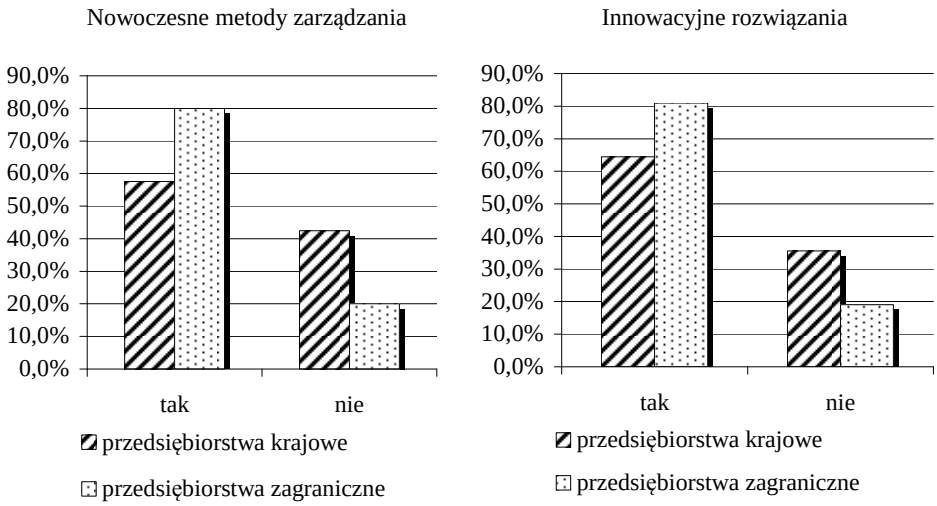


Wykres 4.6. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu innowacyjności

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Największy odsetek przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych ocenił swoją innowacyjność na przeciętnym poziomie, tj. 48,0% przedsiębiorstw krajowych i nieco więcej, bo 59,5% przedsiębiorstw zagranicznych. Więcej przedsiębiorstw krajowych niż zagranicznych oceniło swoją innowacyjność jako wysoką (20,0% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych wobec 11,9% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych). Jednak co trzecie przedsiębiorstw krajowe i co trzecie przedsiębiorstwo zagraniczne uważa, że jego poziom innowacyjności jest niski, tj. 32,0% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 28,6% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Zależność między pochodzeniem kapitału, a oceną poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych jest słaba (v = 0,125) i nieistotna statystycznie (p = 0,402). Jednakże dalsze pogłębienie tej problematyki wskazuje istotne różnice w działaniu przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, co może mieć wpływ na osiągane przez nie efekty działalności również w innych obszarach. Mimo że ogólny poziom innowacyjności przedsię-

biorstw był nieco lepiej oceniany przez przedsiębiorstwa krajowe niż zagraniczne, to jednak przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe wskazywały na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania i innowacyjnych rozwiązań potwierdzonych np. patentami, certyfikatami jakości, pisemnymi opiniami ekspertów (wykres 4.7).



Wykres 4.7. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem stosowania nowoczesnych metod zarządzania oraz stosowania rozwiązań innowacyjnych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1

Zdecydowana większość przedsiębiorstw zagranicznych wykazała stosowanie nowoczesnych metod zarządzania (80,0% wskazań) oraz innowacyjnych rozwiązań (81,0% wskazań). W przypadku przedsiębiorstw krajowych odsetek ten był mniejszy i wyniósł odpowiednio 57,5% wskazań przedsiębiorstw krajowych w przypadku stosowania nowoczesnych metod zarządzania i 64,5% wskazań w przypadku stosowania innowacyjnych rozwiązań. Stosowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne nowoczesne metody zarządzania przedstawia tab. 4.1.

Przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne w procesach organizacji i zarządzania najczęściej stosują założenia metod *Total Quality Management*, tj. 17,9% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 17,5% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych oraz *Just-in-time* – tj. 13,7% wskazań przedsiębiorstw krajowych i 15,5% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych.

Tabela 4.1

Rodzaj stosowanych metod zarządzania w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Metody zarządzania	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa zagraniczne
Total Quality Management	17,9%	17,5%
Just-in-time	13,7%	15,5%
Human Resources Management	11,1%	6,2%
Business Process reengineering	11,1%	11,3%
Controlling	11,1%	11,3%
Benchmarking	10,3%	6,2%
Outsourcing	9,4%	11,3%
Customer Relationship Management	8,5%	13,4%
Lean Management	6,8%	7,2%

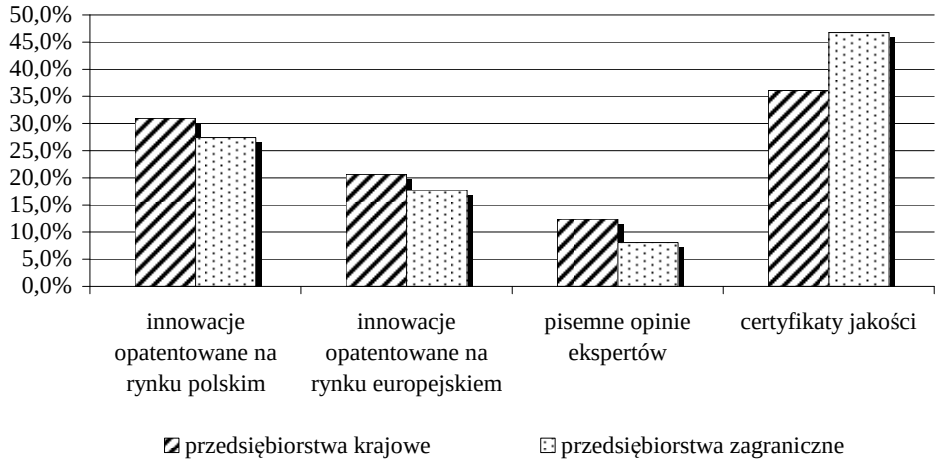
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Okazało się, ze przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne wprowadzają: *Human Resources Management* (tj. 11,1% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 6,2% przedsiębiorstw zagranicznych) oraz *Benchmarking* (10,3% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 6,2% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych). Takie różnice mogą wynikać z pewnego uzależnienia filii przedsiębiorstw zagranicznych od spółki macierzystej w niektórych obszarach zarządzania, która prawdopodobnie w analizowanych przypadkach przejęła na siebie zadania związane z zarządzaniem kadrami w filii jak również *benchmarkingiem*, przekazując spółce–córce określone wytyczne wspomagające realizację stosowanej polityki organizacji i zarządzania. Większy jest natomiast odsetek przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych, które zlecają zadania wykraczające poza podstawowy rdzeń ich działalności firmom zewnętrznym. Stosowanie *outsourcingu* wskazało 11,3% przedsiębiorstw zagranicznych i nieco mniej (chociaż różnica ta nie przekracza dwóch punktów procentowych) 9,4% przedsiębiorstw krajowych. Przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe wskazywały na stosowanie *Customer Relationship Management* (13,4% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych wobec 8,5% wskazań przedsiębiorstw krajowych).

Zależność między pochodzeniem kapitału a stosowaniem przez badane przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne nowoczesnych metod zarządzania jest słaba (v = 0,220), ale istotna statystycznie (p = 0,022), natomiast w przypadku stosowania innowacyjnych rozwiązań zależność między pochodzeniem kapitału, a stosowaniem przez badane, krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa jest jeszcze słabsza (v = 0,173) i istotna statystycznie przy poziomie α = 0,01 (p = 0,061).

Kolejnym czynnikiem, który mógł mieć wpływ na ocenę poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw mógł być rodzaj i wiek stosowanych techno-

logii. Strukturę badanych przedsiębiorstw pod względem rodzaju stosowanych technologii przedstawiono na wykresie 4.8.

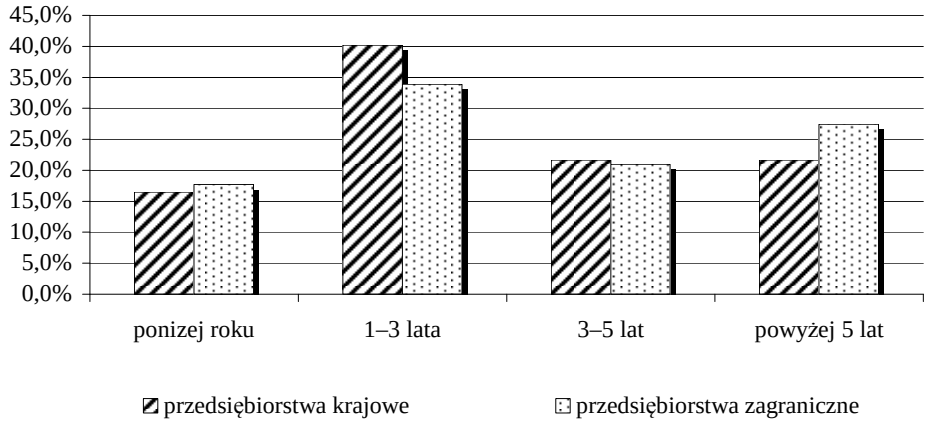


Wykres 4.8. Rozwiązania innowacyjne i technologiczne stosowane w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Najczęściej przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne wprowadzają certyfikaty jakości – tj. 36,1% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i 46,8% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych. W przypadku opatentowanych innowacji, zarówno na rynku polskim jak i europejskim, odsetek przedsiębiorstw krajowych, który wskazał na ich stosowanie był nieco wyższy niż przedsiębiorstw zagranicznych, odpowiednio 30,9% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych wobec 27,4% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych w odniesieniu do innowacji opatentowanych na rynku polskim oraz 20,6% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 17,7% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych w odniesieniu do innowacji opatentowanych na rynkach europejskich. Różnica w strukturze odpowiedzi w przypadku stosowania innowacji opatentowanych ogółem wyniosła tu 6,4 punktu procentowego na korzyść przedsiębiorstw krajowych. Najrzadziej przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne opierają się na rozwiązaniach potwierdzonych przez opinie eksperckie, choć w tym przypadku również odsetek przedsiębiorstw krajowych jest wyższy niż zagranicznych (12,4% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 8,1% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych).

Wiek stosowanych technologii wskazanych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne przedstawiono na wykresie 4.9.

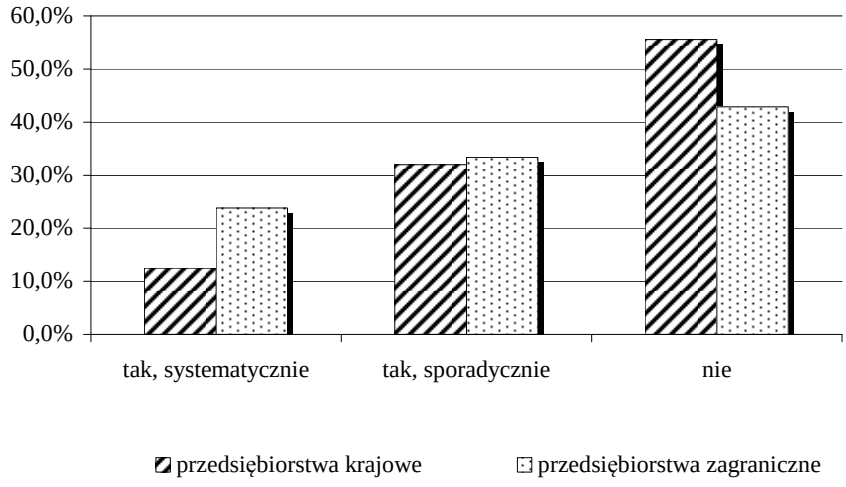


Wykres 4.9. Wiek technologii stosowanych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Okazało się, że przedsiębiorstwa krajowe, jeśli już stosują nowoczesne technologie, to są one relatywnie młode w stosunku do technologii stosowanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Wśród zagranicznych przedsiębiorstw wyższy jest odsetek tych, które stosują technologie starsze niż 5 lat, w stosunku do przedsiębiorstw krajowych – odpowiednio 27,4% przedsiębiorstw zagranicznych wobec 21,6% przedsiębiorstw krajowych. Najnowsze technologie, których wiek oszacowano na poniżej 1 roku stosuje prawie taki sam odsetek badanych przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych, tj. 16,5% przedsiębiorstw krajowych oraz 17,7% przedsiębiorstw zagranicznych. Natomiast większy jest udział przedsiębiorstw wśród badanych przedsiębiorstw krajowych, które stosują technologie, których wiek oszacowano na 1 do 3 lat, tj. 40,2% przedsiębiorstw krajowych wobec 33,9% przedsiębiorstw zagranicznych. Prawdopodobnie wynika to z tego, że przedsiębiorstwa macierzyste rzadko decydują się na transfer najnowszych technologii do swoich filii zagranicznych. Najczęściej, co zaobserwowano już w literaturze przedmiotu, spółki macierzyste przekazują do filii technologie starsze od tych wykorzystywanych w kraju macierzystym. Z jednej strony mogą w ten sposób chronić swoje zasoby wiedzy przed konkurencją kraju goszczącego, a z drugiej przedłużyć życie technologii, które na rynku macierzystym są już np. mniej opłacalne, w większym stopniu, w stosunku do nowszych technologii jakimi dysponuje spółka–matka, niekorzystnie oddziaływują na środowisko itp.

Kolejnym czynnikiem pozwalającym na weryfikację oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych była obecność i charakter współpracy z jednostki badawczo-rozwojowymi (wykres 4.10).



Wykres 4.10. Charakter współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

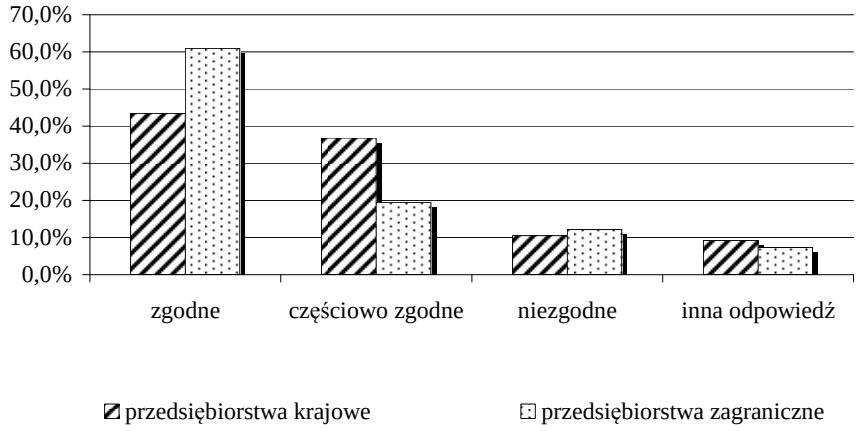
Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przedsiębiorstwa krajowe rzadziej niż zagraniczne współpracują (szczególnie w przypadku, gdy współpraca ma charakter systematyczny) z krajowymi i zagranicznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi. Współpracę z jednostkami B+R (zarówno tę o charakterze systematycznym jak i sporadycznym) potwierdziło łącznie 44,4% przedsiębiorstw krajowych i ponad połowa tj. 57,1% przedsiębiorstw zagranicznych.

Podsumowując innowacyjność przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych można stwierdzić, że przedsiębiorstwa krajowe mniej krytycznie niż przedsiębiorstwa zagraniczne potraktowały ocenę poziomu własnej innowacyjności. Okazało się, że rzadziej niż przedsiębiorstwa zagraniczne stosują nowoczesne metody zarządzania oraz innowacyjne rozwiązania. Aczkolwiek z drugiej strony warto dodać, że jeśli już przedsiębiorstwa krajowe zdecydowały się na stosowanie innowacji to jednak częściej niż zagraniczne stosowały innowacje opatentowane na rynku europejskim i krajowym oraz – co równie istotne – były to relatywnie młode rozwiązania.

Badane przedsiębiorstwa spytano również o zgodność realizowanych inwestycji z przyjętą przez nie strategią rozwoju oraz umiejętność dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu, co w pewnym stopniu wskazałoby na racjonalność zarządzania przedsiębiorstwem.

Strukturę odpowiedzi w zakresie realizowania inwestycji zgodnie z założeniami strategii rozwoju przyjętej przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 4.11.

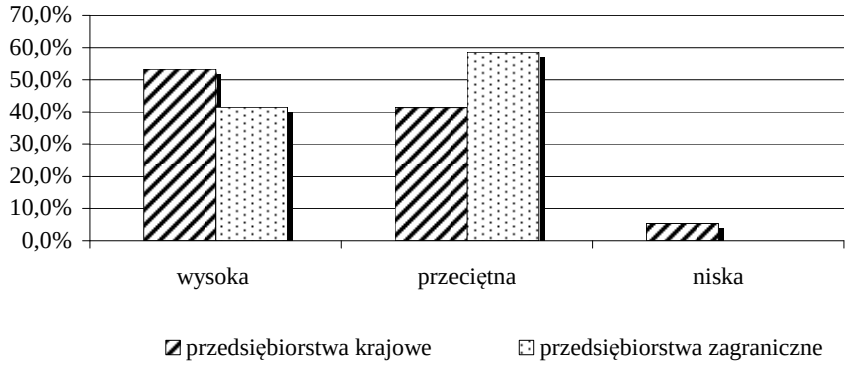


Wykres 4.11. Zgodność realizowanych inwestycji z przyjętą w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych strategią rozwoju

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przedsiębiorstwa zagraniczne zdecydowanie częściej niż krajowe wskazywały na zgodność podejmowanych inwestycji z założeniami strategii rozwoju, tj. 61,0% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych wobec 43,4% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych. Aczkolwiek znaczący był udział przedsiębiorstw krajowych, które uznały podejmowane inwestycje za częściowo zgodne z założeniami strategii – tj. 36,8% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 19,5% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych. Chociaż zależność między pochodzeniem kapitału, a zgodnością realizowanych inwestycji z przyjętą przez badane przedsiębiorstwa strategią rozwoju jest słaba (v = 0,195) i nieistotna statystycznie (p = 0,218) to jednak przemawia na korzyść przedsiębiorstw zagranicznych. Biorąc pod uwagę dotychczasowe wnioski z badania, można zasugerować się tutaj istotną rolą spółki macierzystej, szczególnie w tych przedsiębiorstwach zagranicznych, w których działalność jest silniej związana z rynkiem zagranicznym niż z rynkiem kraju goszczącego. Jeśli filia ma ograniczoną moc decyzyjną wówczas większość decyzji, w tym również inwestycyjnych, zapada w centrali, której działalność prawdopodobnie jest relatywnie silnie podporządkowana ustaleniom zawartym w strategii, co ułatwia koordynację działań centrali w jej filiach rozmieszczonych na wielu rynkach.

W kwestionariuszu ankietowym pytano badane przedsiębiorstwa o ocenę ich elastyczności, rozumianej jako szybkości i umiejętności dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Strukturę odpowiedzi przedstawiono na wykresie 4.12.



Wykres 4.12. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu umiejętności i szybkości dopasowania się do zmian zachodzących w otoczeniu

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przedsiębiorstwa krajowe nieco lepiej niż zagraniczne oceniły swoją szybkość i umiejętność dostosowywania się do zmian otoczenia, co jest zjawiskiem korzystnym. Ponad połowa, tj. 53,3% przedsiębiorstw krajowych wobec 41,5% przedsiębiorstw zagranicznych oceniło swoją elastyczność w dopasowywaniu się do zmian jako wysoką. Większość przedsiębiorstw zagranicznych uznała jednak, że ich umiejętność dopasowania się do zmian otoczenia kształtuje się na przeciętnym poziomie, tj. 58,5% przedsiębiorstw zagranicznych wobec 41,3% ogółu przedsiębiorstw krajowych. Jednak, żadne z przedsiębiorstw zagranicznych nie oceniło swojej elastyczności jako niskiej, w przeciwieństwie do 5,3% ogółu przedsiębiorstw krajowych. Zależność między pochodzeniem kapitału a oceną badanych przedsiębiorstw ich umiejętności i szybkości dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu jest słaba (v = 0,199) i nieistotna statystycznie (p = 0,100). Trzeba jednak przyznać, że mimo iż przedsiębiorstwa krajowe według własnej oceny nieco lepiej radzą sobie z turbulentnym i gwałtownie zmieniającym się otoczeniem to jednak przedsiębiorstwom zagranicznym dużo trudniej sprostać takim zjawiskom, ponieważ działają w kraju o innej kulturze, tempie rozwoju gospodarczego, sytuacji polityczno-prawnej itp. niż kraj macierzysty i istnieją sytuacje, kiedy takie dopasowanie się do specyficznych uwarunkowań kraju goszczącego decydują o sukcesie tych przedsiębiorstw na rynku. Zatem, biorąc pod uwagę trudności jakie mogą mieć przedsiębiorstwa zagraniczne w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w kraju goszczącym, można oczekiwać od przedsiębiorstw krajowych wykorzystania przewagi, jaką jest prowadzenie działalności na swoim rynku i podniesienia poziomu ich elastyczności w zakresie dostosowywania się do zmian otoczenia.

4.2.2. Pozafinansowe efekty działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Zakładając, że ostatnie trzy lata (dla których prowadzono badania, a więc lata 2007–2010) były dość trudne zarówno dla gospodarki światowej jak i krajowej, a równocześnie jest to wystarczający odcinek czasowy z punktu widzenia oceny efektów podjętych w tym czasie działań, zapytano badane przedsiębiorstwa o działania jakie podjęły w tym okresie, przyczyny ich realizacji (wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa) i efekty, jakie według nich były najbardziej widoczne. Należy w tym miejscu podkreślić, że opis przedstawionych w dalszej części opracowania efektów działalności badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych jest oparty na subiektywnej ocenie ankietowanych, którzy spośród zaproponowanych odpowiedzi mogli zaznaczyć maksymalnie dwie, które według nich opisują najbardziej widoczne efekty podjętych działań.

Badane przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały następujące przyczyny podejmowania w latach 2007–2010 działań, tj.:

– wzrost konkurencji – 29,0% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych ogółem, 29,6% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych,

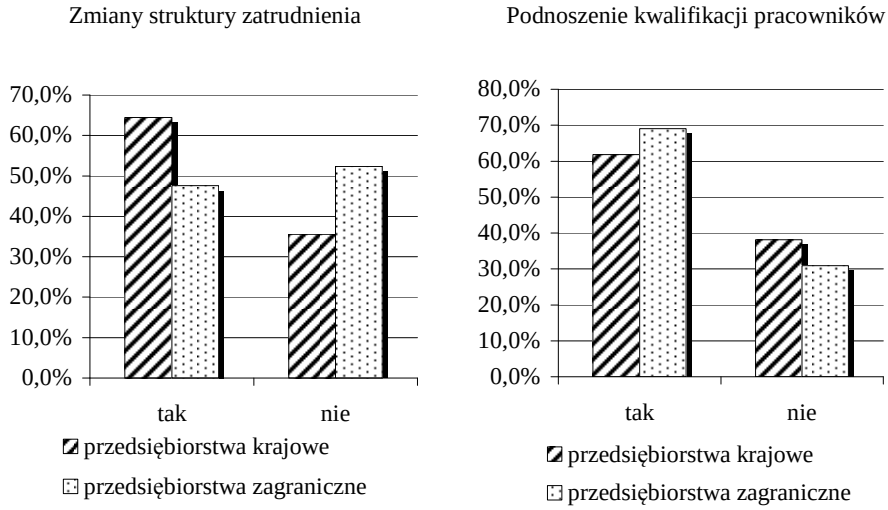
– pojawienie się nowych produktów lub produktów substytucyjnych na rynku – 27,6% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i 29,6% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych,

– pojawienie się nowych technologii produkcji – 25,4% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i 23,2 % odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych.

Ponadto badane przedsiębiorstwa podawały również następujące odpowiedzi, tj. m. in: rozwój firmy, zmiana asortymentu, wymiana lub udoskonalenie parku maszynowego, zmiany organizacyjne, likwidacja innych firm na rynku oraz kryzys ogólnoświatowy.

Jedno z pytań w badaniu ankietowym dotyczyło zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tj. zmian struktury zatrudnienia i związanego z tym podnoszenia kwalifikacji pracowników. Strukturę odpowiedzi przedstawiono na wykresie 4.13.

Na pytanie czy w latach 2007–2010 przedsiębiorstwo podjęło działania zmieniające strukturę zatrudnienia 64,5% przedsiębiorstw krajowych i 47,6% przedsiębiorstw zagranicznych odpowiedziało twierdząco. Zależność między pochodzeniem kapitału, a zmianami w strukturze zatrudnienia jest jednak słaba (v = 0,164) i istotna statystycznie dla α = 0,01 (p = 0,075). Natomiast działania podnoszące kwalifikacje pracowników podjęło 61,8% przedsiębiorstw krajowych i nieco więcej tj. 69,0 % przedsiębiorstw zagranicznych. W tym przypadku zależność miedzy pochodzeniem kapitału a podnoszeniem kwalifikacji pracowników jest bardzo niska (v = 0,072) i nieistotna statystycznie (p = 0,432).



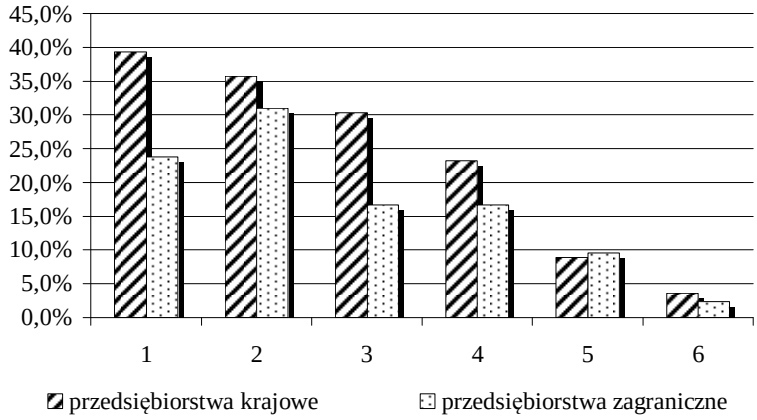
Wykres 4.13. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem przeprowadzonych w latach 2007–2010 zmian w obszarze zatrudnienia i podniesienia poziomu kwalifikacji pracowników

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Tym niemniej podnoszenie kwalifikacji pracowników miało miejsce w większości badanych przedsiębiorstw, co należy uznać za zjawisko korzystne z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa i można przypuszczać, że zarówno zmiany struktury zatrudnienia – o ile były korzystne dla przedsiębiorstwa (np. wymiana pracowników o niskiej wydajności pracy na pracowników bardziej efektywnych, redukcja zatrudnienia w obszarach, w których zaobserwowano przerost zatrudnienia itp.), jak i poprawy kwalifikacji pracowników umożliwią przedsiębiorstwom odniesienie korzyści zarówno w sferze zatrudnienia jak i pozostałych sferach działania przedsiębiorstwa. Chociaż można się w tym przypadku spodziewać także negatywnych rezultatów, związanych np. z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów w/w działań.

Efekty zmian struktury i kwalifikacji zatrudnionych przedstawiono na wykresach 4.14 i 4.15.

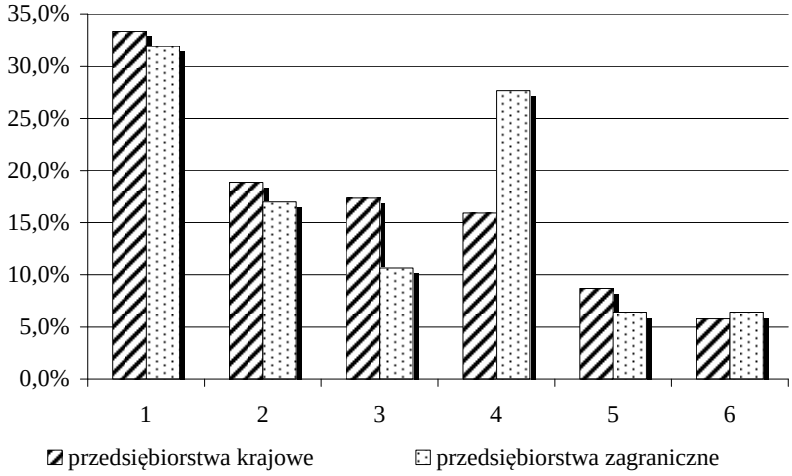
W przypadku przedsiębiorstw krajowych do najbardziej widocznych efektów należą: wzrost wydajności pracy pracowników (27,8% wskazań) oraz zmniejszenie kosztów zatrudnienia (25,3% wskazań). Dość często wskazywano również na efekty w zakresie poprawy jakości wytwarzanych produktów (21,5% wskazań). Dla przedsiębiorstw zagranicznych najbardziej widocznym efektem było ograniczenie kosztów zatrudnienia (31,0% wskazań – o 3,2 punktu procentowego więcej niż w przypadku przedsiębiorstw krajowych) oraz wzrost wydajności pracy pracowników (23,8% wskazań).



1 – wzrost wydajności pracy pracowników, 2 – zmniejszenie kosztów zatrudnienia, 3 – poprawa jakości produktu/usługi, 4 – polepszenie organizacji pracy, 5 – wzrost kosztów zatrudnienia, 6 – brak rezultatów

Wykres 4.14. Efekty wprowadzenia zmian w strukturze zatrudnienia zaobserwowane u przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.



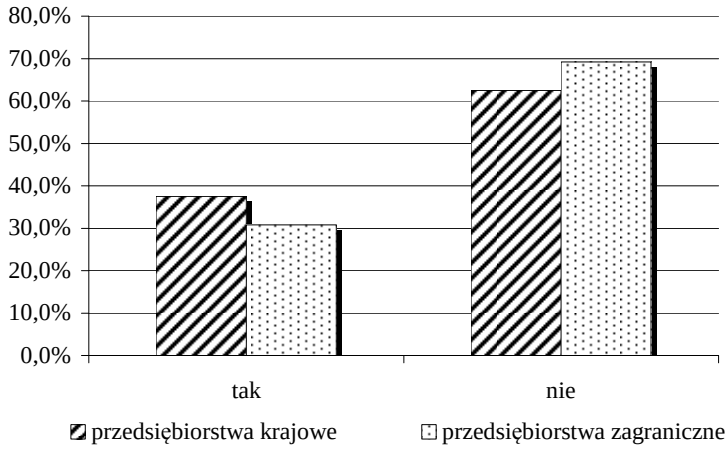
1 – poprawa jakości produktu/ usługi, 2 – polepszenie organizacji pracy, 3 – wzrost zysków, 4 – wzrost wydajności pracy, 5 – brak rezultatów, 6 – wzrost kosztów zatrudnienia

Wykres 4.15. Efekty podniesienia kwalifikacji pracowników zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Działania związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, podobnie jak zmiany w strukturze zatrudnienia, również przełożyły się na poprawę jakości wytwarzanych produktów – zarówno wśród przedsiębiorstw krajowych – 33,3% odpowiedzi, jak i zagranicznych – 31,9% odpowiedzi. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, znaczący odsetek tj. 27,7% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych wskazał również na poprawę wydajności pracy w przedsiębiorstwie, podczas gdy odpowiedź tę zaznaczyło zaledwie 15,9% ogółu przedsiębiorstw krajowych. W obu przypadkach wzrost kosztów zatrudnienia, związany z działaniami podnoszącymi kwalifikacje pracowników nie okazał się częstym zjawiskiem – 5,8% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych, 6,4% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i zagraniczne, w niewielkim stopniu wprowadzały w ostatnich latach zmiany organizacyjne (wykres 4.16).

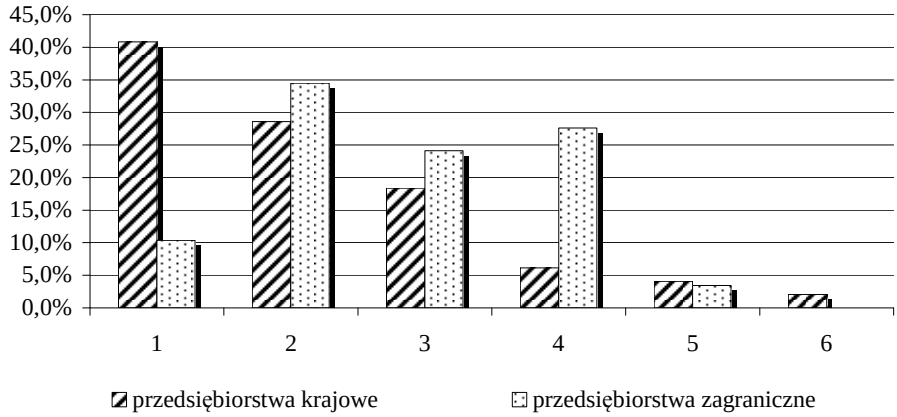


Wykres 4.16. Wprowadzenie zmian organizacyjnych wśród badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Spośród badanych przedsiębiorstw – 37,5% przedsiębiorstw krajowych i 30,8% przedsiębiorstw zagranicznych potwierdziło wprowadzenie zmian organizacyjnych w ostatnich latach. Efekty tych działań, uznane przez badane przedsiębiorstwa za najbardziej widoczne przedstawia wykres 4.17.

W przypadku działań zmieniających strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa za najbardziej widoczny efekt 40,8% przedsiębiorstw krajowych uznało zwiększenie wydajności pracy pracowników.



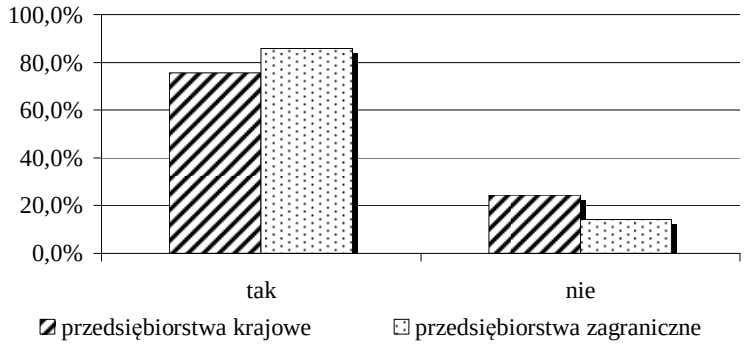
1 – zwiększenie wydajności pracy pracowników, 2 – polepszenie organizacji pracy, 3 – większe zaangażowanie pracowników w procesach decyzyjnych, 4 – spadek kosztów, 5 – zmniejszenie sprawności działania przedsiebiorstwa, 6 – mniejsze zaangażowanie pracowników w procesach decyzyjnych

Wykres 4.17. Efekty wprowadzenia zmian organizacyjnych zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Nie był to najbardziej widoczny rezultat działań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, bowiem na taki wskazało jedynie 10,3% przedsiębiorstw zagranicznych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych za najbardziej istotne efekty uznano polepszenie organizacji pracy – 34,5% wskazań oraz ponownie efekty kosztowe, tj. spadek kosztów – 27,6% wskazań. Za jeden z najbardziej widocznych efektów zmian organizacyjnych można uznać, zarówno w przypadku przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych, większe zaangażowanie pracowników w procesach decyzyjnych – 18,4% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 24,1% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Jednak w przypadku przedsiębiorstw krajowych znalazły się pojedyncze odpowiedzi wskazujące na zmniejszenie zaangażowania pracowników w procesach decyzyjnych w wyniku wprowadzenia zmian organizacyjnych, choć odsetek tych odpowiedzi jest niewielki – 2,0% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych ogółem.

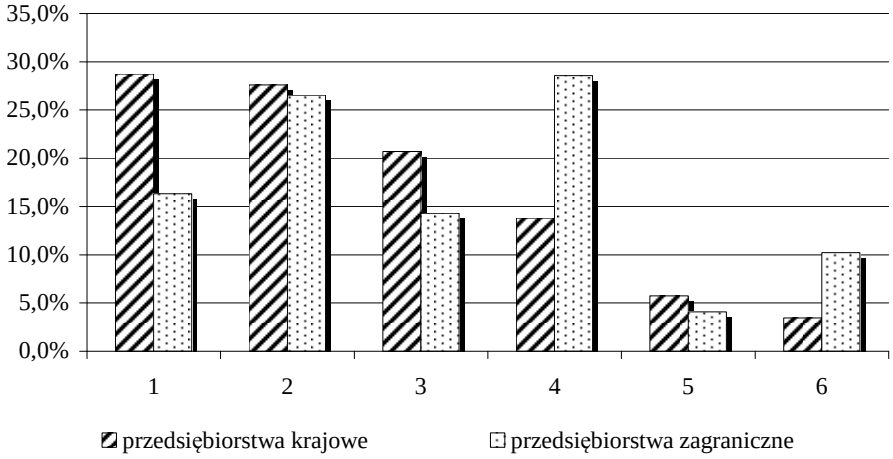
Zdecydowana większość przedsiębiorstw zarówno krajowych jak i zagranicznych wprowadziła w latach 2007–2010 nowy produkt na rynek. Strukturę odpowiedzi przedstawia wykres 4.18.



Wykres 4.18. Wprowadzenie przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne nowego produktu na rynek

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Spośród przedsiębiorstw krajowych 75,7% wprowadziło nowy produkt na rynek. Odsetek przedsiębiorstw zagranicznych, które podjęły takie same działania jest wyższy i wynosi 85,7% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych. Efekty tych działań przedstawiono na wykresie 4.19.



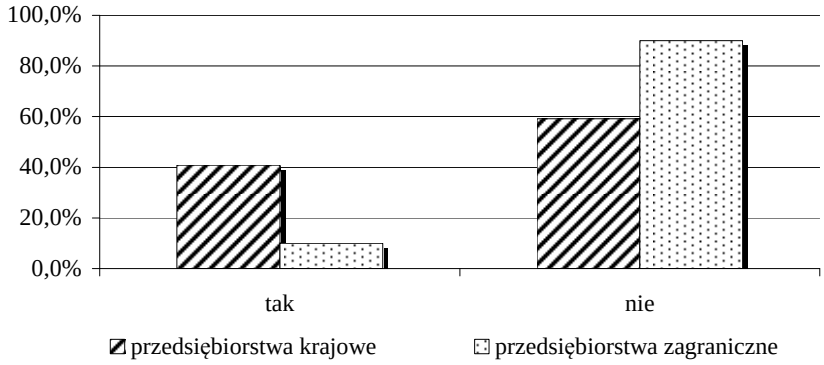
1 – wejście na nowe rynki zbytu, 2 – zwiększenie udziału w rynku zbytu, 3 – wzrost zysków, 4 – poprawa jakości produktu/usługi, 5 – wzrost kosztów, 6 – brak rezultatów

Wykres 4.19. Efekty wprowadzenia nowego produktu na rynek zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Dla przedsiębiorstw krajowych, najbardziej widocznymi efektami wprowadzenia nowego produktu było wejście na nowe rynki zbytu – 28,7% wskazań oraz zwiększenie udziału w dotychczasowym rynku zbytu – 27,6% wskazań. Przedsiębiorstwa zagraniczne za najbardziej widoczne efekty uznały poprawę jakości wytwarzanych produktów – 28,6% wskazań oraz podobnie jak przedsiębiorstwa krajowe – zwiększenie udziału w rynku zbytu – 26,5% wskazań. W tym przypadku przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe wskazały na brak widocznych efektów działań związanych z wprowadzeniem nowego produktu na rynek, odpowiednio 10,2% odpowiedzi ogółem przedsiębiorstw zagranicznych i 3,4% odpowiedzi ogółem przedsiębiorstw krajowych.

W kwestionariuszu ankietowym znalazło się pytanie, czy badane przedsiębiorstwa w latach 2007–2010 zmieniały źródła zaopatrzenia. Strukturę odpowiedzi przedstawiono na wykresie 4.20.



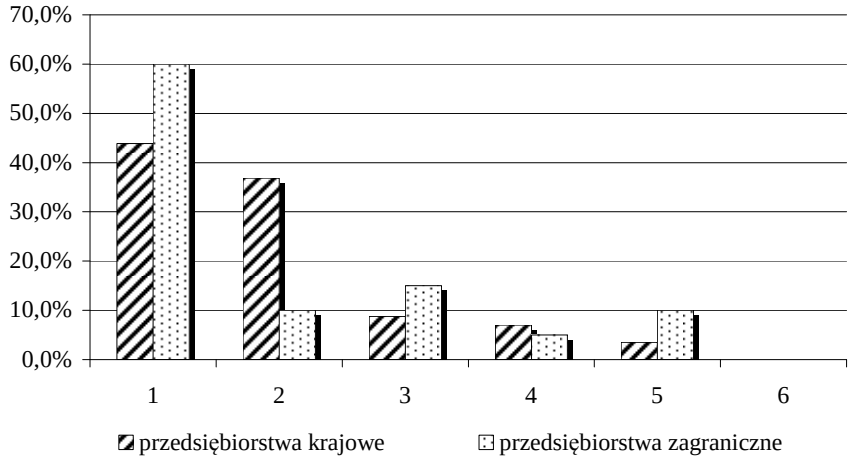
Wykres 4.20. Zmiana źródeł zaopatrzenia wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Wśród badanych przedsiębiorstw krajowych 40,8% zmieniło dotychczasowych dostawców surowców i materiałów do produkcji. Powiązania rynkowe przedsiębiorstw zagranicznych w tym obszarze okazały się bardziej trwałe. Jedynie 10,0% przedsiębiorstw odpowiedziało na to pytanie twierdząco. Zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału a zmianą źródeł zaopatrzenia w badanych przedsiębiorstwach jest umiarkowana (v = 0,319) i istotna statystycznie (p = 0,001). Przyczyny takiego rozkładu odpowiedzi mogą być różnorodne. Z jednej strony specyfika produkcji przedsiębiorstw zagranicznych może przyczynić się do tego, że katalog dostawców surowców i materiałów o określonych parametrach jest ograniczony i przedsiębiorstwa zagraniczne są zmuszone do nawiązania długotrwałych kontaktów z kontrahentami, bądź też preferują nawiązywanie długotrwałych powiązań rynkowych. Z drugiej strony przedsiębiorstwa zagraniczne często są zaopatrywane w surowce i materiały przez spółkę macierzystą. Biorąc pod uwa-

gę fakt, że wśród badanych przedsiębiorstw zagranicznych znaczący odsetek prowadzi działalność eksportową – w tym również są takie, które na rynki zagraniczne przeznaczają 100% produkcji, można przypuszczać, że zachowanie trwałych i sprawdzonych powiązań z dostawcami ma dla tych przedsiębiorstw szczególne znaczenie.

Efekty zmian źródeł zaopatrzenia zaobserwowane przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 4.21.



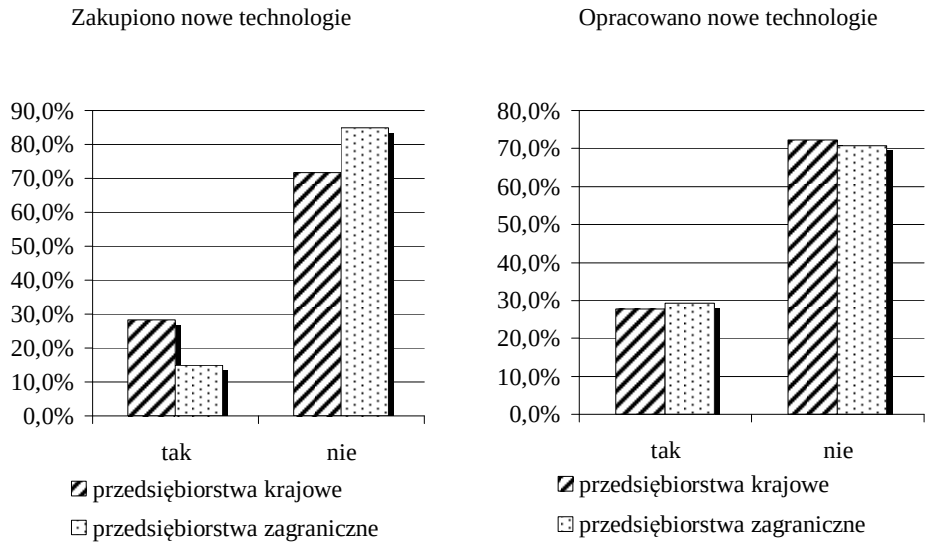
1 – poprawa jakości produktu/usługi, 2 – spadek kosztów materiałowych, 3 – wzrost kosztów magazynowania, 4 – wzrost kosztów materiałowych, 5 – brak rezultatów, 6 – spadek jakości produktu/usługi

Wykres 4.21. Efekty zmiany źródeł zaopatrzenia zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Wśród tych przedsiębiorstw, które zdecydowały się na zmianę źródeł zaopatrzenia największy odsetek badanych wskazał na wystąpienie korzystnych efektów związanych z poprawą jakości wytwarzanych produktów (60,0% przedsiębiorstw zagranicznych i 43,9% przedsiębiorstw krajowych). Najbardziej widocznym efektem zmiany źródeł zaopatrzenia w przedsiębiorstwach krajowych był spadek kosztów materiałowych – 36,8% wskazań. Spośród przedsiębiorstw zagranicznych, które wprowadziły takie zmiany 15,0% wskazało na podniesienie kosztów magazynowania, co może wskazywać na fakt, że istotną część powiązań rynkowych stanowią powiązania z zagranicznymi kooperantami, w przypadku których m. in. ze względu na relatywnie wysokie koszty transportu ogranicza się częstotliwość dostaw na rzecz wzrostu poziomu zapasów.

W zakresie pozyskiwania najnowszych technologii zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne nie wykazały się wysoką aktywnością w badanym okresie, co można wytłumaczyć tym, że są to działania często wymagające wysokich nakładów kapitałowych, co stanowi istotne obciążenie dla budżetu przedsiębiorstwa, chociaż w późniejszym okresie może przełożyć się na lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa (wykres 4.22).



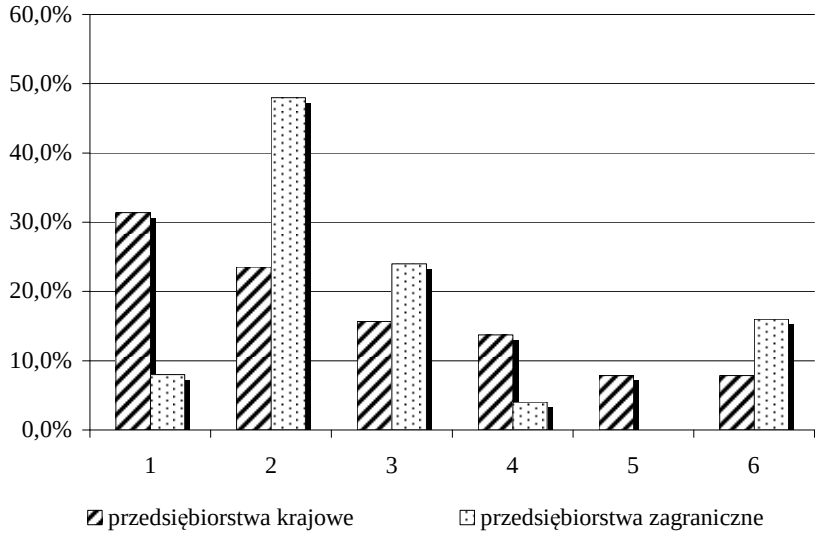
Wykres 4.22. Opracowanie i zakup nowych technologii w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Pod względem pozyskiwania nowych technologii przedsiębiorstwa krajowe okazały się bardziej aktywne niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Nowe technologie opracowało 27,8%, natomiast zakupiło 28,4% przedsiębiorstw krajowych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, nowe technologie opracowało 29,3% natomiast zakupiło zdecydowanie mniej, bo zaledwie 15,0% badanych przedsiębiorstw. Zależność między pochodzeniem kapitału, a pozyskaniem nowych technologii (zarówno poprzez opracowanie własnych, jak i zakup nowych) jest słaba (v = 0,150) i nieistotna statystycznie (p = 0,109), aczkolwiek zaobserwowane przez przedsiębiorstwa efekty tych działań są różne (wykres 4.23).

Za najbardziej widoczny efekt opracowania nowych technologii przedsiębiorstwa krajowe uznały wzrost kosztów produkcji – 31,4% ogółu odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych. Dla przedsiębiorstw zagranicznych najbardziej dostrzegalna była poprawa jakości wytwarzanych produktów – 48,0% wskazań,

podczas gdy wśród przedsiębiorstw krajowych było to zaledwie 23,5% odpowiedzi. Korzystnym efektem podjęcia działań skoncentrowanych na pozyskaniu nowych technologii – zwłaszcza dla przedsiębiorstw krajowych, które prawdopodobnie dzięki temu poprawiły swoją konkurencyjność – były efekty rynkowe, tj. zwiększenie udziału i wejście na nowe rynki zbytu – razem 15,6% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych ogółem. Efekt ten jest porównywalny w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, których 16,0% powiązało opracowanie nowych technologii z wejściem na nowe rynki zbytu.



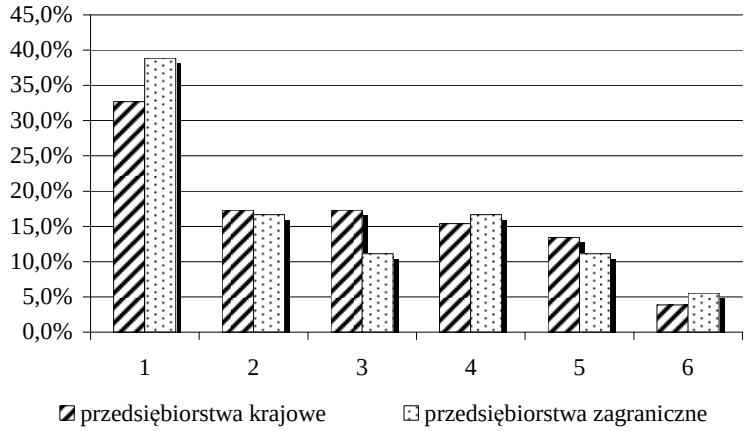
1 – wzrost kosztów produkcji, 2 – wzrost jakości produktu, 3 – obniżenie kosztów produkcji, 4 – wzrost produktywności, 5 – zwiększenie udziału w rynku zbytu, 6 – wejście na nowe rynki zbytu

Wykres 4.23. Efekty opracowania nowych technologii zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

W odniesieniu do efektów zakupu nowych technologii, rozkład odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych jest dość podobny (wykres 4.24).

Za najbardziej widoczny efekt badane przedsiębiorstwa uznały wzrost jakości wytwarzanych produktów – 32,7% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 48,0% wskazań przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Zarówno w przypadku opracowania jak i zakupu technologii ankietowane przedsiębiorstwa wskazywały również na wystąpienie korzystnych efektów, związanych z obniżeniem kosztów produkcji.

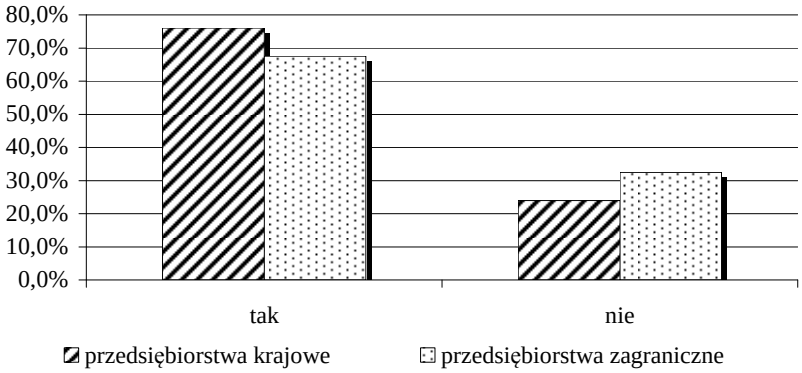


1 – wzrost jakości produktu/usługi, 2 – wejście na nowe rynki zbytu, 3 – obniżenie kosztów produkcji, 4 – zwiększenie udziału w rynku zbytu, 5 – wzrost produktywności, 6 – wzrost kosztów produkcji

Wykres 4.24. Efekty zakupu nowych technologii zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

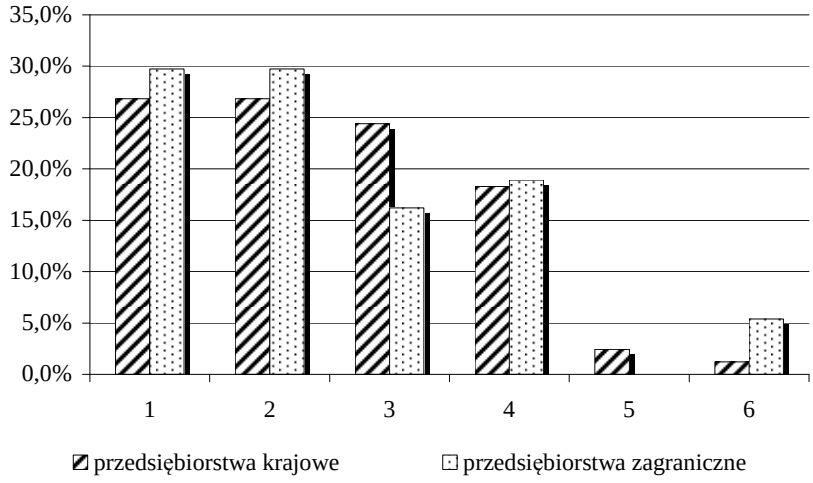
Ponad połowa przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych podjęła w latach 2007–2010 działalność inwestycyjną związaną z zakupem nowych środków trwałych w przedsiębiorstwie, tj. 76,0% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 67,5 % wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych (wykres 4.25).



Wykres 4.25. Zakup nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Efekty przeprowadzonych inwestycji zaobserwowane przez krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 4.26.



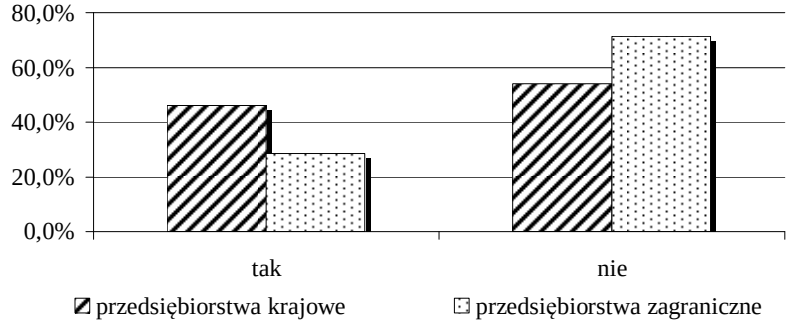
1 – wzrost jakości produktu/usługi, 2 – wzrost produktywności, 3 – obniżenie kosztów produkcji, 4 – zwiększenie udziału w rynku zbytu, 5 – wzrost kosztów produkcji, 6 – wejście na nowe rynki zbytu

Wykres 4.26. Efekty zakupu nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Zakup nowych środków trwałych tak w przedsiębiorstwach krajowych jak i zagranicznych wpłynął w najbardziej widoczny sposób na poprawę jakości wytwarzanych produktów oraz poprawę produktywności. W obu przypadkach rozkład odpowiedzi ułożył się prawie identycznie, tj. – 26,8% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 29,7% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. W wyniku zakupu nowych środków trwałych badane przedsiębiorstwa krajowe zaobserwowały również efekty związane z obniżeniem kosztów produkcji – 24,4% wskazań przedsiębiorstw krajowych. Według przedsiębiorstw zagranicznych, pojawiły się natomiast efekty rynkowe związane ze zwiększeniem udziału w rynku i wejściem na nowe rynki zbytu – razem 24,3% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych.

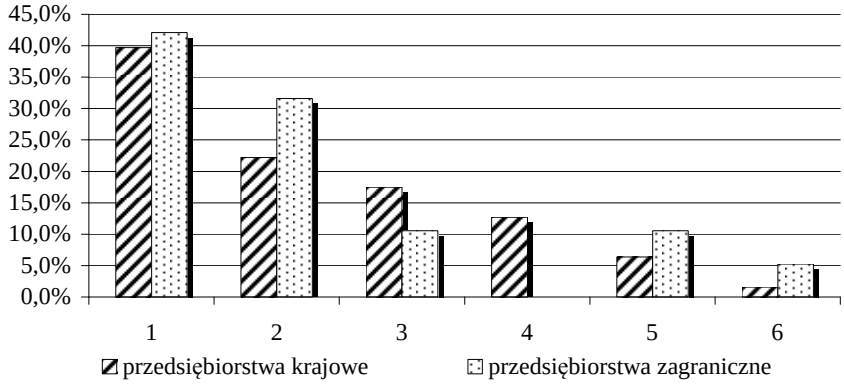
Kolejnym z analizowanych obszarów działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych była działalność marketingowa. Na wykresie 4.27 przedstawiono strukturę odpowiedzi na pytanie o zwiększenie nakładów na działania promocyjne i reklamę.



Wykres 4.27. Podniesienie nakładów na działalność promocyjną i reklamową w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Zdecydowanie mniej niż połowa przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych zwiększyła w latach 2007–2010 nakłady na promocje i reklamę. Wśród przedsiębiorstw krajowych takie działania podjęło – 46,1% przedsiębiorstw, natomiast wśród przedsiębiorstw zagranicznych jedynie 28,9% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych. Zależność między pochodzeniem kapitału a podniesieniem nakładów na działalność promocyjną i reklamową jest słaba (v = 0,171) i istotna statystycznie dla α = 0,01 (p = 0,063). Zaobserwowane przez badane przedsiębiorstwa efekty zwiększenia nakładów na działalność marketingową przedstawiono na wykresie 4.28.



1 – wzrost sprzedaży, 2 – wzrost udziału w rynku, 3 – wzrost kosztów, 4 – wzrost zysków, 5 – brak rezultatów, 6 – spadek zysków

Wykres 4.28. Efekty podniesienia nakładów na działalność promocyjną i reklamową w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne za najbardziej widoczny efekt podniesienia nakładów na działalność marketingową uznały wzrost sprzedaży – 39,7% wskazań wśród przedsiębiorstw krajowych i 42,1% wskazań wśród przedsiębiorstw zagranicznych. Na drugim miejscu wskazano efekty rynkowe, przy czym tu rozbieżność odpowiedzi między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi jest większa, tj. 22,2% odpowiedzi w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 31,6% odpowiedzi w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Badane przedsiębiorstwa zaobserwowały również efekty w sferze finansowej, przy czym o ile przedsiębiorstwa krajowe wskazały na korzystne, związane ze wzrostem zysków (tj. 12,7% wskazań), tak przedsiębiorstwa zagraniczne wskazały na występowanie wyłącznie negatywnych efektów finansowych – tj. spadek zysków – 53,0% wskazań wśród przedsiębiorstw zagranicznych.

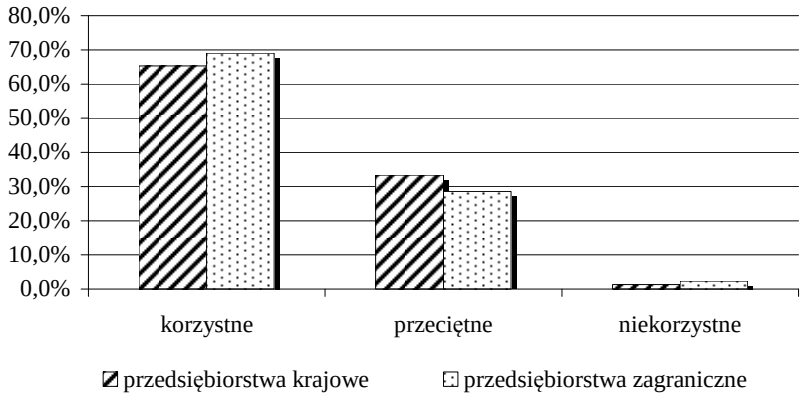
Podsumowując analizę podjętych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne działań w latach 2007–2010 oraz zaobserwowanych przez nie efektów można stwierdzić, że przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne podobnie reagują na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne podjęły działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne wprowadzały zmiany w strukturze zatrudnienia. W przypadku przedsiębiorstw krajowych efekt poprawy wydajności pracy był szczególnie widoczny po wprowadzeniu zmian organizacyjnych, podczas gdy dla przedsiębiorstw zagranicznych obok polepszenia organizacji pracy, najbardziej widocznym efektem wprowadzenia zmian organizacyjnych było ograniczenie kosztów zatrudnienia

W obszarze produkcyjnym zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne podejmowały działania związane z wprowadzeniem nowego produktu i zakupem nowych środków trwałych. Najbardziej widocznym efektem wprowadzonych zmian dla przedsiębiorstw krajowych były efekty rynkowe, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, obok efektów rynkowych wystąpiła także poprawa jakości wytwarzanych produktów. Przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne zmieniały źródła zaopatrzenia. Za najbardziej widoczne efekty zmian źródeł zaopatrzenia przedsiębiorstwa krajowe wskazały poprawę jakości oraz obniżenie kosztów produkcji. Natomiast te z przedsiębiorstw zagranicznych, które zmieniły w ostatnich latach swoich poddostawców obok efektów związanych z poprawą jakości wytwarzanych produktów wskazało na negatywne efekty – w postaci wzrostu kosztów magazynowania, co może sugerować większą zależność przedsiębiorstw zagranicznych od zagranicznych kooperantów niż kooperantów krajowych. W takich sytuacjach, ze względu na wysokie koszty transportu można ograniczyć częstotliwość dostaw na rzecz zwiększenia poziomu zapasów, co wprawdzie podnosi koszty magazynowania surowców i materiałów do produkcji, ale w dłuższym okresie może okazać się bardziej opłacalne w stosunku do zachowania wysokiej częstotliwości dostaw.

Działania innowacyjne były podejmowanie w niewielkim zakresie zarówno przez krajowe jak i zagraniczne przedsiębiorstwa. Jednak przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne podejmowały się opracowania nowych technologii. Za najbardziej widoczny uznano tu efekt poprawy jakości wytwarzanych produktów, chociaż w przypadku przedsiębiorstw krajowych warto wspomnieć o korzystnych efektach rynkowych, które przedsiębiorstwa te zaobserwowały w wyniku realizowanych działań podnoszących ich innowacyjność.

W obszarze działań marketingowych okazało się, że przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne zwiększały w ostatnich latach nakłady na promocję i reklamę, aczkolwiek zależność między pochodzeniem kapitału a zwiększeniem w ostatnich latach nakładów na promocję i reklamę jest nieistotna statystycznie. Działania te przede wszystkim przełożyły się na pozytywne efekty rynkowe. Przedsiębiorstwa krajowe – w przeciwieństwie do zagranicznych wskazały na wystąpienie korzystnych efektów w sferze finansowej, tj. wzrost zysków.

Wydaje się więc, że ocena umiejętności i szybkości w zakresie dopasowywania się do zmian otoczenia zarówno wśród przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych została przez nie oceniona właściwie, chociaż podejście przedsiębiorstw zagranicznych może wydawać się mniej krytyczne niż miało to miejsce w przypadku przedsiębiorstw krajowych.



Wykres 4.29. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z dostawcami

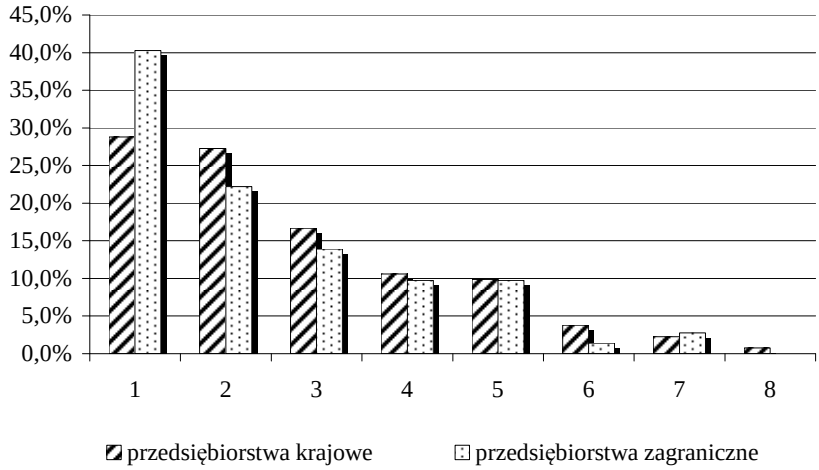
Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

W ramach badań ankietowych podjęto również próbę oceny relacji przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych z innymi podmiotami funkcjonującymi w ramach tego samego otoczenia. Poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę ich relacji (jako: korzystne, przeciętne, niekorzystne) ze wskazanymi podmiotami działającymi w ramach tego samego rynku oraz wskazanie maksymalnie

dwóch czynników, które w największym stopniu zadecydowały o określonej ocenie relacji z danym podmiotem. Należy w tym miejscu podkreślić, że wybór tych czynników przez ankietowanych miał charakter subiektywny.

Strukturę odpowiedzi na pytanie o ocenę relacji z dostawcami przedstawiono na wykresie 4.29.

Struktura odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych była podobna. W obu przypadkach większość przedsiębiorstw, tj. 65,3% przedsiębiorstw krajowych oraz 69,0% przedsiębiorstw zagranicznych oceniła współpracę z dostawcami za korzystną. Czynniki, które miały największe znaczenie w opinii badanych przedsiębiorstw przedstawiono na wykresie 4.30.



1 – terminowość dostaw, 2 – dobra jakość dostaw, 3 – korzystne warunki rozliczeń, 4 – wysokie ceny, 5 – atrakcyjne ceny, 6 – słaba jakość dostaw, 7 – atrakcyjne ceny, 8 – dostawy nieterminowe

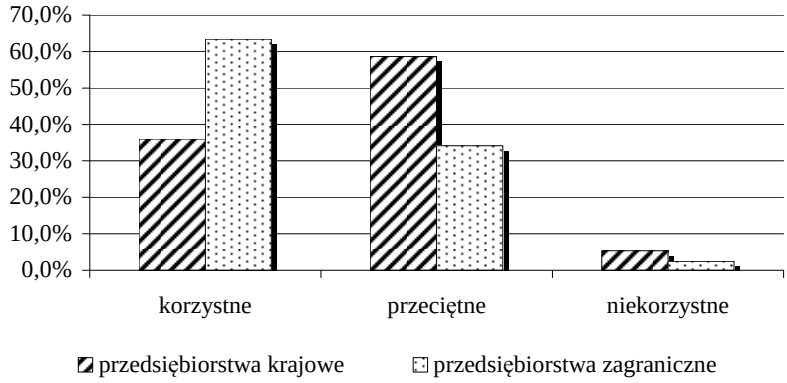
Wykres 4.30. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z dostawcami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przedsiębiorstwa zagraniczne lepiej niż krajowe oceniły terminowość dostaw swoich kontrahentów – 40,3% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych i 28,8% wskazań przedsiębiorstw krajowych. Jakość dostaw była drugim czynnikiem, który miał największe znaczenie w ocenie kontaktów z dostawcami, przy czym w tym przypadku przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne wskazywały na dobrą jakość dostaw – 27,3% wskazań przedsiębiorstw krajowych i 13,9% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych. Należy tu również wspomnieć, że przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne zmieniały w ostatnich latach źródła zaopatrzenia, i biorąc pod uwagę fakt, że obecna ocena

relacji z odbiorcami jest równie korzystna w przypadku przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych, zmiany te przyniosły pozytywne efekty.

Opinie na temat współpracy z odbiorcami są inaczej oceniane w przypadku przedsiębiorstw krajowych niż zagranicznych (wykres 4.31).

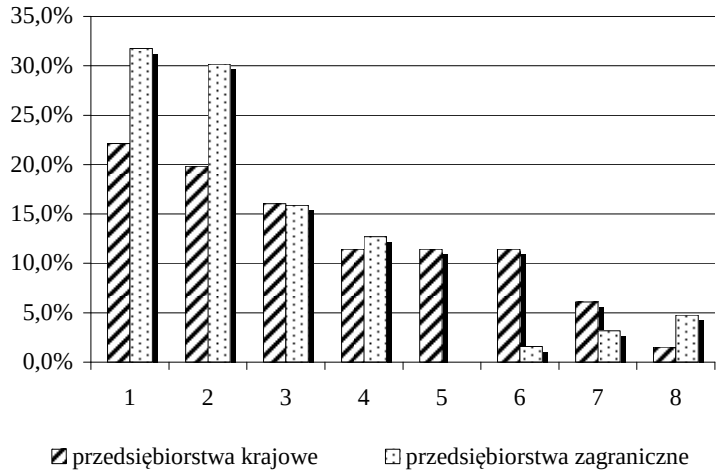


Wykres 4.31. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z odbiorcami wytwarzanych produktów i usług

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przedsiębiorstwa zagraniczne zdecydowanie lepiej niż krajowe oceniają swoje relacje z odbiorcami wytwarzanych produktów. Jako korzystne oceniła je większość, tj. 63,4% przedsiębiorstw zagranicznych i zaledwie 36,0% przedsiębiorstw krajowych. Zależność między pochodzeniem kapitału a oceną relacji badanych przedsiębiorstw z odbiorcami wytwarzanych produktów i usług jest słaba (v = 0,264) i istotna statystycznie (p = 0,018). Większość przedsiębiorstw krajowych ocenia swoje relacje z odbiorcami jako przeciętne – 58,4% wskazań przedsiębiorstw krajowych. Czynniki, które miały decydujący wpływ na taką ocenę relacji z odbiorcami wytwarzanych przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne wyrobami przedstawiono na wykresie 4.32.

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych największe znaczenie w ocenie relacji z odbiorcami miały takie czynniki jak dobre kontakty biznesowe – 31,7% wskazań oraz kontrakty długookresowe – 30,2% wskazań. Czynniki te zostały również wskazane jako najbardziej istotne w ocenie przedsiębiorstw krajowych, tj. odpowiednio 22,1% wskazań oraz 19,8% wskazań. To co prawdopodobnie zadecydowało o ocenie przez krajowe przedsiębiorstwa współpracy z odbiorcami na przeciętnym poziomie to prawdopodobnie jednak krótkookresowy charakter niektórych powiązań, tj. 11,5% wskazań przedsiębiorstw krajowych oraz niekorzystne warunki płatności – również 11,5% wskazań przedsiębiorstw krajowych.



1 – dobre kontakty biznesowe, 2 – kontrakty długookresowe, 3 – korzystne warunki płatności, 4 – niskie ceny, 5 – kontakty krótkookresowe, 6 – niekorzystne warunki płatności, 7 – atrakcyjne ceny, 8 – słabe kontakty biznesowe

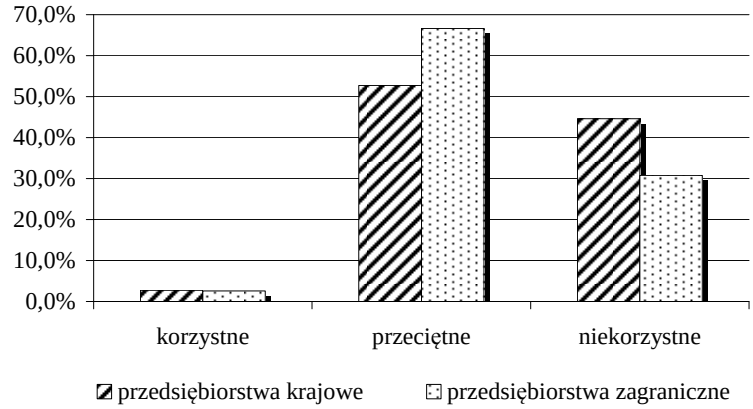
Wykres 4.32. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z odbiorcami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Co ciekawe, żadne z przedsiębiorstw zagranicznych nie wskazało na krótkookresowy charakter powiązań. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w strukturze badanych przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe realizują swoją działalność na rynkach zagranicznych (niejednokrotnie przeznaczając 100% produkcji na eksport), co prawdopodobnie ma istotny wpływ na nawiązywanie długookresowych powiązań rynkowych – w tym przypadku z odbiorcami zagranicznymi. Z drugiej strony, jest wysoce prawdopodobne, że bezpośrednim odbiorcą wytwarzanych przez przedsiębiorstwa zagraniczne produktów może być spółka macierzysta lub filie w krajach trzecich, co często jest powiązane z długookresowym charakterem takiej współpracy.

Ocenę relacji z konkurencją przedstawiono na wykresie 4.33.

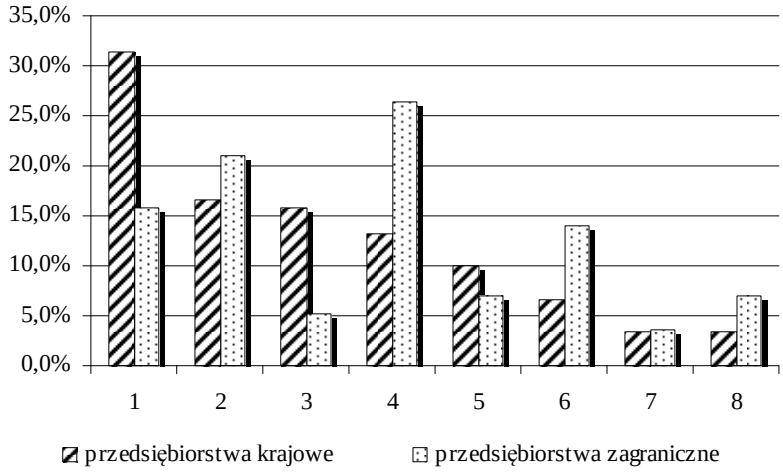
Relacje z konkurentami w zasadzie nie zostały ocenione ani przez przedsiębiorstwa krajowe ani przez przedsiębiorstwa zagraniczne jako korzystne. Większość przedsiębiorstw zarówno krajowych jak i zagranicznych oceniło te relacje jako przeciętne (52,7% wskazań przedsiębiorstw krajowych i 66,7% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych). Przedsiębiorstwa krajowe jednak częściej niż zagraniczne oceniły relacje z konkurencją jako niekorzystne (44,6% wskazań przedsiębiorstw krajowych wobec 30,8% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych). Zależność między pochodzeniem kapitału, a oceną relacji z konkurentami jest słaba (v = 0,136) i nieistotna statystycznie (p = 0,351).



Wykres 4.33. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z konkurentami

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Inne były wskazania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych co do czynników które miały największe znaczenie w ocenie współpracy z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami (wykres 4.34).



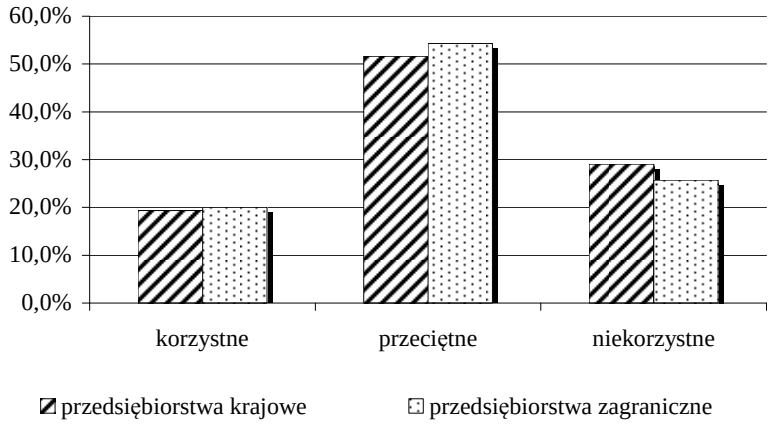
1 – duży udział konkurencji w rynku, 2 – nieuczciwa konkurencja, 3 – brak współpracy, 4 – dobra wiedza o konkurentach, 5 – występowanie współpracy, 6 – uczciwa konkurencja, 7 – mały udział konkurencji w rynku, 8 – słaba wiedza o konkurentach

Wykres 4.34. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z konkurentami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Dla przedsiębiorstw krajowym decydującym czynnikiem w ocenie był duży udział konkurencji w rynku – 31,4% wskazań przedsiębiorstw krajowych, podczas gdy dla przedsiębiorstw zagranicznych było to mniej istotne – 15,8% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych. Prawdopodobnie przedsiębiorstwa zagraniczne, działające w skali międzynarodowej, są w większym stopniu niż przedsiębiorstwa krajowe przyzwyczajone do działania w warunkach wysokiej konkurencji. W następnej kolejności przedsiębiorstwa krajowe wskazywały na nieuczciwy charakter konkurencji – 16,5% wskazań oraz brak współpracy z konkurentami[7] – 15,7% wskazań. Z drugiej jednak strony, mało istotny okazał się poziom wiedzy o konkurentach wśród przedsiębiorstw krajowych – 13,2% wskazań, podczas gdy dla przedsiębiorstw zagranicznych był to czynnik o największym znaczeniu w ocenie relacji z konkurentami – 26,3% wskazań. Co do uczciwości zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa zagraniczne przypisywały relatywnie wysokie znaczenie nieuczciwości konkurencji – 21,1% wskazań, natomiast na uczciwą konkurencję wskazało 14,0% badanych przedsiębiorstw zagranicznych.

Ocenę współpracy z sojusznikami strategicznymi przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne oceniły raczej jako przeciętną – 51,6% wskazań przedsiębiorstw krajowych i 54,3% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych (wykres 4.35).



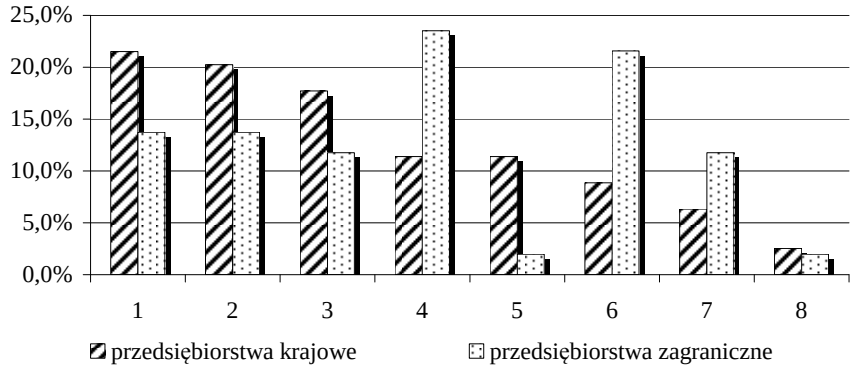
Wykres 4.35. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z sojusznikami strategicznymi

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

[7] Przedsiębiorstwa, zarówno krajowe jak i zagraniczne, mogą konkurować z innymi przedsiębiorstwami na wielu płaszczyznach, na np. rynku pracy, rynku zbytu, rynku zaopatrzenia. Jednakże konkurowanie z danym przedsiębiorstwem na jednej płaszczyźnie nie wyklucza współpracy w innej. W ramach współpracy z konkurentami przedsiębiorstwa mogą podejmować wspólne działania na rzecz np. rozwoju rynku w ramach którego działają, poprawy relacji z dostawcami, podniesienia innowacyjności każdego ze współpracujących przedsiębiorstw itp.

Średnio co piąte przedsiębiorstwo krajowe i zagraniczne oceniło swoje relacje z sojusznikami strategicznymi jako korzystne – 19,4% wskazań w przypadku przedsiębiorstw krajowych i 20,0% wskazań w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych. Pozostała część przedsiębiorstw, tj. 29,0% przedsiębiorstw krajowych i 25,7% przedsiębiorstw zagranicznych oceniła te relacje jako niekorzystne.

Pomimo wysokiej zgodności odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych co do oceny współpracy z sojusznikami, czynniki jakie o ocenie tej współpracy zadecydowały były różne (wykres 4.36).



1 – brak wspólnych przedsięwzięć, 2 – wymiana wiedzy/doświadczenia, 3 – kontrakty długookresowe, 4 – wspólne przedsięwzięcia, 5 – słaba jakość współpracy, 6 – dobra jakość współpracy, 7 – brak wymiany wiedzy/doświadczenia, 8 – kontrakty krótkookresowe

Wykres 4.36. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z sojusznikami strategicznymi według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

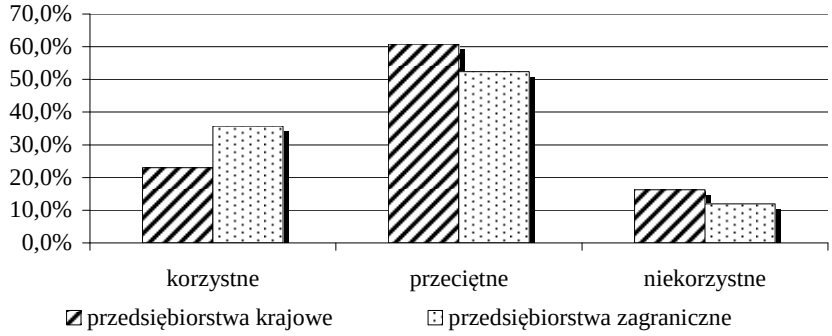
Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Mimo że ocena relacji z sojusznikami miała raczej przeciętny charakter, zarówno wśród odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych znalazły się czynniki o pozytywnym charakterze. Dla przedsiębiorstw zagranicznych charakter decydujący miały wspólne przedsięwzięcia – 23,5% wskazań oraz dobra jakość współpracy – 21,6% wskazań. W przypadku przedsiębiorstw krajowych, największy odsetek badanych wskazał z jednej strony na brak przedsięwzięć podejmowanych wspólnie z sojusznikami – 21,5% wskazań, a z drugiej na występowanie jednak pewnych przedsięwzięć służących wymianie wiedzy i doświadczenia – 20,3% wskazań.

Ocenę współpracy z bankami przedstawiono na wykresie 4.37.

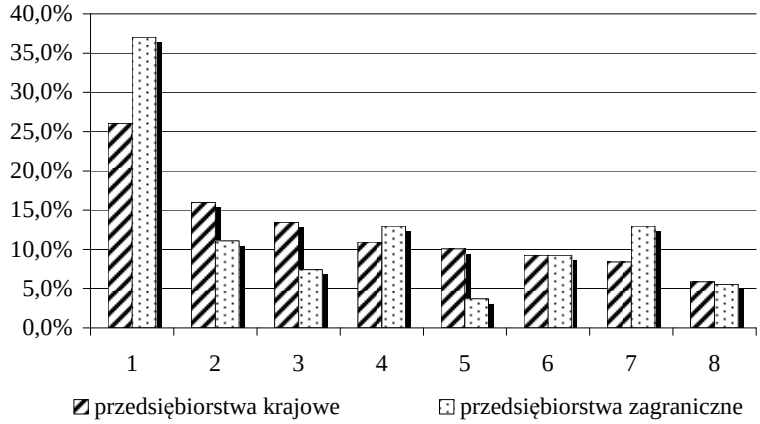
Przedsiębiorstwa zagraniczne nieco lepiej niż przedsiębiorstwa krajowe oceniają współpracę z sektorem bankowym – jako korzystną oceniło ją 35,7% przedsiębiorstw krajowych i 23,0% przedsiębiorstw zagranicznych. Natomiast

większy odsetek przedsiębiorstw krajowych ocenił tę współpracę jako niekorzystną, tj. 16,2% przedsiębiorstw krajowych i 11,9% przedsiębiorstw zagranicznych. Zależność między pochodzeniem kapitału a oceną współpracy z sektorem bankowym jest słaba (v = 0,139) i nieistotna statystycznie (p = 0,325). Czynniki, które miały największy wpływ na ocenę współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych z bankami przedstawiono na wykresie 4.38.



Wykres 4.37. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z bankami

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.



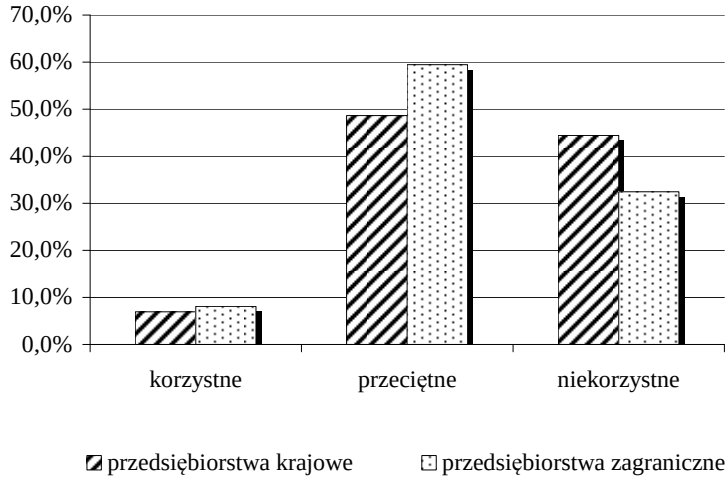
1 – dobra jakość usług, 2 – preferencyjne warunki kredytowania, 3 – słaba jakość usług, 4 – wysoka różnorodność usług finansowych, 5 – brak preferencyjnych warunków kredytowania, 6 – doradztwo finansowe, 7 – brak doradztwa finansowego, 8 – niska różnorodność usług finansowych

Wykres 4.38. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z bankami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne za najważniejszy uznały czynnik jakościowy, jednak lepiej jakość usług bankowych oceniają przedsiębiorstwa zagraniczne. Na dobrą jakość świadczonych usług wskazało 26,1% przedsiębiorstw krajowych i 37,0% przedsiębiorstw zagranicznych. Odsetek przedsiębiorstw, które wskazały na słabą jakość usług bankowych jest mniejszy w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, tj. 7,4% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych wobec 13,4% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych. Co ciekawe przedsiębiorstwa krajowe częściej niż zagraniczne wskazywały na preferencyjne warunki kredytowania – 16,0% wskazań wobec 11,1% wskazań przedsiębiorstw zagranicznych, chociaż z drugiej strony odsetek przedsiębiorstw krajowych, które wskazały na brak preferencyjnych warunków kredytowania jest niewiele niższy, tj. 10,1%, podczas gdy odsetek przedsiębiorstw zagranicznych wynosi w tym przypadku zaledwie 3,7%. Podobny odsetek przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych wskazał na niską różnorodność usług bankowych, tj. 5,9% przedsiębiorstw krajowych i 5,6% przedsiębiorstw zagranicznych.

Współpracę z lokalnymi władzami zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne oceniają jako przeciętną lub niekorzystną (wykres 4.39).



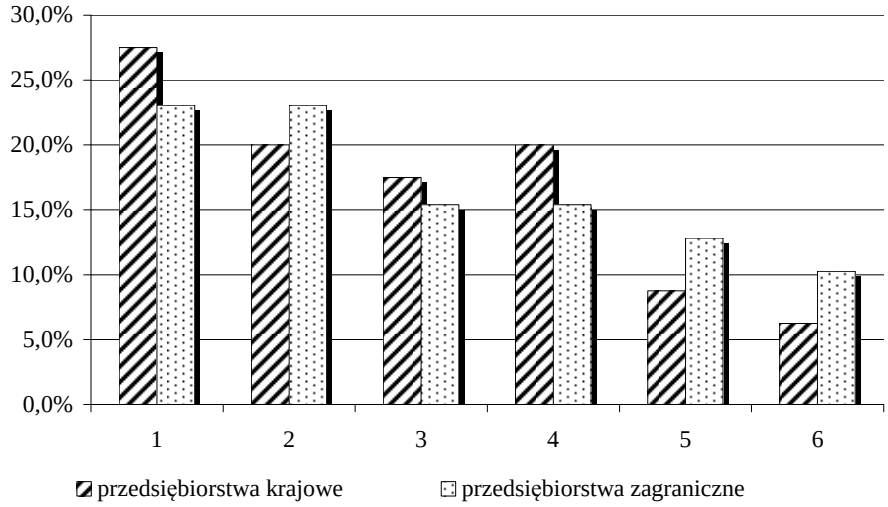
Wykres 4.39. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z władzami lokalnymi

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych rozłożyły się w miarę równomiernie, tj. 48,6% oceniło współpracę z samorządem lokalnym na przeciętnym poziomie, natomiast 44,4% przedsiębiorstw krajowych jako niekorzystną. Nieco lepiej relacje z lokalnymi władzami oceniają przedsiębiorstwa zagraniczne.

Ponad połowa przedsiębiorstw zagranicznych oceniła tę współpracę na przeciętnym poziomie, natomiast za niekorzystną uznało ją 32,4% przedsiębiorstw zagranicznych.

Podstawowe czynniki jakie zadecydowały o takiej ocenie współpracy samorządu z przedsiębiorstwami przedstawiono na wykresie 4.40.



1 – utrudnienia administracyjne, 2 – brak preferencyjnych warunków inwestowania, 3 – brak utrudnień administracyjnych, 4 – zmienność warunków inwestowania, 6 – preferencyjne warunki inwestowania

Wykres 4.40. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z władzami lokalnymi według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Wśród przedsiębiorstw krajowych najistotniejsze znaczenie w ocenie współpracy z samorządem lokalnym miały utrudnienia administracyjne – 27,5% wskazań przedsiębiorstw krajowych, brak preferencyjnych warunków inwestowania i ich zmienność – 20,0% wskazań przedsiębiorstw krajowych przy obu czynnikach. Wśród badanych przedsiębiorstw krajowych znalazły się jednak i takie, które wskazały na brak utrudnień administracyjnych – 17,5% wskazań. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych odsetek tych, które wskazały na istotne znaczenie skomplikowanych procedur administracyjnych jest mniejszy niż przedsiębiorstw krajowych i wynosi 23,1%. Tyle samo przedsiębiorstw wskazało na brak preferencyjnych warunków inwestowania (o 3,1 punktu procentowego więcej niż w przypadku przedsiębiorstw krajowych), co może sugerować, że powszechne przekonanie o preferencyjnym traktowaniu zagranicz-

nych inwestorów przez władze lokalne może być nie do końca słuszne, chociaż z drugiej strony większy jest odsetek przedsiębiorstw zagranicznych, które wskazały na znaczenie preferencyjnych warunków inwestowania (10,3% przedsiębiorstw zagranicznych wobec 6,3% przedsiębiorstw krajowych).

Reasumując, można zauważyć, że większość z relacji z podmiotami z najbliższego otoczenia przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych są lepiej ocenione przez przedsiębiorstwa zagraniczne niż przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa podobnie. Dotyczy to oceny relacji z:

– odbiorcami (przedsiębiorstwa zagraniczne – raczej jako korzystne, przedsiębiorstwa krajowe – raczej jako przeciętne),

– konkurentami (przedsiębiorstwa zagraniczne – raczej jako przeciętne, przedsiębiorstwa krajowe – raczej niekorzystne),

– bankami (przedsiębiorstwa zagraniczne – raczej jako przeciętne, ale częściej niż przedsiębiorstwa krajowe – również jako korzystne, przedsiębiorstwa krajowe – jako przeciętne),

– władzami lokalnymi (przedsiębiorstwa zagraniczne – raczej jako przeciętne, przedsiębiorstwa krajowe – raczej jako przeciętne, ale częściej niż przedsiębiorstwa zagraniczne również jako niekorzystne).

Podobne natomiast były oceny relacji przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych z dostawcami (relacje ocenione przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne raczej jako korzystne) oraz sojusznikami strategicznymi (ocenione raczej jako przeciętne).

Dodatkowo zapytano badane przedsiębiorstwa zagraniczne o rolę, jaką pełni spółka macierzysta w działalności filii w kraju goszczącym. Zapytano o charakter wsparcia i ocenę jego znaczenia z punktu widzenia filii. Strukturę odpowiedzi przedstawia tab. 4.2.

Tabela 4.2

Rodzaj wsparcia udzielanego przez spółkę macierzystą i jego ocena z punktu widzenia filii

Rodzaj wsparcia	Rola wsparcia		
	znacząca	średnia	bez znaczenia
Transfer pracowników	0,0%	34,5%	65,5%
Transfer rozwiązań organizacyjnych	16,1%	48,4%	35,5%
Transfer technologii	31,3%	37,5%	31,3%
Transfer środków finansowych	17,2%	44,8%	37,9%
Możliwość wykorzystywania powiązań rynkowych spółki macierzystej z jej dotychczasowymi kontrahentami	27,3%	45,5%	27,3%

Źródło: jak do tab. 4.1.

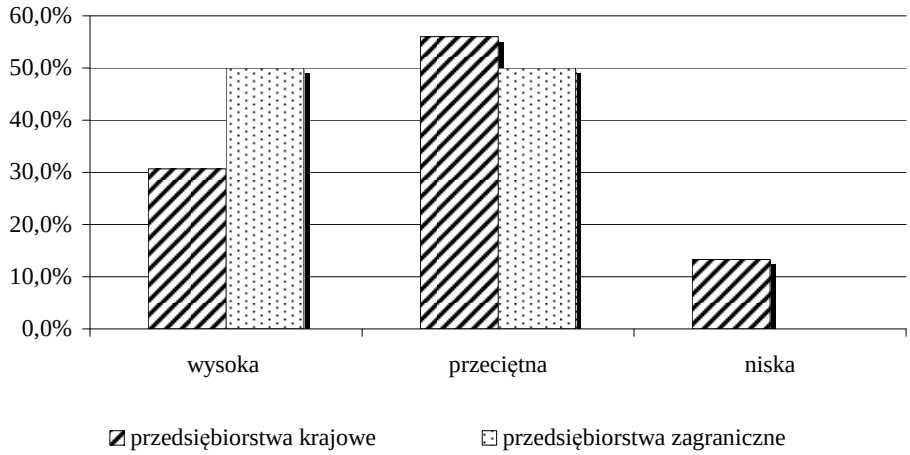
Najbardziej znaczące z punktu widzenia filii jest wsparcie przedsiębiorstwa macierzystego w obszarze transferu technologii – 31,3% odpowiedzi „znacząca” i 37,5% odpowiedzi „średnia” – można tu nawiązać do zaobserwowanych w literaturze zależności, że jednak centrum badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw międzynarodowych znajduje się najczęściej w spółkach macierzystych. Prawdopodobnie podobna sytuacja ma miejsce w badanych przedsiębiorstwach, stąd też taka struktura odpowiedzi. Równie istotne okazało się wsparcie filii w formie umożliwienia wykorzystywania powiązań rynkowych spółki macierzystej z jej dotychczasowymi kontrahentami – 27,3% odpowiedzi „znacząca” i 45,5% odpowiedzi „średnia”. Mniej istotne jest wsparcie w obszarach: transferu rozwiązań organizacyjnych – 16,1% odpowiedzi „znacząca” i 48,4% odpowiedzi „przeciętna” oraz transferu środków finansowych – 17,2% odpowiedzi „znacząca” i 45,5% odpowiedzi „przeciętna”. Praktycznie bez znaczenia okazał się transfer pracowników z przedsiębiorstwa macierzystego do filii – 65,5% odpowiedzi „bez znaczenia”.

Biorąc pod uwagę fakt, że badane przedsiębiorstwa zagraniczne są w większości przedsiębiorstwami, które funkcjonują już od wielu lat na rynku kraju goszczącego, można wykluczyć takie przypuszczenie, że wsparcie przedsiębiorstwa macierzystego w analizowanych przypadkach jest związane z początkową fazą rozwoju filii. Tym niemniej na podstawie struktury odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych można zauważyć, że mimo iż filie funkcjonują już samodzielnie od wielu lat na rynku, nadal uzyskują istotne dla nich wsparcie ze strony spółki macierzystej, szczególnie w obszarach dość ważnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa i osiąganych przez nie wyników finansowych.

4.2.3. Finansowe efekty działalności krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw

W ramach badań ankietowych, respondenci oceniali według trójstopniowej skali (tj. według ocen: wysoka, przeciętna, niska) takie cechy przedsiębiorstwa jak: płynność finansowa, rentowność kapitału własnego oraz poziom zadłużenia przedsiębiorstwa. Przedstawiono również wyniki analizy danych ze sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw, opisujące: rentowność kapitału własnego, wielkość kapitału przedsiębiorstwa, wielkość i strukturę majątku, rentowność majątku, płynność finansową i poziom zadłużenia przedsiębiorstw. W przypadku analizy płynności finansowej i poziomu zadłużenia badanych przedsiębiorstw można zauważyć pewne różnice między tym co przedstawiają wyniki badania ankietowego, a tym, co przedstawiono w oparciu o analizę sprawozdań finansowych. Przyczyną może być to, że badania ankietowe zawierają subiektywną ocenę respondentów, która może być różna od danych zawartych w sprawozdaniach finansowych.

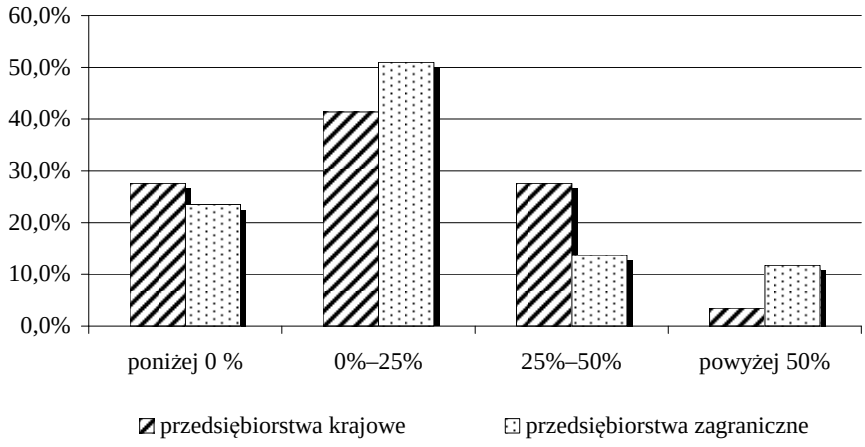
Ocena płynności finansowej przedsiębiorstw zagranicznych jest korzystniejsza niż przedsiębiorstw krajowych. Przedsiębiorstwa zagraniczne oceniają płynność finansową jako wysoką – 50,0% odpowiedzi lub jako przeciętną – 50,0% odpowiedzi. Natomiast przedsiębiorstwa krajowe swoją płynność finansową raczej oceniają jako przeciętną – 56,0% odpowiedzi. Wśród przedsiębiorstw krajowych znalazły się również takie, które oceniły płynność finansową przedsiębiorstwa na niskim poziomie – 13,3% odpowiedzi, podczas gdy żadne z badanych przedsiębiorstw zagranicznych nie wskazało takiej odpowiedzi. Zależność między pochodzeniem kapitału, a oceną płynności finansowej przedsiębiorstwa jest słaba (v = 0,269), ale istotna statystycznie (p = 0,015).



Wykres 4.41. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu płynności finansowej

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Przeciętny poziom rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw zagranicznych jest wyższy niż przedsiębiorstw krajowych i wynosi przeciętnie 18,0% w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych wobec 11,0% w przypadku przedsiębiorstw krajowych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych więcej jest takich, które uzyskują stopę zwrotu z kapitału własnego na poziomie wyższym niż 50% – 11,8% ogółu, podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw krajowych jest to jedynie 3,4%, co niewątpliwie ma wpływ na ukształtowanie się średniej. Przedsiębiorstwa krajowe częściej są przedsiębiorstwami nierentownymi – 27,6% ogółu przedsiębiorstw krajowych, chociaż odsetek przedsiębiorstw zagranicznych jest tutaj również znaczący – 23,5% (wykres 4.42).

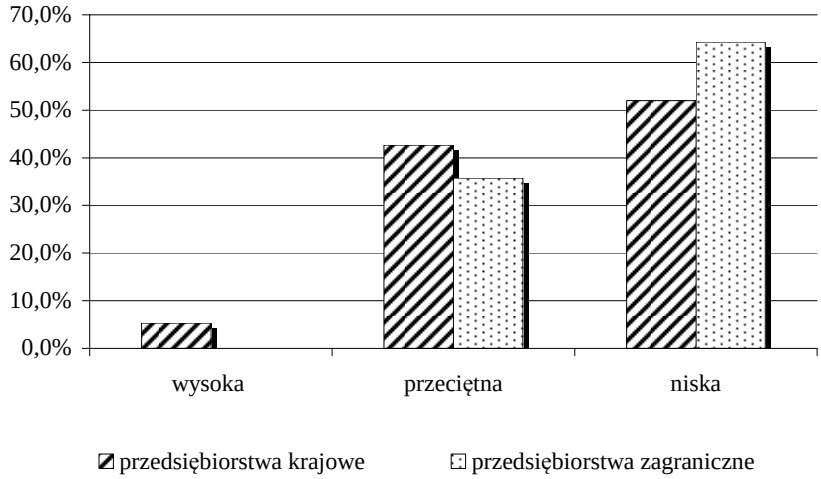


Wykres 4.42. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według rentowność kapitału własnego (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy danych ze sprawozdań finansowych.

Poziom zadłużenia przedsiębiorstwa w ocenie przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych jest w większości przypadków oceniany jako niski, odpowiednio 64,3% odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych i 52,0% odpowiedzi przedsiębiorstw krajowych (wykres 4.43). Pozostały odsetek przedsiębiorstw zagranicznych, tj. 42,7% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych oraz 35,7% przedsiębiorstw krajowych oceniło swój poziom zadłużenia na przeciętnym poziomie. Tylko 5,3% przedsiębiorstw krajowych (i żadne z przedsiębiorstw zagranicznych) oceniło poziom zadłużenia przedsiębiorstwa jako wysoki. Zależność między pochodzeniem kapitału a oceną poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa jest w słaba (v = 0,168) i nieistotna statystycznie (p = 0,194). Jednak z literatury przedmiotu, popartej analizą powszechnych danych statystycznych, wynika, że przeciętny poziom zadłużenia przedsiębiorstw zagranicznych jest często wyższy niż przeciętny poziom zadłużenia przedsiębiorstw krajowych. Mimo wszystko większość badanych przedsiębiorstw zagranicznych (o 12,3 punktu procentowego więcej niż przedsiębiorstw krajowych) uważa taki poziom zadłużenia za niski. Z jednej strony można przypuszczać, że być może wiedza respondentów na temat sytuacji finansowej przedsiębiorstwa nie była wystarczająca (chociaż w większości przypadków mamy tu do czynienia z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, w których wiedza poszczególnych pracowników na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa w wielu dziedzinach jest często szersza niż w dużych przedsiębiorstwach, a odpowiedzi na pytania związane z sytuacją finansową często uzyskiwano bezpośrednio w dziale finansowo-księgowym przedsiębiorstw). Z drugiej strony jednak można przypuszczać, że przedsiębiorstwa krajowe bardziej asekuracyjnie traktują politykę zadłużenia przedsiębior-

stwa niż przedsiębiorstwa zagraniczne, przyjmując niższą niż przedsiębiorstwa zagraniczne granicę uznanego przez siebie bezpiecznego poziomu zadłużenia. Przypuszczenia te zostaną zweryfikowane w dalszej części opracowania, gdzie przedstawiona zostanie analiza sytuacji finansowej (oparta na danych bilansowych) przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pochodzących z tej samej próby.



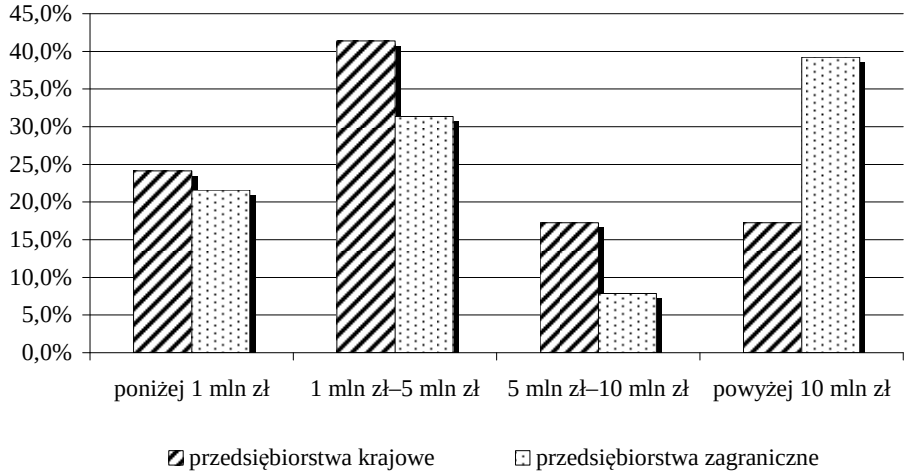
Wykres 4.43. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu zadłużenia

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.1.

Wśród przedsiębiorstw krajowych największy odsetek tj. 41,4% stanowiły te, w których zgromadzono kapitał własny o wartości w przedziale 1 do 5 mln zł (wykres 4.44). W blisko co czwartym przedsiębiorstwie krajowym (tj. 24,1% przedsiębiorstw) wartość kapitału własnego nie przekraczała 1 mln zł. Udział przedsiębiorstw, w których majątek przekraczał 10 mln zł wyniósł 17,2%. Natomiast wśród przedsiębiorstw zagranicznych największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa, w których wartość kapitału własnego przekraczała 10 mln zł. Wśród przedsiębiorstw, których wartość kapitału własnego była niższa niż 1 mln zł (21,6%), dla ponad połowy (54,5%) wartość kapitału własnego była ujemna, co może oznaczać poważne problemy finansowe tych przedsiębiorstw, zagrożenie dla kontynuacji ich działalności i niewypłacalność, jak również przełoży się na wyniki dalszej analizy.

Ponieważ wśród przedsiębiorstw zagranicznych znalazły się takie, które charakteryzowały się ujemną wartością kapitału własnego warto powrócić w tym miejscu do rozważań związanych z zależnościami między wartością kapitału własnego, wynikiem finansowym netto i uzyskanej na tej podstawie warto-

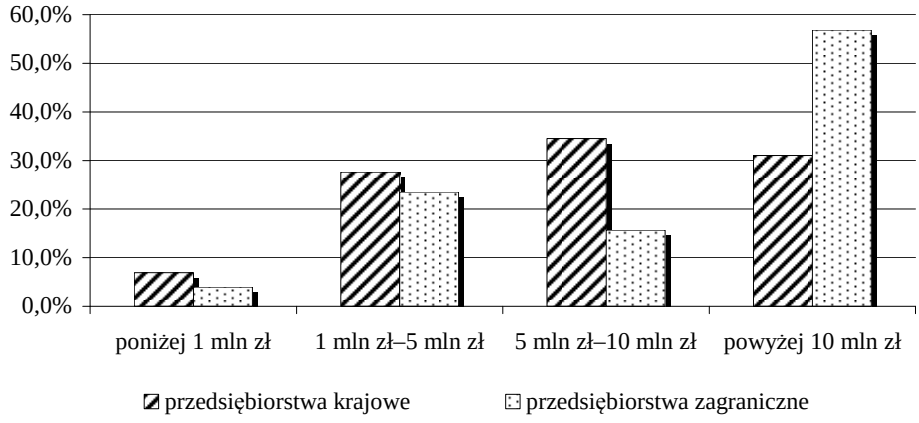
ści wskaźnika ROE. Oczywiście im większa wartość ROE tym większa stopa zwrotu z kapitału własnego. Jednakże, jeśli wartość kapitału własnego jest ujemna, co sugeruje poważne problemy finansowe przedsiębiorstwa, można oczekiwać również ujemnego wyniku finansowego netto w przypadku takiego przedsiębiorstwa – co w konsekwencji pozwoli na zniesienie się znaków ujemnych „–" i umożliwi uzyskanie dodatniej, nawet na kilkudziesięcioprocentowym poziomie wartości wskaźnika rentowności kapitału własnego. Paradoksalnie takie przedsiębiorstwo będzie można uznać za wysoce rentowne. W przypadku analizowanej grupy przedsiębiorstw taka sytuacja miała miejsce w kilku przypadkach, stąd też wysoki udział przedsiębiorstw zagranicznych o poziomie rentowności przekraczającej 50%. Jeśli nie uwzględnimy w tej analizie tych przedsiębiorstw, dla których kapitał własny ma wartości ujemne i równocześnie wynik finansowy netto również jest ujemny, to udział przedsiębiorstw o najwyższej rentowości (tj. powyżej 50%) zmniejszy się z 11,8% do 6,3%, a przeciętna wartość wskaźnika ROE zmniejszy się z 18,0% do 10,5%.



Wykres 4.44. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wielkość kapitału własnego (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Przeciętna wartość majątku przedsiębiorstw krajowych, tj. 47 104,7 mln zł jest wyższa niż średnia wartość majątku przedsiębiorstw zagranicznych, tj. 36 845,7 mln zł. Największy odsetek wśród przedsiębiorstw krajowych stanowią te, których wartość majątku znajduje się w przedziale 1 mln zł – 5 mln zł, tj. 27,6%. Wśród przedsiębiorstw zagranicznych dominują przedsiębiorstwa o wartości majątku powyżej 10 mln zł, tj. 56,9% (wykres 4.45).



Wykres 4.45. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wielkości majątku całkowitego (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Strukturę majątku całkowitego przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych przedstawiono w tab. 4.3.

T a b e l a 4.3

Przeciętna wartość składników majątku całkowitego przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych (stan na 31.12.2010 r.)

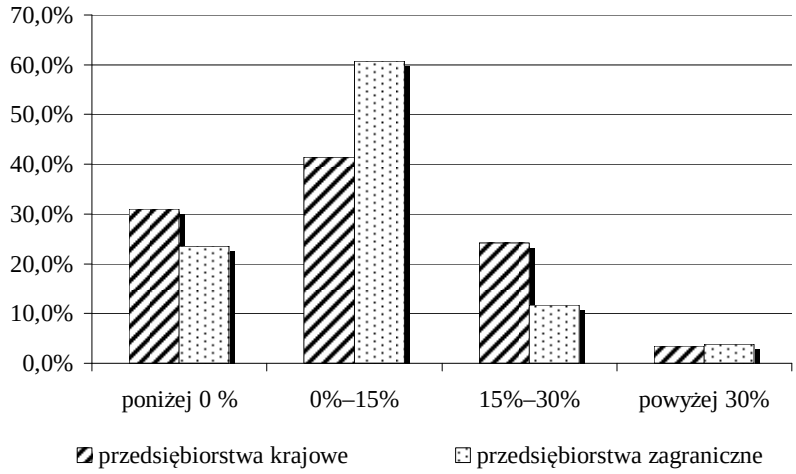
	Przedsiębiorstwa krajowe		Przedsiębiorstwa zagraniczne	
	w mln zł		w mln zł	
Majątek całkowity	47 104,7	100%	36 845,7	100%
Majątek trwały, w tym:	29 737,5	63,13%	15 941,1	43,30%
– środki trwałe	*25 037,4*	*84,19%*	*15 390,8*	*96,50%*
– wartości niematerialne i prawne	*149,5*	*0,50%*	*223,5*	*1,40%*
– pozostałe składniki majątku trwałego	*4 550,7*	*15,30%*	*389,2*	*2,40%*
Majątek obrotowy, w tym:	17 367,1	36,87%	21 322,2	57,90%
– papiery wartościowe	*3 652*	*21,03%*	*7896,6*	*37,00%*
– należności	*6 515,6*	*37,52%*	*9797,4*	*45,90%*
– środki pieniężne	*5 478,3*	*31,54%*	*3259,1*	*15,30%*
– pozostałe składniki majątku obrotowego	*1 721,5*	*9,91%*	*369,2*	*1,70%*

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie analizy danych ze sprawozdań finansowych.

Struktura majątku całkowitego przedsiębiorstw krajowych różni się od struktury majątku jakim dysponują przedsiębiorstwa zagraniczne. W przypadku przedsiębiorstw krajowych znaczną część majątku stanowi majątek trwały przedsiębiorstwa, tj. 63,1% majątku ogółem, w tym wartość środków trwałych wynosi 84,2% majątku trwałego ogółem. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych majątek trwały stanowi mniejszy udział w majątku przedsiębiorstwa, tj. 43,3% majątku ogółem, w ramach którego 96,5% wartości majątku stanowią środki trwałe przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych typowym zjawiskiem jest wysoki udział majątku trwałego w całkowitym majątku przedsiębiorstwa, ze względu na wysoki stopień wyposażenia przedsiębiorstw produkcyjnych w takie składniki majątku, jak np. park maszynowy, hale magazynowe itp. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych mamy do czynienia z relatywnie niewielkim udziałem majątku trwałego w majątku ogółem przedsiębiorstwa. Można przypuszczać, że prawdopodobnie tylko część procesu produkcji – wymagająca relatywnie niewielkich nakładów majątkowych – została zlokalizowana w kraju goszczącym. Jednocześnie wysoki odsetek przedsiębiorstw przekazuje zdecydowaną większość produkcji (a niejednokrotnie 100% wytworzonych produktów) na rynki zagraniczne. Można również podejrzewać, że w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, w których cała linia produkcyjna została zlokalizowana w kraju goszczącym, poziom unowocześnienia parku maszynowego jest na tyle wysoki, że pozwala na np. skrócenie linii produkcyjnej, zmniejszenie powierzchni hali produkcyjnej, a tym samym zmniejszenie nakładów na wyposażenie przedsiębiorstwa w majątek trwały. Struktura majątku obrotowego, stanowiącego 36,9% majątku ogółem przedsiębiorstw krajowych i 57,9% majątku ogółem przedsiębiorstw zagranicznych również jest zróżnicowana. W przedsiębiorstwach zagranicznych wyższy jest udział wartości papierów wartościowych w majątku obrotowym niż w przedsiębiorstwach krajowych, tj. 37,0% wartości majątku obrotowego przedsiębiorstw zagranicznych wobec 21,0% wartości majątku obrotowego przedsiębiorstw krajowych. Przedsiębiorstwa zagraniczne utrzymują również wyższy poziom należności niż przedsiębiorstwa krajowe, tj. 45,9% majątku obrotowego przedsiębiorstw zagranicznych wobec 37,5% majątku obrotowego przedsiębiorstw krajowych. Z jednej strony utrzymanie wysokiego poziomu należności w przedsiębiorstwach zagranicznych może spowodować problemy z uzyskaniem środków na bieżącą regulację zobowiązań, ale z drugiej strony takie odsunięcie w czasie transakcji może być celowe i wynikać np. ze specyfiki powiązań rynkowych i warunków zawartych w umowach z kontrahentami (takie warunki rozliczeń mogą stanowić podstawę do zawierania umów długoterminowych, opartych na korzystnych dla przedsiębiorstwa zagranicznego cenach) lub też stanowić próbę ograniczenia kosztów związanych z transakcjami międzynarodowymi i ograniczenia ryzyka kursowego. Przedsiębiorstwa krajowe utrzymują natomiast wyższy poziom środków pieniężnych niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Środki pie-

niężne stanowią 31,5% majątku obrotowego przedsiębiorstw krajowych i 15,3% majątku obrotowego przedsiębiorstw zagranicznych. Utrzymywanie określonego poziomu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie jest z jednej strony konieczne dla zachowania zdolności do bieżącego regulowania zobowiązań i obniża ryzyko utraty płynności finansowej, ale z drugiej strony utrzymanie nadmiernie wysokiego poziomu gotówki wiąże się z utratą korzyści wynikających z alternatywnego sposobu wykorzystania części tych zasobów w formie np. krótkookresowych inwestycji i poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Mimo relatywnie wysokiej rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw zagranicznych, rentowność ich majątku jest już dużo niższa (wykres 4.46).



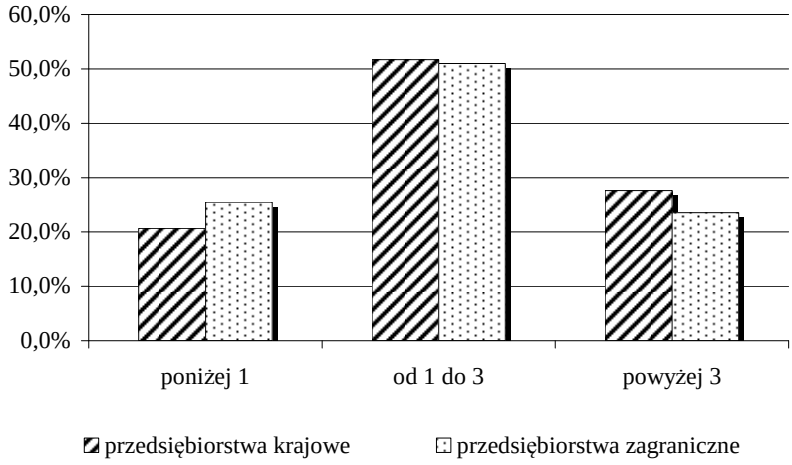
Wykres 4.46. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według rentowność aktywów ogółem (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Przeciętna rentowność aktywów przedsiębiorstw krajowych kształtuje się na poziomie 7,6%, natomiast przedsiębiorstw zagranicznych zaledwie – 1,3%. Poziom rentowności majątku w większości przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych znajduje się w przedziale 0–15%, ale udział przedsiębiorstw zagranicznych jest tutaj większy, tj. 60,8%, natomiast przedsiębiorstw krajowych 41,4% ogółu. Z kolei większy jest odsetek przedsiębiorstw krajowych niż zagranicznych, dla których wskaźnik ROA przyjął wartości powyżej 15%, tj. odpowiednio 27,5% i 15,7%. Możliwe, że jest to rezultat wyższego w przedsiębiorstwach zagranicznych niż krajowych poziomu zadłużenia. Większe zadłużenie przedsiębiorstwa może spowodować zwiększenie rentowności majątku finansowanego kapitałem własnym i kapitałem obcym. Pozyskanie kapitału obcego na sfinanso-

wanie przedsięwzięć inwestycyjnych, których rentowność przewyższa koszt pozyskania tego kapitału, przy zachowaniu stałego poziomu kapitału własnego, podnosi zyskowność tego przedsiębiorstwa. Zastosowanie kapitału obcego dało przedsiębiorstwom zagranicznym możliwość poprawy ich rentowności.

Strukturę przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu bieżącej płynności przedstawiono na wykresie 4.47.



Wykres 4.47. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu bieżącej płynności tych przedsiębiorstw[8] (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Zdolność przedsiębiorstw zagranicznych do regulowania bieżących zobowiązań jest porównywalna z płynnością finansową przedsiębiorstw krajowych. Średnia wartość wskaźnika bieżącej płynności dla przedsiębiorstw krajowych wyniosła 2,5, natomiast dla przedsiębiorstw zagranicznych 3,6. Wskaźnik bieżącej płynności w 51,7% przedsiębiorstwach krajowych i w 51,0% przedsiębiorstwach zagranicznych kształtuje się na optymalnym, w miarę bezpiecznym poziomie między 1 a 3. Trudności z zachowaniem płynności ma jednak o blisko 5% więcej przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych (wartość wskaźnika

[8] W zależności od źródła i autora opracowania za optymalną wartość wskaźnika uznaje się wartości z przedziału 1,5–2, jednak najczęściej za najbardziej niekorzystną sytuację uznaje się, gdy bieżąca płynność przedsiębiorstwa kształtuje się poniżej wartości 1 (w niektórych opracowaniach poniżej 1,2) lub powyżej 3 (w niektórych opracowaniach powyżej 2,5), dlatego też, chcąc oddzielić grupę przedsiębiorstw o szczególnie niekorzystnej sytuacji finansowej, zdecydowano się na ustalenie przedziałów poniżej i powyżej wartości granicznych, za względnie optymalny i bezpieczny uznając przedział od 1 do 3.

bieżącej płynności poniżej 1 uzyskało 25,5% przedsiębiorstw zagranicznych i 20,7% przedsiębiorstw krajowych), co ponownie sygnalizuje o większej skłonności przedsiębiorstw zagranicznych do zaciągania zobowiązań, nawet na granicy ryzyka wypłacalności.

Poziom ogólnego zadłużenia przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych przedstawia wykres 4.48.

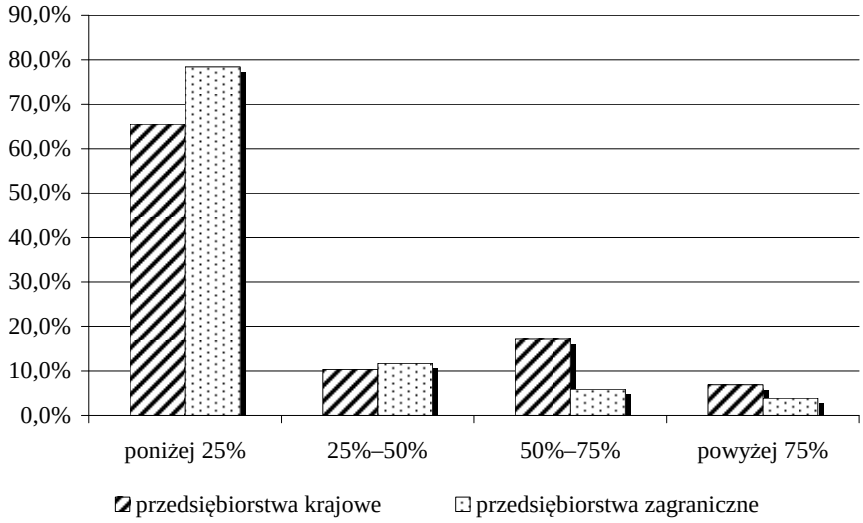
Wykres 4.48. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu ogólnego zadłużenia (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Przeciętna wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia dla przedsiębiorstw krajowych wynosi 47,0%, natomiast dla przedsiębiorstw zagranicznych jest to aż 71,1%. Udział zobowiązań w finansowaniu majątku w ponad połowie przedsiębiorstw krajowych (tj. 55,1%), nie przekracza 50%. Największy odsetek stanowią te przedsiębiorstwa krajowe, tj. 31% ogółu, dla których wskaźnik ogólnego zadłużenia znajduje się w przedziale 25–50%. W przypadku 27,6% przedsiębiorstw krajowych 50–75% majątku finansowane jest długiem. Można więc uznać, że przedsiębiorstwa krajowe charakteryzują się niewielkim stopniem zadłużenia, a stosowana przez nie polityka finansowania majątku jest bezpieczna z punktu widzenia zachowania zdolności do obsługi tego zadłużenia. W przedsiębiorstwach zagranicznych proporcje te rozkładają się nieco inaczej. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw krajowych największy odsetek (31,4%) stanowią te przedsiębiorstwa, w których ponad 75% majątku finansowane jest z zobowiązań przedsiębiorstwa, mimo że wartość kapitału własnego, z którego potencjalnie przedsiębiorstwa mogłyby finansować inwestycje majątkowe, była wyższa niż przedsiębiorstw krajowych. Tak wysoki udział zobowiązań w finansowaniu majątku przedsiębiorstw zagranicznych może z jednej strony wynikać z lepszej dostępności kapitału obcego i większej wiarygodności kredytowej przedsię-

biorstw zagranicznych, wśród których znaczący odsetek zajmują duże przedsiębiorstwa, często o silnej pozycji rynkowej. Jednakże z drugiej strony, w przypadku połowy przedsiębiorstw zagranicznych (w których udział zobowiązań w finansowaniu majątku przekraczał 75%) wskaźnik ogólnego zadłużenia przekraczał granicę 100% – przede wszystkim w tych, w których wartość kapitału własnego była ujemna, co oznacza, że przedsiębiorstwa te finansują zobowiązania bieżące kapitałem obcym. Takie zjawisko nie występuje w przypadku przedsiębiorstw krajowych i powszechnie uznawane jest za niekorzystne.

Udział zobowiązań długoterminowych w ogólnym zadłużeniu, zarówno przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych nie jest wysoki i kształtuje się na poziomie poniżej 25% dla 65,5% przedsiębiorstw krajowych i 78,4% przedsiębiorstw zagranicznych (wykres 4.49).



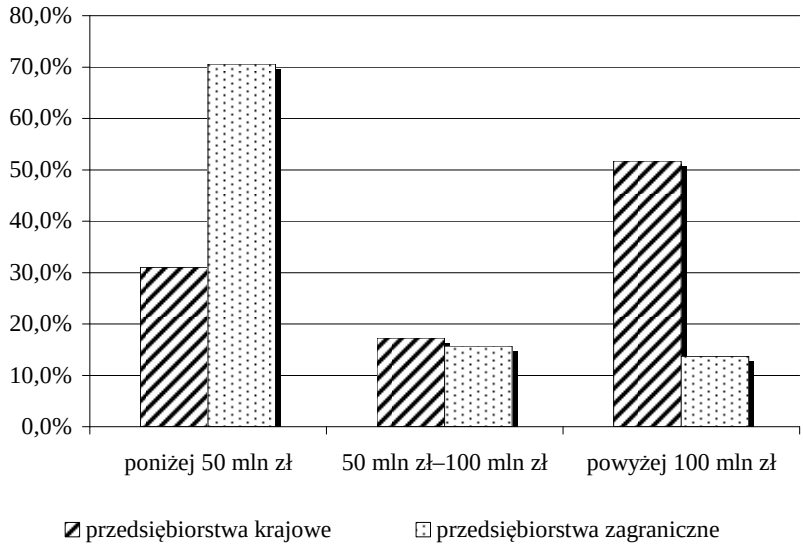
Wykres 4.49. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według udziału zobowiązań długoterminowych do zobowiązań ogółem (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

O ile jednak w przypadku przedsiębiorstw krajowych wskaźnik ogólnego zadłużenia kształtował się na dość bezpiecznym poziomie, więc pomimo niskiego poziomu zadłużenia długoterminowego udział krótkoterminowych zobowiązań jest również relatywnie niski, tak w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych występuje kumulacja zobowiązań krótkoterminowych. Powszechnie ponadprzeciętny poziom krótkoterminowych zobowiązań uznaje się za zagrożenie bieżącej płynności przedsiębiorstw. Jednak analiza zdolności do bieżącego regu-

lowania zobowiązań pokazała, że płynność większości zagranicznych przedsiębiorstw nie jest zagrożona. Prawdopodobnie jest to wynikiem utrzymywania wysokiego poziomu majątku obrotowego w tych przedsiębiorstwach w formie papierów wartościowych i należności. Relacja relatywnie wysokiej wartości majątku obrotowego do wysokiej wartości zobowiązań krótkoterminowych pozwala na uzyskanie wysokiej wartości liczonego w ten sposób wskaźnika bieżącej płynności przedsiębiorstw zagranicznych.

Średnia wartość produkcji sprzedanej przez przedsiębiorstwa krajowe wyniosła 38 476,6 mln zł, a przez przedsiębiorstwa zagraniczne – 499 831,1 mln zł. Przychody ze sprzedaży ponad połowy przedsiębiorstw krajowych, tj. 51,7%, przekroczyły 100 mln zł, podczas gdy w większości przedsiębiorstw zagranicznych (70,6%) kształtowały się poniżej 50 mln zł, mimo że 43,1% ogółu stanowiły duże przedsiębiorstwa (wykres 4.50).

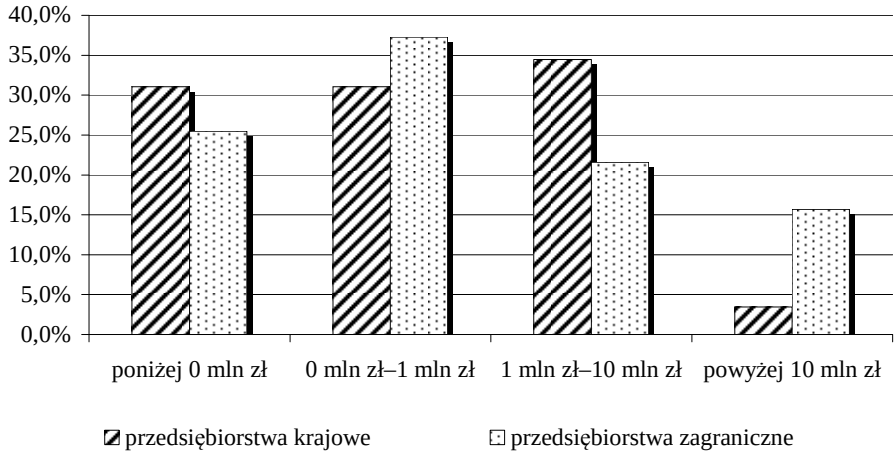


Wykres 4.50. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wartości produkcji sprzedanej (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Relatywnie niski poziom przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstw zagranicznych może wynikać z tego, że prawdopodobnie w Polsce została zlokalizowana jedynie produkcja, bądź jej część, podczas gdy sprzedaż na rynkach zagranicznych realizowana jest już przez spółkę macierzystą bądź inne filie.

Zdolność przedsiębiorstw do faktycznego osiągania zysku określono na podstawie wartości EBIT (wykres 4.51).



Wykres 4.51. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wartości EBIT (stan na 31.12.2010 r.)

Ź r ó d ł o: jak do wykresu 4.42.

Na podstawie wartości EBIT uzyskanych przez przedsiębiorstwa krajowe można stwierdzić, że zdecydowana większość, tj. 96,6% ogółu jest zdolna do generowania zysku z podstawowej działalności na poziomie nieprzekraczającym 10 mln zł, przy czym największy odsetek przedsiębiorstw krajowych, tj. 34,5% może osiągnąć zyski na poziomie od 1 do 10 mln zł. Wśród przedsiębiorstw zagranicznych największy odsetek (37,3%) stanowiły te, w których wartość EBIT znalazła się w przedziale od 0 do 1 mln zł, ale udział przedsiębiorstw, w których wartość EBIT przekraczała 10 mln była zdecydowanie wyższa niż przedsiębiorstw krajowych, tj. 15,7% w stosunku do 3,4%. Niestety, zarówno wśród przedsiębiorstw krajowych jak i zagranicznych, znaczący odsetek stanowiły te, które osiągały stratę na działalności operacyjnej, tj. 31,0% przedsiębiorstw krajowych i 25,5% przedsiębiorstw zagranicznych.

Powyższa analiza finansowej działalności przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pozwala stwierdzić, że duża zależność przedsiębiorstw zagranicznych od zagranicznych rynków zbytu przełożyła się na niski poziom uzyskiwanych przychodów z produkcji sprzedanej. Istnieje także pewna grupa przedsiębiorstw zagranicznych, których sytuacja finansowa jest bardzo słaba, zagrażająca dalszej działalności. Należy jednak zaznaczyć – że przedsiębiorstwa te do 2011 r. nadal funkcjonowały na polskim rynku. Kondycja finansowa większości badanych przedsiębiorstw zagranicznych utrzymuje się na relatywnie wysokim poziomie. Pomimo większych niż przedsiębiorstwa krajowe zasobów kapitału własnego, przedsiębiorstwa zagraniczne w dużym stopniu korzystają z obcych źródeł finansowania, podnosząc tym samym zyskowność. Dysponując relatyw-

nie wysokim poziomem majątku obrotowego (w postaci papierów wartościowych i należności) przedsiębiorstwa zagraniczne – mimo wysokiego udziału zobowiązań krótkoterminowych – zachowały płynność finansową. Utrzymywanie wysokiego poziomu zadłużenia, niekiedy na granicy płynności, jest polityką bardzo charakterystyczną dla zagranicznych przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że wykorzystywanie przede wszystkim źródeł krótkoterminowych w finansowaniu działalności jest ryzykowne, ale pozwala na osiągnięcie dodatkowych korzyści jakimi są m. in. niższe koszty pozyskiwania zobowiązań krótkoterminowych w stosunku do zobowiązań długoterminowych oraz brak konieczności silnego wiązania się z rynkiem finansowym kraju goszczącego, co może być dla przedsiębiorstw zagranicznych istotnym elementem polityki.

4.2.4. Analiza relacji: działania podejmowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne a osiągane przez nie efekty

Poniżej, na podstawie wyników badań ankietowych, opisano wybrane relacje między określonymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa zagraniczne a efektami działalności badanych przedsiębiorstw. Ze względu na ograniczoną ilość miejsca, zdecydowano się na zaprezentowanie tylko niektórych zależności – tych, które okazały się istotne statystycznie oraz tych, które są cenne z punktu widzenia poruszanej w ramach niniejszego opracowania problematyki, tj. relacji między:

– oceną rentowności sprzedaży a ponoszonymi nakładami na promocję i reklamę w krajowych i zagranicznych przedsiębiorstwach,

– oceną poziomu innowacyjności a obniżeniem koszów działalności ponoszonych przez krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa,

– oceną poziomu rentowności sprzedaży przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych a oceną ich poziomu innowacyjności,

– strukturą przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a stosowaniem przez nie rozwiązań innowacyjnych,

– strukturą przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a stosowaniem przez nie nowoczesnych metod zarządzania,

– strukturą przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a ich obszarem działania,

– oceną poziomu rentowności sprzedaży przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, a opracowaniem przez nie nowych technologii.

Ponieważ analiza wymienionych powyżej relacji opierać się będzie na danych uzyskanych z badań ankietowych należy zwrócić uwagę, że wspomniana wielokrotnie „ocena” stanowi subiektywną opinię respondentów.

Relacja: ocena rentowności sprzedaży a podniesienie nakładów na promocję i reklamę w krajowych i zagranicznych przedsiębiorstwach

Tabela 4.4

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży oraz wzrostu poniesionych nakładów na działalność promocyjną i reklamę

Rentowność sprzedaży/wzrost nakładów na promocję i reklamę	Przedsiębiorstwa krajowe			Przedsiębiorstwa zagraniczne		
	tak	nie	razem	tak	nie	razem
Wysoka	12	5	17	2	10	12
Przeciętna	19	20	39	4	18	22
Niska	3	16	19	6	2	8
Razem	34	41	75	12	30	42

Źródło: jak do tab. 4.1.

Zależność między oceną rentowności sprzedaży a ponoszeniem nakładów na promocję i reklamę jest umiarkowanie silna (i statystycznie istotna) w przypadku przedsiębiorstw krajowych (v = 0,387, p = 0,004) natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych związek między badanymi cechami jest silniejszy (i statystycznie istotny, v = 0,499, p = 0,005), aczkolwiek zależność ta wydaje się mieć inny kierunek w przypadku przedsiębiorstw krajowych niż zagranicznych. Wśród przedsiębiorstw krajowych oceniających poziom rentowności sprzedaży na poziomie przeciętnym lub wysokim, największy jest odsetek tych, które wskazały na podniesienie nakładów na promocję lub reklamę, tj. 79,5% przedsiębiorstw ogółem wskazujących na podniesienie w/w nakładów. Wśród przedsiębiorstw zagranicznych 93,3% przedsiębiorstw, które nie wprowadziły zmian co do wielkości nakładów przeznaczonych na marketing, również oceniło rentowność sprzedaży na poziomie przeciętnym lub wyższym. Oczekiwanym korzystnym efektem podniesienia nakładów na działania marketingowe jest wysoki poziom rentowności sprzedaży – zatem taki efekt zaobserwowany u przedsiębiorstw krajowych jest jak najbardziej zgodny z oczekiwanym. Relatywnie wysoki poziom rentowności sprzedaży, zaobserwowany u przedsiębiorstw zagranicznych, niewynikający bezpośrednio z podniesienia nakładów na promocję i reklamę można wyjaśnić w sposób następujący:

– dotychczasowy poziom nakładów na działalność marketingową jest wystarczający z punktu widzenia oceny rentowności sprzedaży, zatem nie było koniecznie poniesienie dodatkowych nakładów na działalność marketingową w tych przedsiębiorstwach w celu uzyskania oczekiwanych efektów,

– przedsiębiorstwa zagraniczne nie są zainteresowane rozszerzaniem działalności marketingowej w kraju goszczącym, ponieważ w większości przypad-

ków wytwarzane przez nie produkty i usługi wytwarzane są na rynek zagraniczny i przeznaczone dla określonej, trwale związanej grupy odbiorców pochodzących z innych krajów niż kraj goszczący,

– przedsiębiorstwa zagraniczne w większym stopniu odczuwają negatywne skutki kryzysu gospodarczego, co nie pozwala im na ponoszenie dodatkowych kosztów, a wysoki poziom rentowności sprzedaży wynika z efektywnie przeprowadzonej kampanii marketingowej we wcześniejszych latach i dużego przywiązania klientów.

Relacja: ocena poziomu innowacyjności a obniżenie koszów działalności ponoszonych przez krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa

Tabela 4.5

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu innowacyjności oraz obniżenia ponoszonych kosztów działalności

Innowacyjność/ obniżenie kosztów działalności	Przedsiębiorstwa krajowe			Przedsiębiorstwa zagraniczne		
	tak	nie	razem	tak	nie	razem
Wysoka	4	9	13	1	2	3
Przeciętna	10	23	33	8	15	23
Niska	15	8	23	11	1	12
Razem	29	40	69	20	18	38

Źródło: jak do tab. 4.1.

Relacja między oceną poziomu innowacyjności a obniżeniem kosztów działalności okazała się umiarkowana w przypadku przedsiębiorstw krajowych (v = 0,332) i silna w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych (v = 0,531) oraz istotna statystycznie w obu grupach badanych przedsiębiorstw (p = 0,022 dla przedsiębiorstw krajowych, p = 0,005 dla przedsiębiorstw zagranicznych). Blisko połowa, tj. 48,3% przedsiębiorstw krajowych, które obniżyły koszty działalności w ostatnich latach oceniła poziom swojej innowacyjności na poziomie przeciętnym lub wyższym. Podobna relacja występuje wśród przedsiębiorstw zagranicznych, tj. 81,8% tych, które obniżyły koszty działalności oceniła poziom swojej innowacyjności na poziomie przeciętnym lub wyższym. Prawdopodobnie wynika to z korzyści jakie niosą dla przedsiębiorstw rozwiązania innowacyjne, które często pomimo konieczności poniesienia znaczących nakładów na początku inwestycji, w konsekwencji przekładają się na obniżenie ogólnych kosztów działalności m. in.:

– kosztów zatrudnienia, ponieważ np. procesy produkcyjne o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego są m. in. mniej pracochłonne,

– kosztów utrzymania zapasów, ponieważ np. unowocześnienie procesów produkcyjnych i doskonałe zgranie w czasie procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji sprzyja obniżeniu poziomu nadmiernych zapasów,

– kosztów zadłużenia, ponieważ np. produkty wysokiej jakości mogą generować wyższe przychody ze sprzedaży, co przekłada się na wzrost poziomu zysku i ogranicza konieczność finansowania działalności przedsiębiorstwa długiem itd.

Podczas analizy materiału zebranego w czasie badania ankietowego okazało się, że istnieją pewne zależności, które występują i są istotne statystycznie w przypadku przedsiębiorstw krajowych, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych zależności te są słabsze lub nieistotne statystycznie.

Relacja: ocena poziomu rentowności sprzedaży przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych a ocena ich poziomu innowacyjności

Tabela 4.6

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży i poziomu innowacyjności

Rentowność sprzedaży/innowacyjność	Przedsiębiorstwa krajowe				Przedsiębiorstwa zagraniczne			
	wysoka	przeciętna	niska	razem	wysoka	przeciętna	niska	razem
Wysoka	3	11	3	17	2	7	3	12
Przeciętna	10	19	10	39	2	14	6	22
Niska	2	6	11	19	1	4	3	8
Razem	15	36	24	75	5	25	12	42

Źródło: jak do tab. 4.1.

Wśród przedsiębiorstw krajowych zależność między oceną rentowności sprzedaży a poziomem innowacyjności ma słaby charakter i istotny statystycznie przy założeniu, że $\alpha = 0{,}01$ ($v = 0{,}247$, $p = 0{,}057$). Można tutaj zauważyć, że te przedsiębiorstwa, które oceniły poziom rentowności sprzedaży jako wysoki, charakteryzowały się co najmniej przeciętnym poziomem innowacyjności. Zależność ta wydaje się mieć pewne uzasadnienie, bowiem wytwarzanie produktów innowacyjnych o wysokiej jakości najczęściej podnosi konkurencyjność przedsiębiorstwa, zwiększając jego udział w rynku. Wśród przedsiębiorstw zagranicznych taka zależność jest bardzo słaba ($v = 0{,}101$) i nieistotna statystycznie ($p = 0{,}931$) co może ponownie zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa te w mniejszym stopniu niż przedsiębiorstwa krajowe są związane z lokalnym rynkiem zbytu.

Relacja: struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a stosowanie przez nie rozwiązań innowacyjnych

Tabela 4.7

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych i stosowania rozwiązań innowacyjnych

Liczba zatrudnionych/ stosowanie innowacyjnych rozwiązań	Przedsiębiorstwa krajowe			Przedsiębiorstwa zagraniczne		
	tak	nie	razem	tak	nie	razem
Do 9 osób	3	7	10	7	2	9
Od 10 do 49 osób	23	16	39	13	4	17
Od 50 do 249 osób	14	4	18	12	1	13
Powyżej 250 osób	7	0	7	2	1	3
Razem	47	27	74	34	8	42

Źródło: jak do tab. 4.1.

W przypadku przedsiębiorstw krajowych zależność między wielkością przedsiębiorstwa a stosowaniem przez nie innowacyjnych rozwiązań opartych na m. in. patentach, certyfikatach jakości, pisemnych opiniach ekspertów jest umiarkowana i istotna statystycznie (v = 0,382, p = 0,013). Można zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie maleje liczba tych przedsiębiorstw które nie wprowadzają rozwiązań innowacyjnych. Wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników, wszystkie wskazały na stosowanie takich rozwiązań, natomiast wśród przedsiębiorstw krajowych, w których liczba zatrudnionych znalazła się w przedziale od 50 do 249 osób 77,8% przedsiębiorstw stosuje takie rozwiązania. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych taka zależność jest słaba (v = 0,205) i nieistotna statystycznie (p = 0,623). Analizując rozkład odpowiedzi można zaryzykować stwierdzenie, że niezależnie od liczby zatrudnionych przedsiębiorstwa zagraniczne wprowadzają innowacyjne rozwiązania oparte na m. in. patentach, certyfikatach jakości, pisemnych opiniach ekspertów. Analogicznie przedstawia się analiza relacji między stanem zatrudnienia, a stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania.

Relacja: struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a stosowanie nowoczesnych metod zarządzania

W przypadku przedsiębiorstw krajowych zależność między wielkością przedsiębiorstwa pod względem liczby zatrudnionych a stosowaniem przez nie nowoczesnych metod zarządzania jest umiarkowanie silna (v = 0,409) i istotna statystycznie (p = 0,008). Jak wynika z rozkładu odpowiedzi badanych przedsię-

biorstw krajowych im większe przedsiębiorstwo, tym częściej stosuje nowoczesne metody zarządzania. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych zależność między tymi cechami jest słaba i nieistotna statystycznie (v = 0,205, p = 0,623). Na podstawie rozkładu odpowiedzi przedsiębiorstw zagranicznych można przypuszczać, że niezależnie od wielkości, przedsiębiorstwa zagraniczne stosują nowoczesne metody zarządzania.

Tabela 4.8

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych i stosowania nowoczesnych metod zarządzania

Liczba zatrudnionych/stosowanie nowoczesnych metod zarządzania	Przedsiębiorstwa krajowe			Przedsiębiorstwa zagraniczne		
	tak	nie	razem	tak	nie	razem
Do 9 osób	6	4	10	4	3	7
Od 10 do 49 osób	15	23	38	15	1	16
Od 50 do 249 osób	13	4	17	7	2	9
Powyżej 250 osób	6	0	6	2	1	3
Razem	40	31	71	28	7	35

Źródło: jak do tab. 4.1.

Relacja: struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a obszarem działania

Tabela 4.9

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a obszarem działania

	Przedsiębiorstwa krajowe				Przedsiębiorstwa zagraniczne			
	regionalny	ogólnopolski	międzynarodowy	razem	regionalny	ogólnopolski	międzynarodowy	razem
Do 9 osób	4	3	3	10	0	4	5	9
Od 10 do 49 osób	8	22	9	39	0	8	9	17
Od 50 do 249 osób	1	4	13	18	0	1	11	12
Powyżej 250 osób	0	5	1	6	0	1	2	3
Razem	13	34	26	73	0	14	27	41

Źródło: jak do tab. 4.1.

Zależność między wielkością przedsiębiorstwa a obszarem jego działania okazała się umiarkowanie silna (v = 0,371) i istotna statystycznie w przypadku przedsiębiorstw krajowych (p = 0,003). Na podstawie rozkładu odpowiedzi można m. in. stwierdzić, że wśród badanych przedsiębiorstw krajowych, zatrudniających:

– powyżej 250 osób – 83,3% prowadzi działalność o zasięgu ogólnokrajowym,

– między 50 a 249 osób – 72,2% prowadzi działalność w skali międzynarodowej,

– między 10 a 49 osób – 56,4% prowadzi działalność w skali ogólnokrajowej,

– poniżej 9 osób – 40,0% prowadzi działalność w skali regionalnej, ale wśród tej grupy przedsiębiorstw są również takie, które prowadzą działalność w skali międzynarodowej i ogólnokrajowej, tj. odpowiednio po 33,3% przedsiębiorstw.

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych zależność między wielkością przedsiębiorstwa a obszarem jego działania jest również umiarkowanie silna (v = 0,358), ale nieistotna statystycznie (p = 0,155). Większość badanych przedsiębiorstw prowadzi jednak działalność o charakterze międzynarodowym, natomiast nie ma wśród zagranicznych inwestorów takich, którzy prowadziliby działalność w skali lokalnej lub regionalnej.

Relacja: ocena poziomu rentowności sprzedaży przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych a opracowanie przez nie nowych technologii

Tabela 4.10

Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży i opracowania nowych technologii

Rentowność sprzedaży/opracowanie nowych technologii	Przedsiębiorstwa krajowe			Przedsiębiorstwa zagraniczne		
	tak	nie	razem	tak	nie	razem
Wysoka	5	11	16	7	5	12
Przeciętna	8	30	38	5	17	22
Niska	6	11	17	0	7	7
Razem	19	52	71	12	29	41

Źródło: jak do tab. 4.1.

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych związek między opracowaniem nowych technologii a oceną poziomu rentowności sprzedaży jest umiarkowanie silny (v = 0,449) i istotny statystycznie (p = 0,016). Żadne z przedsię-

biorstw, które opracowało nowe technologie nie oceniło swojej rentowności sprzedaży na niskim poziomie. Te z przedsiębiorstw, które opracowały nowe technologie, w 58,3% przypadków oceniło rentowność sprzedaży jako wysoką lub w 41,7% przypadków jako przeciętną. Natomiast wśród przedsiębiorstw krajowych nie zaobserwowano takich zależności istotnych statystycznie (v = 0,142, p = 0,490). Z jednej strony może wyglądać na to, że opracowanie nowych technologii nie przyniosło wśród przedsiębiorstw krajowych efektów związanych ze zmianą poziomu rentowności sprzedaży. Tym niemniej należy pamiętać, że analiza wieku stosowanych przez badane przedsiębiorstwa technologii wykazała, że przedsiębiorstwa krajowe stosują technologie relatywnie młode w stosunku do technologii wykorzystywanych przez zagraniczne przedsiębiorstwa, więc możliwe jest również takie wyjaśnienie, że opracowanie nowych technologii przez krajowe przedsiębiorstwa miało miejsce stosunkowo niedawno (np. na końcu analizowanego okresu 2007–2010) i nie przyniosło jeszcze oczekiwanych efektów.

4.3. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zagraniczne nie zawsze działają w sposób bardziej efektywny niż przedsiębiorstwa krajowe.

Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu, były przedsiębiorstwami działającymi na rynku od wielu lat, więc można przypuszczać, że były to przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej, określonej strategii rozwoju i dość stabilnej pozycji finansowej, co ma istotny wpływ na przebieg badania i formułowane na podstawie wyników wnioski.

Przedsiębiorstwa zagraniczne częściej realizowały swoją działalność w skali międzynarodowej niż przedsiębiorstwa krajowe. Wśród przedsiębiorstw zagranicznych działających na innych rynkach niż rynek kraju goszczącego znaczący był udział takich, których podstawą działalności jest właśnie działalność eksportowa, a powiązania z lokalnym rynkiem zbytu relatywnie niewielkie. O ile w przypadku przedsiębiorstw krajowych można było zauważyć pewien związek między wielkością przedsiębiorstwa a obszarem jego działania, tak przedsiębiorstwa zagraniczne prowadzą działalność na innych rynkach niż kraj goszczący niezależnie od wielkości.

Przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne w podobny sposób oceniły poziom swojej innowacyjności, w większości przypadków oceniając ją na przeciętnym lub niskim poziomie. Jednak okazało się, że to przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe stosują nowoczesne metody zarządzania oraz innowacyjne rozwiązania potwierdzone uzyskanymi patentami i certyfikatami. Podobna jest

jednak struktura przedsiębiorstw krajowych (dotyczy to tych przedsiębiorstw krajowych, które wprowadzają rozwiązania innowacyjne) i przedsiębiorstw zagranicznych pod względem rodzaju stosowanych rozwiązań innowacyjnych – równie często jak przedsiębiorstwa zagraniczne, przedsiębiorstwa krajowe stosują rozwiązania opatentowane na polskim rynku oraz na rynkach zagranicznych. Natomiast najczęściej przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa zagraniczne wprowadzają certyfikaty jakości. Co więcej, technologie stosowane w przedsiębiorstwach krajowych są relatywnie młode w relacji do tych, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwach zagranicznych. Ma to związek z powszechnie występującym zjawiskiem, polegającym na transferowaniu przez spółki macierzyste do filii technologii starszych niż technologie wykorzystywane w kraju macierzystym. Zaobserwowano, że wśród przedsiębiorstw krajowych istnieje pewna zależność między wielkością przedsiębiorstwa a stosowaniem nowoczesnych metod zarządzania – im większe przedsiębiorstwo tym częściej takie rozwiązania stosuje. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych można przypuszczać, że takie metody stosowane są niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe realizują inwestycje zgodne z przyjętą strategią rozwoju, ale to przedsiębiorstwa krajowe wyżej oceniły swoją zdolność do dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa krajowe różnią się również pod względem osiągania efektów niektórych podjętych przez nie działań, szczególnie w przypadku wprowadzenia do przedsiębiorstwa zmian w sferze organizacyjnej. Podczas gdy dla przedsiębiorstw krajowych najbardziej widocznym efektem okazało się zwiększenie wydajności pracy pracowników, tak dla przedsiębiorstw zagranicznych, taki efekt był praktycznie niezauważalny. Odwrotna sytuacja miała miejsce w przypadku zaobserwowania na skutek wprowadzenia zmian organizacyjnych spadku kosztów działalności w przypadku zagranicznych przedsiębiorstw, co praktycznie nie zostało zauważone w przypadku przedsiębiorstw krajowych. Równie istotne rozbieżności miały miejsce w przypadku efektów wprowadzenia nowego produktu na rynek, co dla wielu przedsiębiorstw krajowych było związane z wejściem na owe rynki zbytu, podczas gdy dla przedsiębiorstw zagranicznych najistotniejsze okazało się podniesienie jakości wytwarzanych produktów i usług. Znacząco różne efekty działalności przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne uzyskały również po zmianie źródeł zaopatrzenia oraz po opracowaniu nowych technologii.

Przedsiębiorstwa krajowe, podobnie jak zagraniczne, oceniły relacje z dostawcami surowców i materiałów do produkcji (w większości przypadków jako korzystne), z konkurentami i władzami lokalnymi (w obu przypadkach głównie jako przeciętne lub niekorzystne) oraz z sojusznikami strategicznymi (raczej jako przeciętne). Natomiast przedsiębiorstwa zagraniczne lepiej niż krajowe

oceniły relacje z odbiorcami wytwarzanych produktów oraz usług oraz z bankami.

Przedsiębiorstwa zagraniczne lepiej oceniły swoją płynność finansową niż przedsiębiorstwa krajowe i nieznacznie lepiej oceniły rentowność sprzedaży. Natomiast poziom zadłużenia zarówno przedsiębiorstwa krajowe jak i zagraniczne oceniły jako niski lub przeciętny, chociaż wśród przedsiębiorstw krajowych znalazło się kilka takich, które charakteryzowały się wysokim poziomem zadłużenia.

Tymczasem z analizy danych pozyskanych ze sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw wynika, że:

– przedsiębiorstwa zagraniczne charakteryzują się wyższym przeciętnym wskaźnikiem bieżącej płynności finansowej niż przedsiębiorstwa krajowe i częściej charakteryzują się nadpłynnością,

– przedsiębiorstwa zagraniczne charakteryzują się wyższym przeciętnym poziomem zadłużenia niż przedsiębiorstwa krajowe, w szczególności dotyczy to zobowiązań krótkoterminowych,

– przedsiębiorstwa krajowe osiągają przeciętnie wyższe przychody ze sprzedaży niż przedsiębiorstwa krajowe,

– przedsiębiorstwa zagraniczne osiągają przeciętnie wyższą stopę zwrotu z kapitału własnego niż przedsiębiorstwa krajowe,

– przedsiębiorstwa krajowe charakteryzują się przeciętnie wyższą stopą zwrotu z majątku całkowitego niż przedsiębiorstwa zagraniczne,

– wśród badanych przedsiębiorstw zagranicznych znalazły się takie, których sytuacja finansowa, ze względu na ujemne wartości kapitału własnego oraz osiągane wyniki finansowe, wydaje się być szczególnie trudna, podczas gdy wśród badanych przedsiębiorstw krajowych nie znalazły się takie, których wartość kapitału własnego przyjmuje wartości ujemne.

ZAKOŃCZENIE

Po latach rozwoju gospodarki krajowej, transformacji ustrojowej i towarzyszącym im nieustającym procesom globalizacji naturalnym zjawiskiem stało się funkcjonowanie przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych w ramach tego samego rynku. Przedsiębiorstwa te działają zatem wśród niemalże takich samych uwarunkowań, składających się na zewnętrzne bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa. Posiadają jednak różne możliwości pozyskiwania różnych zasobów, umiejętności zarządzania nimi oraz różne motywy postępowania co wpływa na możliwość osiągania przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne rożnych efektów działalności.

Powszechne jest przekonanie o przewadze jaką mają przedsiębiorstwa zagraniczne nad krajowymi przedsiębiorstwami. Można przypuszczać, że wynika to z silnego akcentowania wysokiej pozycji przedsiębiorstw zagranicznych w kraju goszczącym. Rzeczywiście specyfika działania przedsiębiorstw zagranicznych w kraju goszczącym niesie ze sobą pewne korzyści. Podstawową przewagą przedsiębiorstw zagranicznych nad krajowymi jest ich większa dostępność do międzynarodowych rynków, w ramach których przedsiębiorstwa zagraniczne mogą nawiązywać szereg relacji np. z dostawcami, konkurentami, bankami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, opartych na warunkach korzystniejszych czy wręcz preferencyjnych (w szczególności w ramach powiązań wewnątrz korporacji) niż mogły by uzyskać na rynku kraju goszczącego. Ponadto nie bez znaczenia jest możliwość wspierania rozwoju przedsiębiorstwa zagranicznego przez spółkę macierzystą (bądź inne filie w ramach korporacji) w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa, tj. np. organizacja i zarządzanie, produkcja czy też finanse, poprzez dostarczenie niezbędnych do uzyskania znaczącej pozycji na rynku kraju goszczącego zasobów wiedzy, technologii, sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych itp. Oczywiście należy pamiętać, że wskazane źródła przewag przedsiębiorstw zagranicznych nad krajowymi czasem mogą okazać się źródłem dodatkowych trudności i kosztów. Nawiązywanie trwałych powiązań z rynkiem (lub rynkami) międzynarodowym oznacza dla przedsiębiorstw zagranicznych ponoszenie m. in. wyższych kosztów transportu, dodatkowych kosztów transakcyjnych (w tym obarczonych ryzykiem kursowym), wyższych kosztów zatrudnienia np. kadry menedżerskiej z kraju macie-

rzystego, dodatkowych kosztów związanych z adaptacją dotychczas stosowanych rozwiązań zarówno w sferze produkcji jak i zarządzania do warunków panujących w kraju goszczącym. Analizując źródła przewag przedsiębiorstw zagranicznych nad przedsiębiorstwami krajowymi w sposób niedostateczny uwzględnia się silną pozycję rynkową jaką mają przedsiębiorstwa krajowe wobec przedsiębiorstw zagranicznych na rynku lokalnym. Przede wszystkim dysponują one szerszą wiedzą w zakresie lokalnych uwarunkowań prowadzenia działalności, m. in. specyfiki funkcjonowania lokalnego rynku zbytu, działalności lokalnych dostawców, preferencji konsumentów, znajomości konkurencji, przepisów prawa i administracji itp. Tym samym przedsiębiorstwa krajowe mogą od momentu powstania prowadzić działalność w warunkach bardziej dla nich przejrzystych i zrozumiałych niż dla przedsiębiorstw zagranicznych, a ponadto ich wyroby i usługi są dostosowane z jednej strony do wymogów i oczekiwań rynku zbytu, jak również możliwości produkcyjnych kooperantów na rynku lokalnym. Istotnym problemem dla krajowych przedsiębiorstw może być jednak sprostanie wymogom zagranicznych kooperantów i konkurentów. Pojawienie się zagranicznych inwestorów na rynku lokalnym wymusza na przedsiębiorstwach krajowych zarówno wprowadzenie działań dostosowawczych np. w zakresie jakości i poziomu innowacyjności świadczonych produktów i usług, jak i podjęcia działań podnoszących konkurencyjność tych przedsiębiorstw w celu utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej na lokalnym rynku zbytu, co oznacza dla przedsiębiorstw krajowych konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów działalności.

Badania literatury krajowej i zagranicznej oraz badania własne wykazały, że efekty działalności osiągane przez przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa zagraniczne różnią się od siebie. Jednak istnieją takie obszary – co potwierdza wnioski zaobserwowane w literaturze zagranicznej – w których przedsiębiorstwa krajowe dorównują przedsiębiorstwom zagranicznym pod względem osiągania przez nie finansowych i pozafinansowych efektów działalności.

Dość zaskakujące okazały się wyniki analizy poziomu innowacyjności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych. W literaturze krajowej i zagranicznej niejednokrotnie wskazuje się na wyższy poziom innowacyjności i technologicznego zaawansowania przedsiębiorstw zagranicznych niż przedsiębiorstw krajowych, tymczasem wyniki badań własnych wskazują na nieco inne relacje. Rzeczywiście, przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe stosują innowacyjne rozwiązania, zarówno w sferze produkcyjnej jak i organizacyjnej oraz częściej podejmują współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Jednak pod względem wieku stosowanych technologii to przedsiębiorstwa krajowe okazały się bardziej innowacyjne i zawansowane technologicznie i dorównują przedsiębiorstwom zagranicznym w zakresie stosowania rozwiązań opatentowanych zarówno na polskim rynku jak i na rynku zagranicznym.

Pod względem zarządzania przedsiębiorstwem okazało się, że przedsiębiorstwa krajowe lepiej oceniają swoją umiejętność i szybkość dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu niż przedsiębiorstwa zagraniczne, również częściej podejmowały działania promocyjne i marketingowe niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Jednak w relacji do zagranicznych przedsiębiorstw realizowane przez przedsiębiorstwa krajowe inwestycje częściej odbiegają od założeń przyjętych w strategii rozwoju. Natomiast przedsiębiorstwa zagraniczne częściej wskazywały na zgodność podejmowanych działań z założeniami strategii.

Analizując relacje z poszczególnymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych zaobserwowano, że przedsiębiorstwa krajowe rzadziej niż przedsiębiorstwa zagraniczne oceniły je jako korzystne. Przedsiębiorstwa krajowe słabiej oceniły swoje relacje z odbiorcami wytwarzanych produktów i usług. Można przypuszczać, że główne przyczyny takich relacji wynikają ze słabej jakości kontaktów biznesowych, krótkookresowego charakteru kontraktów z kooperantami i niekorzystnych warunków płatności za dostawy. Nieco słabiej, niż przedsiębiorstwa zagraniczne, przedsiębiorstwa krajowe oceniają również swoje relacje z konkurentami, gdzie główną przyczyną wydaje się być brak wiedzy o konkurentach i możliwości współdziałania z nimi. Również relacje przedsiębiorstw krajowych z bankami przedstawiają się mniej korzystnie w przypadku przedsiębiorstw krajowych niż zagranicznych, ze względu na ogólnie niską ocenę jakości świadczonych usług bankowych. Słabiej, niż przedsiębiorstwa zagraniczne, przedsiębiorstwa krajowe oceniły również relacje z władzami lokalnymi, za główne przyczyny podając utrudnienia administracyjne, zmienność warunków inwestowania i brak warunków preferencyjnych do realizowania inwestycji.

Analiza finansowej sfery działalności przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych wskazała na następujące efekty działalności różnicujące badane przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne:

- Przeciętny poziom rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw krajowych jest nieznacznie wyższy niż badanych przedsiębiorstw zagranicznych (po wyłączeniu z obliczeń tej grupy przedsiębiorstw, które charakteryzowały się jednocześnie ujemną wartością kapitału własnego i ujemnym wynikiem finansowym), podczas gdy w literaturze przedmiotu częściej wskazuje się na wyższy poziom rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw zagranicznych niż przedsiębiorstw krajowych.
- Przeciętny poziom rentowności majątku jest zdecydowanie wyższy w przypadku przedsiębiorstw krajowych niż badanych przedsiębiorstw zagranicznych.
- Przedsiębiorstwa krajowe charakteryzują się niższym poziomem wartości wskaźnika ogólnego zadłużenia w relacji do badanych przedsiębiorstw zagranicznych, w których udział kapitału obcego w finansowaniu majątku ogółem jest relatywnie wysoki – co jest akcentowane w literaturze przedmiotu, jako typowe

zjawisko występujące w zagranicznych przedsiębiorstwach. W przypadku badanych przedsiębiorstw zagranicznych wyższy jest udział zobowiązań krótkoterminowych do zobowiązań ogółem niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw krajowych.

- Przedsiębiorstwa zagraniczne charakteryzują się przeciętnie wyższym poziomem wskaźnika bieżącej płynności finansowej niż przedsiębiorstwa krajowe.
- Przedsiębiorstwa krajowe osiągają przeciętnie niewiele niższe przychody ze sprzedaży niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Przedsiębiorstwa krajowe w stosunku do przedsiębiorstw zagranicznych są zdolne do generowania zysku z podstawowej działalności na poziomie wyższym niż przedsiębiorstwa zagraniczne.

Okazuje się zatem, że pozycja finansowa badanych przedsiębiorstw krajowych jest korzystniejsza niż przedsiębiorstw zagranicznych. Warto jednak wskazać pewne mechanizmy postępowania, typowe dla przedsiębiorstw zagranicznych, z których wyniknęły korzystne dla tych przedsiębiorstw efekty. Przedsiębiorstwa zagraniczne w dużym stopniu finansują swoją działalność kapitałem obcym – prawdopodobnie istotne znaczenie ma tutaj łatwość jego pozyskania, szczególnie w ramach korporacji (np. w formie zaciągania zobowiązań krótkoterminowych w spółce macierzystej). Takie zwiększenie udziału kapitału obcego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa może sprzyjać zwiększeniu zyskowności przedsiębiorstwa. I rzeczywiście, przedsiębiorstwa zagraniczne stosując inną niż przedsiębiorstwa krajowe politykę zadłużenia – bardziej ryzykowną i mniej asekuracyjną, osiągnęły porównywalny poziom rentowności kapitału własnego. Zastanawiający jest jednak znaczący udział krótkookresowych zobowiązań w zadłużeniu ogółem. Może to stanowić zagrożenie dla zachowania bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa, jednakże w przypadku badanych przedsiębiorstw zagranicznych zachowana została relatywnie wysoka zdolność do bieżącego regulowania zobowiązań. Wynika to z relatywnie wysokiego udziału w majątku obrotowym papierów wartościowych oraz należności przy niewielkim udziale środków pieniężnych oraz zapasów. Biorąc pod uwagę to, że wskaźnik bieżącej płynności liczony jest jako relacja majątku obrotowego do krótkookresowych zobowiązań, to przy wysokim poziomie zobowiązań krótkoterminowych, wysoki poziom majątku obrotowego pozwala na uzyskanie relatywnie wysokich wartości wskaźnika. Zaciągane przez przedsiębiorstwa zagraniczne zobowiązania krótkoterminowe mogą służyć finansowaniu bieżącej działalności bądź też realizacji inwestycji krótkoterminowych. Biorąc pod uwagę to, że przedsiębiorstwa zagraniczne są bardziej narażone na skutki kryzysu globalnego (chociażby ze względu na to, że są powiązane z wieloma rynkami międzynarodowymi) i mogą mieć obecnie trudności z utrzymaniem pozycji na rynku możliwe jest, że przedsiębiorstwa te wykorzystały kapitał obcy pozyskany np. ze spółki macierzystej na uregulowanie bieżących zobowiązań. Z drugiej jednak

strony zobowiązania krótkoterminowe są jednak tańszym źródłem kapitału niż zobowiązania długoterminowe i wykorzystywanie ich w dłuższym okresie (np. w formie krótkoterminowych kredytów odnawialnych) może – dzięki niższym kosztom zadłużenia – podnieść zyskowność realizowanych inwestycji. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa zagraniczne wskazywały na wysoką zgodność realizowanych inwestycji z przyjętą strategią rozwoju, stąd też można przypuszczać, że w dłuższym okresie działalność przedsiębiorstw zagranicznych może przynieść bardzo dobre efekty.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można sformułować następujące rekomendacje. W odniesieniu do pozafinansowej sfery działania przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych wydaje się zasadne, by:

– przedsiębiorstwa krajowe częściej wprowadzały nowoczesne rozwiązania techniczne i organizacyjne. Biorąc pod uwagę to, że stosowane przez przedsiębiorstwa krajowe technologie są relatywnie młode lub dorównują technologiom stosowanym przez zagraniczne przedsiębiorstwa, stosowanie ich w szerszej skali dałoby pozytywny efekt w postaci wzrostu konkurencyjności polskiej sekcji przetwórstwa przemysłowego i zwiększenia jego udziału w rynku lokalnym oraz na rynkach zagranicznych. Wskazane byłoby również podjęcie dodatkowych działań, które pozwoliłyby na udzielenie odpowiedzi na pytanie: dlaczego polskie przedsiębiorstwa rzadziej niż przedsiębiorstwa zagraniczne współpracują z jednostkami badawczo-rozwojowymi? Województwo łódzkie dysponuje bardzo dobrym zapleczem badawczo-rozwojowym i ma potencjał w zakresie tworzenia sieci transferu innowacji i wymiany informacji między sferą nauki i biznesu. Rozpoznanie podstawowych problemów w tym obszarze umożliwiłoby wskazanie pewnych rekomendacji zarówno dla przedsiębiorstw jak i jednostek badawczo-rozwojowych w celu utworzenia trwałych powiązań w zakresie współpracy i wymiany wiedzy, a w konsekwencji podniesienia poziomu innowacyjności regionu łódzkiego;

– przedsiębiorstwa krajowe wykorzystywały przewagę nad przedsiębiorstwami zagranicznymi, jaką daje prowadzenie działalności na rodzimym rynku. Przedsiębiorstwa krajowe powinny wykorzystać znajomość lokalnego rynku do tworzenia powiązań strategicznych z innymi przedsiębiorstwami. Tworzenie aliansów strategicznych przez przedsiębiorstwa krajowe mogłoby stanowić dla nich pewnego rodzaju odpowiednik systemu wspierania działalności jakie uzyskują przedsiębiorstwa zagraniczne od spółki macierzystej. Dzięki nawiązaniu takiej współpracy między przedsiębiorstwami krajowymi podniosłyby one swoją pozycję rynkową wobec przedsiębiorstw zagranicznych. Wskazane dla przedsiębiorstw krajowych byłoby również opracowanie długoterminowej strategii rozwoju, bieżącej jej aktualizacji i realizowania inwestycji zgodnych z jej założeniami;

– przedsiębiorstwa krajowe, wzorem przedsiębiorstw zagranicznych, częściej nawiązywały długoterminowe kontrakty z kooperantami. Taki charakter umów pozwoli na uzyskanie możliwości wynegocjowania bardziej korzystnych warunków płatności i lepszych kontaktów biznesowych. Z drugiej strony wskazane byłoby również podjęcie pewnych działań przez przedsiębiorstwa pełniące rolę dostawców surowców i materiałów, w celu zapewnienia oczekiwanej przez odbiorców jakości i terminowości dostaw, co mogłyby stanowić podstawę do nawiązania kontraktów o długookresowym charakterze;

– w ramach badań naukowych poszerzyć tematykę współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych z punktu widzenia relacji z bankami i jednostkami samorządu terytorialnego. Przeprowadzone badania zasygnalizowały, że relacje obu grup przedsiębiorstw z tymi instytucjami są raczej przeciętne, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw krajowych. Trudno wskazać tu na jednoznaczne przyczyny takiej oceny relacji ze strony przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych nie znając stanowiska przedstawicieli banków i jednostek samorządowych. Z jednej strony być może oczekiwania przedsiębiorstw są zbyt wygórowane, a z drugiej przygotowywane przez te instytucje oferty mogą nie być adekwatne do potrzeb przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych. Przyczyną może być słaby przepływ informacji w obu kierunkach: zarówno z rynku do w/w instytucji, jak i od instytucji do przedsiębiorstw. Warto byłoby – w szczególności w przypadku relacji: przedsiębiorstwa a władze lokalne – odnieść się do praktyk stosowanych w innych regionach, a nawet krajach zachodnich i próbować zaadaptować sprawdzone rozwiązania do lokalnych warunków rynkowych.

W odniesieniu do finansowej sfery działania przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych warto rozważyć następujące propozycje:

- Lepszego wykorzystania przez przedsiębiorstwa krajowe efektu dźwigni finansowej. Wzrost udziału kapitału obcego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa oznacza zwiększenie ryzyka, a niekiedy również okresową utratę bieżącej płynności finansowej. Takie zjawisko nie zawsze oznacza zagrożenie dla dalszej działalności przedsiębiorstwa, ponieważ zainwestowanie dodatkowych zasobów kapitału może przynieść dodatkowe korzyści i poprawić zyskowność przedsiębiorstwa, a uzyskane nadwyżki finansowe mogą zostać przeznaczone na spłatę zadłużenia i uregulowanie bieżących zobowiązań;
- Wskazane byłoby, aby przedsiębiorstwa krajowe wykorzystały swój potencjał i poszerzyły działalność o nowe, zagraniczne rynki zbytu. Opierając się na analizie opłacalności inwestycji na wybranych rynkach zagranicznych, podjęcie inwestycji najbardziej opłacalnych pod względem generowanego dochodu pozwoliłoby na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw krajowych, uzyskanie wyższych niż dotychczas wyników finansowych oraz uzyskanie lepszych niż dotychczas perspektyw rozwojowych.

BIBLIOGRAFIA

Backley N., *Why do foreign-owned firms perform better than New Zeland-owned firms*, Treasury Report T2009/2747, www.treasury.govt.nz.

Barcik R., *Logistyka dystrybucji*, Wydawnictwo ATH, Bielsko–Biała 2005.

Baruk J., *Nauka i technika w rozwoju gospodarczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.

Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2000.

Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, OECD, Paris 1996.

Bendkowski J., Pietrucha-Pacut M., *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.

Bernaś B. (red.), *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2002.

Bernaś B., *Finanse międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Bernaś B., Kowalik P., *Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, [w:] B. Bernaś, W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Biniek Z., *Otoczenie walutowe przedsiębiorstwa*, [w:] L. Koćwin, *Przedsiębiorstwo w otoczeniu międzynarodowym*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006.

Birkinshaw J., Pedersen T., *Strategy and Management In MNE Subsidiaries*, Departamento di Scienze Economiche Marco Fanno, 2008.

Birou L. M., Fawcett S. F., *International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges*, „Journal of Supply Chain Management" 1993, vol. 29.

Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki, wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Castellani D., Zanfei A., *Multinationals, innovation and productivity. Evidence from Italian manufacturing firms*, University of Urbino, Italy 2004.

CBM INDICATOR, *Opinie inwestorów zagranicznych o warunkach działalności Polsce*, PAIiIZ, Warszawa 2005.

Cieślik A., *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2005.

Czechowski L., Dziworska K., Górczyńska A., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.

Czechowski L., Dziworska K., Górczyńska A., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy Krajów Europy Środkowej*, [w:] H. Henzel (red.), *Diagnoza i perspektywy procesów inwestycyjnych w Krajach Europy Środkowej*, Katowice 2003.

Czupiał J., *Innowacje produktowe a efektywność przedsiębiorstwa*, [w:] T. Dudycz, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Dębski W., *Zarządzanie finansami*, t. I, CIM, Warszawa 1996.

Domański T., *Globalizacja marki – nowe wyzwania marketingowe*, „Marketing i Rynek" 2001, nr 1.

Doms M. E., Jensen J. B., *Comparing Wages, Skills and Productivity between Domestically and Foreign-owned Manufacturing Establishments in the United States*, University of Chicago Press, United States, January 1998.

Dudycz T., *Uwarunkowania interpretacyjne wskaźników płynności*, [w:] P. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach. T2. Finansowanie i działalność inwestycyjna przedsiębiorstw*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.

Duliniec A., *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.

Dunning J. H., Lundan S. M., *Multinational enterprises and the global economy. Second Edition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.

Dziworska K., Szczepaniak K., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – doświadczenia i perspektywy*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 974,Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Ebersberger B., Lööf H., *Corporate Innovation Activities. Does Ownership Matter? The CIS Study Statistical Report*, Nordic Innovation Centre's Forum for Innovation Policies, Oslo 2005.

Gauselmann A., Knell M., Stephan J., *Investment Motives of FDI into Central East Euorope*, Moscow 2011.

Glinkowska B., *Wybrane metody analizy strategicznej i ich przydatność w praktyce*, [w:] J. Różański (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich finansowaniu*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2007.

Glińska-Neweś A., *Warunki polskie stymulujące i dławiące konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.

Godziszewski B., *Globalizacja jako wyzwanie konkurencyjne dla polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 4.

Gorg H., Greenway D., *Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment?*, IZA DP No. 944, Germany, November 2003.

Gorynia M. *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.

Gorynia M., *Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

Grasseni M., *Domestic, Multinationals and Foreign-owned Firms in Italy: Evidence from Quantile Regression*, „The European Journal of comparative Economics" 2010, vol. 7.

Griffin R. W., P*odstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Grzegorczyk W., *Strategie wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, STARDRUK, Warszawa 2006.

Grzenkowicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., A*naliza ekonomiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.

Haus B., *Czy racjonalne działania zapewniają efektywność?*, [w:] T. Dudycz, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1060, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Hirshleifer J., *Investment Decision under Uncertainty: Choice – Theoretic Approaches*, „The Quarterly Journal of Economics" 1965, vol. LXXIX, no. 4, s. 509, [za:] W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, TNOIK, Toruń 2004.

Improving through moving. Report on BPO opportunities in Poland, ATRIA Real Estate Partners S.C.A. SICAR Colliers International, 2008.

Investing In a Rebound. The 2010 A.T. Kearney FDI Confidence Index.

Jakubiak M., *Transfer wiedzy i innowacji do Polski. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej*, [w:] *Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce*, „Zeszyty BRE–Bank CASE nr 62", CASE, Warszawa 2002.

Jasiniak M., *Problematyka rynku pracy w Łodzi i regionie. Zawody nadwyżkowe i deficytowe*, [w:] J. Różański, D. Stawasz (red.), *Ocena profili i kierunków kształcenia na poziomie średnim i wyższym w kontekście zapotrzebowania rynku pracy w Łodzi i regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

Jaworek M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2006.

Jeleniewska L., *Metodyka myślenia sieciowego w systemie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej*, [w:] M. Sawińska (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Kamiński T., *Ocena ekonomicznej efektywności – dylematy teorii i praktyki*, [w:] Z. Bombera, J. Telep, *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Warszawa 2004.

Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, TNOiK, Toruń 2004.

Karaszewski W. (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2005.

Kasiewicz S., Kąciak E., *Międzynarodowe aspekty zarządzania operacjami w biznesie*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995.

Klimat inwestycyjny w Polsce w 2008 roku, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2008.

Klimat inwestycyjny w Polsce w 2009 roku, GfK Polonia Sp. z o.o., Warszawa 2009.

Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Koćwin L., *Przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym – wprowadzenie do problematyki studiów*, [w:] L. Koćwin (red.), *Przedsiębiorstwo w otoczeniu międzynarodowym*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006.

Kolasa M., *How does FDI inflow affect productivity of domestic firms? The role of horizontal and vertical spillovers, absorptive capacity and competition*, MPRA Paper No. 8673, Warsaw, March 2007.

Kortan J., *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997.

Kotowicz-Jawor J., *Wzrost inwestycyjny*, [w:] J. Chojna (red.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, Warszawa 2010.

Kozdrój-Schmidt A., Sawicka M., *Otoczenie międzynarodowe przedsiębiorstw*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995.

Kozłowska M., *Kapitał zagraniczny i jego pozyskiwanie w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999.

Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Kruschwitz L., *Finanzierung und Investitionen*, R. Oldenbourg, München–Wien 1999, s. 524, [za:] J. Różański, *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa 2010.

Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.

Kuzel M., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności na przykładzie gospodarki Polski*, TNOiK, Toruń 2007.

Lachiewicz S., *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Li J., *Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets*, „Strategic Management Journal" 1995, vol. 16.

Liberska B., *Globalizacja, a korporacje transnarodowe*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.

Liberska B., *Udział Polski w procesach globalizacji*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.

Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Malik K., Matwiejczuk R., *Rynkowo-ekologiczna efektywność gospodarowania*, [w:] L. Habudy (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Problemy wybrane*, Skrypt nr 245, Politechnika Opolska, Opole 2002.

Maśloch P., *Globalizacja i jej wpływ na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

Mata J., Portugal P., *The Survival of New Domestic and Foreign Owned Firms*, Banco de Portugal, Economic Research Department, January 2001.

Meyer K. E., Moudambi R., Narula R., *Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-embeddedness*, „Journal of Management Studies", June 2011.

Michalak J., *Analiza efektywności ekonomicznej gospodarowania*, [w:] M. Walczak (red.), *Analiza finansowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.

Najlepszy E., *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa 2000.

Nowakowski M. K., *Zarządzanie międzynarodową działalnością przedsiębiorstw – koncepcja, podstawowe pojęcia*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995.

Nowicki M. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.

Osbert-Pociecha G., *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Pac R., *Zarządzanie finansowe na rynkach międzynarodowych*, [w:] M. K. Nowakowski, *Szkice o zarządzaniu międzynarodową działalnością przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1995.

Pakulska T., *Podatność innowacyjna Polski na napływ zagranicznego kapitału technologicznie intensywnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

Papalia R. B., Calia R., *Decomposing Productivity Differentials: Evidence from Foreign Owned and Domestic Firms in Italy*, „Quaderini di Dipartimento", Serie Ricerche 2008, no. 7, Italy.

Pausenberger E., *Ocena wyników zagranicznych przedsiębiorstw–córek w koncernach*, [w:] J. Kortan (red.), *Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo ABSOLWENT, Łódź 1997.

Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1992.

Prahald C. K., Doz Y. L., *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York 1987, [za:] B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi*, [w:] J. Schroeder (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Reinventing European growth, Ernst & Young's 2009.

Różański J. (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006.

Różański J., *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, PWE, Warszawa 2010.

Różański J., Starzyńska D., *Powiązania gospodarcze i działalność rozwojowa zlokalizowanych w regionie łódzkim inwestorów zagranicznych*, [w:] P. Karpuś, J. Węcławski, *Rynek finansowy. Inspiracje z integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marie Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008.

Różański J., Wilk M., *Udział inwestycji zagranicznych w kształtowaniu rozwoju Łodzi i regionu łódzkiego*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2007.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1996.

Rymarczyk J., *Internalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

Smarzyńska B. K., *Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages*, „William Davidson Working Paper" 2003, no. 548, Michigan.

Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.

Starzyńska D., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Starzyńska W., *Statystyka praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Stawasz E, Głodek P., *The Characteristics of the Innovative Needs of Polish High Technology SMEs*, [w:] D. Trzmielak, M. Urbaniak, *Value-added partnering in a changing world*, Innovation Center University of Lodz, Łódź 2005.

Stawasz E., *Innowacje i regionalne systemy innowacji*, [w:] E. Stawasz, J. Mertl, *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

Stawasz E., *Stymulowanie przedsiębiorczości środowiska naukowego w Polsce*, [w:] P. Niedzielski, E. Stawasz, K. Poznańska, *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2007, nr 453, Ekonomiczne Problemy Usług nr 8, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Steczkowski J., Zeliaś A., *Metody statystyczne w badaniu zjawisk jakościowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.

Stępień B., *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

Stępień B., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe – trudności analityczne*, [w:] *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty procesów decyzyjnych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Monografia Katedry Finansów nr 1, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechnika Gdańska, Gdańsk 2003.

Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw międzynarodowych – poszukiwanie źródeł przewagi*, [w:] J. Schroeder (red.), *Perspektywy i kierunki rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

Stopczyński B., *Innowacje, a przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw*, [w:] J. Sokołowski (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.

Świetlik W., *Analiza działalności gospodarczej przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.

Szóstek A., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na ryzyko działalności podmiotów inwestujących*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą. Czynniki i skutki*, PWE, Warszawa 2013.

Szymaniak A., *Kapitał zagraniczny w Polsce, uwarunkowania napływu i działalności*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2001.

Telep J., *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny efektywności*, [w:] Z. Bombera, J. Telep, *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Warszawa 2004.

Tvaronaviciene M., Degutis M., *If Approach to Management Differs in Locally and Foreign Owned Firms: Case of Lithuania*, „Journal of Business Economics and Management" 2007, vol. 8, no. 3.

Umiński S., *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla transferu technologii do Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.

UNCTAD, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: Tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 2002.

Waśniewski T., Skoczylas W., *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRR, Warszawa 2002.

Weresa M. A., *Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego – doświadczenia Polski*, s. 16–18, [w:] *Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce*, „Zeszyty BRE–Bank CASE nr 62", CASE, Warszawa 2002.

Wieprzkowski P., *Kryzys a zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, [w:] R. Sobiecki, J. W. Pietrewicz (red.), *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.

Wiśniewski T., *Efektywność projektów inwestycyjnych a ryzyko*, [w:] T. Dudycz, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1183, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Witkowska J., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.

Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Wojciechowski T., *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999.

World Investment Report 1992. Transnational Corporations as Engines of Growth, New York and Geneva 1992.

World Investment Report 1998. Trends and Determinants, New York and Geneva 1998.

World Investment Report 1999. Foreign Direct Investment and the Challenge of Development, New York and Geneva 1999.

World Investment Report 2001. Promoting Linkages, United Nations, New York and Geneva 2001.

World Investment Report 2004. The Shift Towards Services, New York and Geneva 2004.

World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, New York and Geneva 2007.

World Investment Report 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge, New York and Geneva 2008.
World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, New York and Geneva 2009.
World Investment Report 2010. Investing in a low-carbon economy, New York and Geneva 2010.
Z i ę b i c k i B., *Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej*, [w:] W. B ł a s z c z y k (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
Z o r s k a A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Z o r s k a A., *Ekspansja inwestycyjna KMN w Polsce i jej wpływ na gospodarkę*, [w:] A. Z o r s k a (red.), *Korporacje międzynarodowe w Polsce. Wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
Z o r s k a A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Inne źródła:

Nauka i Technika w Polsce w 2009, GUS, Warszawa 2011.
Oficjalna strona internetowa Bureau van Dijk: www.bvdinfo.com.
Oficjalna strona internetowa Eurostat: www.epp.eurostat.ec.europa.eu.
Oficjalna strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego: www.stat.gov.pl.
Oficjalna strona internetowa Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej: www.sse.lodz.pl.
Oficjalna strona internetowa Narodowego Banku Polskiego: www.nbp.pl.
Oficjalna strona internetowa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych: www.paiz.gov.pl.
Oficjalna strona internetowa United Nations Conference on Trade and Development: www.unctad.org.
Oficjalna strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi: www.lodzkie.pl.
Roczniki Monitora Polskiego B.
Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).
Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) z późn. zm.
Strategia Rozwoju województwa Łódzkiego na lata 2007–2010, Uchwała Nr LI/865/2006 z dnia 31 stycznia 2006 r., Łódź 2006.
Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178.
Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

SPIS TABEL

2.1. Czynniki przeszkadzające w *controllingu* międzynarodowym 66
2.2. Źródła przewag międzynarodowych przedsiębiorstw według J. H. Dunninga 73
3.1. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 2003–2008 a wartość reinwestowanych zysków (mln USD) 86
3.2. Ocena atrakcyjności inwestycyjnej województw w roku 2011 według IBnGR 89
3.3. Liczba przedsiębiorstw według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.) 92
3.4. Udział przedsiębiorstw przemysłowych w przedsiębiorstwach ogółem według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.) 93
3.5. Liczba pracujących w przemyśle według PKD 2004 (stan na koniec 2009 r.) 94
3.6. Struktura podmiotów w sekcji przetwórstwo przemysłowe według poziomu techniki w województwach (stan na koniec 2009 r.) 95
3.7. Nakłady wewnętrzne na B+R w 2009 r. dedykowane dla przemysłu (stan na koniec 2009 r.) 95
3.8. Struktura przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności i liczby pracujących w województwie łódzkim (stan na koniec 2009 r.) 96
3.9. Nakłady inwestycyjne oraz wartość brutto środków trwałych przedsiębiorstw według podstawowego rodzaju działalności w województwie łódzkim (stan na koniec 2009 r.) 97
4.1. Rodzaj stosowanych metod zarządzania w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 111
4.2. Rodzaj wsparcia udzielanego przez spółkę macierzystą i jego ocena z punktu widzenia filii 141
4.3. Przeciętna wartość składników majątku całkowitego przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych (stan na 31.12.2010 r.) 147
4.4. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży oraz wzrostu poniesionych nakładów na działalność promocyjną i reklamę 156
4.5. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu innowacyjności oraz obniżenia ponoszonych kosztów działalności 157

4.6. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży i poziomu innowacyjności 158
4.7. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych i stosowania rozwiązań innowacyjnych 159
4.8. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych i stosowania nowoczesnych metod zarządzania 160
4.9. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem liczby zatrudnionych a obszarem działania 160
4.10. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu rentowności sprzedaży i opracowania nowych technologii 161

SPIS RYSUNKÓW

1.1. Przedsiębiorstwa międzynarodowe w ujęciu lokalnym 22
1.2. Przedsiębiorstwo zagraniczne i jego relacje z otoczeniem 22
1.3. Bezpośrednie otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa 24
1.4. Metody pozyskiwania zasobów przez filie zagraniczne 40
1.5. Źródła kapitału przedsiębiorstwa 49
1.6. Źródła finansowania spółek wchodzących w skład korporacji międzynarodowej 50
1.7. Potencjalne źródła finansowania spółki–córki 51
1.8. Pożyczka fasadowa 54
1.9. Pożyczka równoległa (finansowanie równoległe) 54
1.10. Finansowanie kredytowe 55
1.11. Koszty zaopatrzenia w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych 57
1.12. Koszty zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych 58
1.13. Wydatki inwestycyjne w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych 59
1.14. Koszty eksploatacji obiektu w przedsiębiorstwach krajowych i przedsiębiorstwach zagranicznych 60
1.15. Koszty kapitałowe przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw zagranicznych 61

SPIS WYKRESÓW

3.1. Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 1990–2010 (w mln USD) 84
4.1. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według roku powstania 104
4.2. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według liczby pracujących 106
4.3. Struktura badanych przedsiębiorstw według obszaru prowadzenia działalności 106
4.4. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu działalności eksportowej 107
4.5. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych według formy organizacyjno-prawnej 108
4.6. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem oceny poziomu innowacyjności 109
4.7. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem stosowania nowoczesnych metod zarządzania oraz stosowania rozwiązań innowacyjnych 110
4.8. Rozwiązania innowacyjne i technologiczne stosowane w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 112
4.9. Wiek technologii stosowanych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych .. 113
4.10. Charakter współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 114
4.11. Zgodność realizowanych inwestycji z przyjętą w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych strategią rozwoju 115
4.12. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu umiejętności i szybkości dopasowania się do zmian zachodzących w otoczeniu 116
4.13. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pod względem przeprowadzonych w latach 2007–2010 zmian w obszarze zatrudnienia i podniesienia poziomu kwalifikacji pracowników 118
4.14. Efekty wprowadzenia zmian w strukturze zatrudnienia zaobserwowane u przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 119

4.15. Efekty podniesienia kwalifikacji pracowników zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne 119
4.16. Wprowadzenie zmian organizacyjnych wśród badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 120
4.17. Efekty wprowadzenia zmian organizacyjnych zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 121
4.18. Wprowadzenie przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne nowego produktu na rynek 122
4.19. Efekty wprowadzenia nowego produktu na rynek zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne 122
4.20. Zmiana źródeł zaopatrzenia wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 123
4.21. Efekty zmiany źródeł zaopatrzenia zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych..... 124
4.22. Opracowanie i zakup nowych technologii w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 125
4.23. Efekty opracowania nowych technologii zaobserwowane wśród przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 126
4.24. Efekty zakupu nowych technologii zaobserwowane przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne 127
4.25. Zakup nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 127
4.26. Efekty zakupu nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 128
4.27. Podniesienie nakładów na działalność promocyjną i reklamową w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 129
4.28. Efekty podniesienia nakładów na działalność promocyjną i reklamową w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych 129
4.29. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z dostawcami 131
4.30. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z dostawcami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 132
4.31. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z odbiorcami wytwarzanych produktów i usług 133
4.32. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z odbiorcami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 134
4.33. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z konkurentami 135
4.34. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z konkurentami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 135

4.35. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z sojusznikami strategicznymi 136
4.36. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z sojusznikami strategicznymi według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 137
4.37. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z bankami 138
4.38. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z bankami według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 138
4.39. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny relacji z władzami lokalnymi 139
4.40. Najważniejsze czynniki decydujące o ocenie relacji z władzami lokalnymi według przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych 140
4.41. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu płynności finansowej 143
4.42. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według rentowność kapitału własnego (stan na 31.12.2010 r.) 144
4.43. Struktura badanych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według oceny poziomu zadłużenia 145
4.44. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wielkość kapitału własnego (stan na 31.12.2010 r.) 146
4.45. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wielkości majątku całkowitego (stan na 31.12.2010 r.) 147
4.46. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według rentowność aktywów ogółem (stan na 31.12.2010 r.) 149
4.47. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu bieżącej płynności tych przedsiębiorstw (stan na 31.12.2010 r.) 150
4.48. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według poziomu ogólnego zadłużenia (stan na 31.12.2010 r.) 151
4.49. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według udziału zobowiązań długoterminowych do zobowiązań ogółem (stan na 31.12.2010 r.) 152
4.50. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wartości produkcji sprzedanej (stan na 31.12.2010 r.) 153
4.51. Struktura przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych według wartości EBIT (stan na 31.12.2010 r.) 154