

**Ekonomia**

# **Polskie inwestycje bezpośrednie**

## **Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego**

Bogdan Buczkowski

Agnieszka Kłysik-Uryszek

Anetta Kuna-Marszałek

Janusz Świerkocki



# **Polskie inwestycje bezpośrednie**

**Doświadczenia przedsiębiorstw  
regionu łódzkiego**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

**Ekonomia**

# **Polskie inwestycje bezpośrednie**

## **Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego**

Bogdan Buczkowski

Agnieszka Kłysik-Uryszek

Anetta Kuna-Marszałek

Janusz Świerkocki



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

[Kup książkę](#)

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

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

RECENZENT

*Ewa Oziewicz*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Katarzyna Gorzkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*MUNDA – Maciej Torz*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

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

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

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

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

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

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

[Kup książkę](#)

## Spis treści

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

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

## Wstęp

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Pamiętać należy, że badanie było przeprowadzone przed wybuchem konfliktu zbrojnego na Ukrainie.

## ROZDZIAŁ 1

# Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd badań

### 1.1. Wprowadzenie

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1) stopień penetracji rynków zagranicznych, ukazujący zależność przedsiębiorstwa od sytuacji na rynkach trzecich,
- 2) umiędzynarodowienie produkcji lub stopień zaangażowania w działalność produkcyjną za granicą,
- 3) zakres geograficzny ekspansji.

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

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

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

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

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

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