

**Małgorzata Jaworek, Małgorzata Szalucka**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

---

## FORMY POLSKICH BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH – WYNIKI BADANIA<sup>1</sup>

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawione zostały wyniki badań własnych dotyczące form organizacyjno-prawnych polskich inwestycji za granicą. Problem został przedstawiony na kilku płaszczyznach: sposobu wejścia do kraju lokaty, rodzaju działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych oraz miejsca lokalizacji inwestycji.

**Słowa kluczowe:** bezpośrednie inwestycje zagraniczne, polskie przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo zależne, *joint venture*, oddział.

### 1. Wstęp

Wśród różnorodnych możliwości internacjonalizowania działalności przedsiębiorstw najbardziej zaawansowaną formą jest prowadzenie działalności inwestycyjnej zagranicą. Przedsiębiorstwa mają pod tym względem do wyboru kilka sposobów, tzn. form organizacyjnych, spośród których można wyróżnić spółkę córkę – przedsiębiorstwo zależne (*subsidiary*) oraz wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*), oddział (*direct branch operations*) [OECD 1996].

Spółka córka jest najczęściej spotykaną formą prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju. Jest ona własnością przedsiębiorstwa macierzystego. Jest podmiotem kraju goszczącego, który pozostaje pod kontrolą ekonomiczną podmiotu prawa kraju inwestora zagranicznego.

---

<sup>1</sup> Badanie pn. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw (skala, struktura, motywy i uwarunkowania, znaczenie dla konkurencyjności)* przeprowadzone w latach 2007-2008 przez zespół badawczy w składzie: W. Karaszewski (kierownik), M. Jaworek, M. Kuzel, A. Szóstek, M. Szalucka, K. Długołęcka, w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wzwyższego Nr 1 H02C 044 30. Badaniem objęto całą zbiorowość przedsiębiorstw mających siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, które podjęły inwestycje bezpośrednie zagranicą. Za punkt wyjścia przyjęto bazę danych polskich przedsiębiorstw (inwestorów zagranicznych) udostępnioną przez Narodowy Bank Polski. Baza zawierała wykaz polskich inwestorów na koniec grudnia 2005 r. (506 podmiotów). W trakcie postępowania badawczego nastąpiła weryfikacja bazy i ostatecznie do udziału w badaniu zaproszono 496 podmiotów. Ogółem w badaniu uzyskano 102 prawidłowo wypełnione kwestionariusze badawcze, co oznacza zwrotność na poziomie 20,6%.

*Joint venture*<sup>2</sup> oznacza dla inwestora zagranicznego objęcie prawa własności do części przedsiębiorstwa wspólnie z innymi partnerami – w większości przypadków z partnerem miejscowym<sup>3</sup>.

Przedstawicielstwo nie ma osobowości prawnej w kraju lokaty inwestycji. Jest ono częścią przedsiębiorstwa macierzystego i działa wyłącznie w jego imieniu, w określonym zakresie obowiązków i udzielonych pełnomocnictw. Ta forma prowadzenia działalności gospodarczej przez inwestorów zagranicznych stanowi zazwyczaj początkową fazę ich funkcjonowania w kraju lokaty, np. jako kanał dystrybucji czy biuro sprzedaży i stanowi nieduży odsetek w całości bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

## 2. *Joint venture* a samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej

Wybór pomiędzy dwoma wymienionymi w tytule formami zależy od wielu czynników i pociąga za sobą określone zagrożenia i korzyści. Do czynników tych można zaliczyć strategię przedsiębiorstwa macierzystego i jego rozmiary, rodzaj prowadzonej działalności, doświadczenie w prowadzeniu działalności za granicą, dystans psychiczny między krajem lokaty a krajem macierzystym, ryzyko polityczne kraju lokaty czy istnienie potencjalnych partnerów.

---

<sup>2</sup> *Joint venture* można klasyfikować według różnych kryteriów. W literaturze przedmiotu spotyka się podział *joint venture* według następujących kluczy: podziału władzy między partnerami, kierunku *joint venture*, roli zajmowanej przez partnerów w *joint venture*. Przy zastosowaniu pierwszego kryterium można wyróżnić sytuację, w której jeden z partnerów zajmuje dominującą pozycję (*dominant parent joint venture*) bądź z równoważnym wpływem obu partnerów na zarządzanie i kontrolę (*shared management joint venture*). Według drugiego kryterium *joint venture* dzieli się na horyzontalne, wertykalne i diagonalne. Podział *joint venture* oparty na kryterium roli pełnionej przez partnerów wyróżnia: „rynek/technologia-*joint venture*” (jeden z partnerów wnosi znajomość rynku lokalnego, drugi technologię, np. w zakresie produktów), „komplementarna technologia-*joint venture*” (kombinacja potencjalnego *know-how* partnerów w celu stworzenia innowacyjnej oferty rynkowej), „sprzedaż-*joint venture*” (partnerzy rezygnują ze wspólnej produkcji, która spoczywa na zagranicznym przedsiębiorstwie, lokalna firma natomiast zajmuje się zbytem), „koncentracja-*joint venture*” (wspólne przedsięwzięcie podejmowane przez partnerów w celu uzyskania efektu synergii), „B + R-*joint venture*” (podejmowane szczególnie w branżach, gdzie cykle rozwoju są bardzo krótkie, a koszty działalności rozwojowej bardzo wysokie, w celu rozłożenia kosztów i ryzyka prac B + R). Zob. [Filliol 1994, s. 19, 27-35]. *Joint venture* jako jedna z trzech form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności za granicą nie jest alternatywą dla inwestycji bezpośrednich *brownfield* i *greenfield*, gdyż według kryterium sposobu utworzenia *joint venture*, co stanowić może kryterium podziału, wyróżnia się *joint creation* – założenie nowego przedsiębiorstwa, przejęcie istniejącego – *joint aquisition*, lub założenie nowego w drodze częściowej fuzji – *partial fusion*, tj. włączenie jednego z partnerów do wspólnego przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> W zdecydowanej większości *joint ventures* tworzone są z jednym partnerem. Dowodów na to dostarczają m.in. badania przeprowadzone przez K.W. Glaistera i P. Buckleya, którzy w latach 1980-1989 analizowali 520 międzynarodowych *joint ventures*. Jak wynika z tych badań, w 85% przypadków *joint ventures* zawierane były z jednym współnikiem [Glaister, Buckley 1994, s. 33-51].

To, że *joint venture*, stanowiąc samodzielną jednostkę, połączone jest kanałami informacyjnymi i decyzyjnymi z niezależnymi (przynajmniej dwoma) przedsiębiorstwami macierzystymi, kreować może pewne zagrożenia. Taki układ gwarantuje także określone korzyści. Nie są one jednak jednorodne dla obu partnerów, zależą od formalnych udziałów, wiedzy i doświadczenia, a także zasobów wnoszonych do wspólnego przedsięwzięcia. W tabeli 1 zamieszczone zostały potencjalne korzyści i zagrożenia względnie wady związane z prowadzeniem działalności zagranicznej samodzielnie lub we wspólnym przedsięwzięciu. Przy czym ich analiza dokonywana powinna być z punktu widzenia alternatywnej formy inwestycji zagranicznej.

Mimo że każda z form gwarantuje określone korzyści, przy podejmowaniu decyzji o konkretnej formie zaistnienia na zagranicznym rynku, podstawowym kryterium

**Tabela 1.** Korzyści i zagrożenia/wady związane z formami BIZ

	<i>Joint venture</i>	Samodzielne prowadzenie działalności
Korzyści	<ul style="list-style-type: none"> <li>– efekty synergiczne (produkcja, sprzedaż, zaopatrzenie, finanse, zarządzanie)</li> <li>– ograniczenie zaangażowania kapitałowego</li> <li>– redukcja ryzyka politycznego</li> <li>– redukcja kosztów zdobywania informacji</li> <li>– możliwość ominięcia barier administracyjnych</li> <li>– uzyskanie efektu skali</li> <li>– dostęp (uzależniony od rodzaju <i>joint-venture</i>) do tanich surowców i siły roboczej, <i>know-how</i> w zakresie technologii i zarządzania, nowych rynków i grup klientów</li> <li>– obejście barier handlowych</li> <li>– zdobycie doświadczenia i stworzenie bazy do dalszej ekspansji międzynarodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoki stopień kontroli nad realizowanym przedsięwzięciem</li> <li>– silniejszy wpływ na inne placówki zlokalizowane na danym rynku – szansa na lepszą koordynację ich działalności</li> <li>– pełniejsza ochrona praw własności i internalizacja informacji</li> <li>– możliwość uniknięcia niektórych kosztów transakcyjnych, np. kosztów negocjacji z partnerami</li> <li>– brak konieczności dzielenia się zyskami</li> <li>– indywidualizm decyzyjny</li> <li>– zachowanie tożsamości przedsiębiorstwa macierzystego</li> </ul>
Zagrożenia/wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>– problemy transakcyjne dotyczące poszukiwania i wyboru partnerów oraz negocjowania warunków kontraktu</li> <li>– problemy w zarządzaniu wynikające z możliwości istnienia luki kulturowej pomiędzy uczestnikami przedsięwzięcia</li> <li>– możliwość pojawienia się konfliktu interesów między wspólnikami</li> <li>– asymetria pozycji partnerów i jej wpływ na podejmowanie decyzji</li> <li>– konieczność dzielenia się zyskami</li> <li>– możliwość kradzieży <i>know-how</i></li> <li>– utrata kontroli i wychowanie sobie konkurenta</li> <li>– ograniczone możliwości stosowania globalnej strategii firmy macierzystej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większe zaangażowanie kapitału</li> <li>– brak podziału ryzyka z innymi partnerami</li> <li>– wyższe ryzyko działalności</li> <li>– wyższe koszty zdobywania informacji rynkowych</li> </ul>

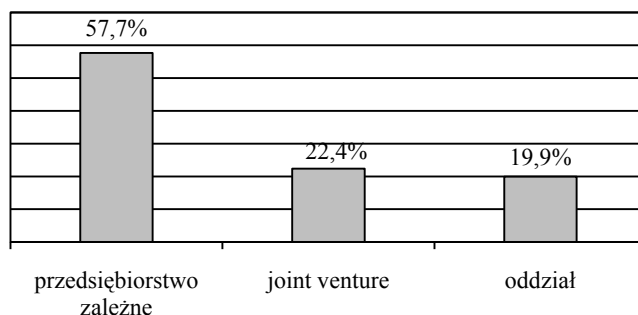
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gorynia 2000, s. 67-70; Rymarczyk 2004, s. 200-201; Jancker, Tiedtke 1990, s. 43].

powinien być pożądanym zakresem władzy, gdyż im większe udziały w przedsięwzięciu zagranicznym posiada inwestor, tym łatwiej może włączyć je w strategię działania przedsiębiorstwa macierzystego i ochronić specyficzne zasoby przedsiębiorstwa. A wydaje się, iż największym zagrożeniem prowadzenia wspólnego przedsięwzięcia jest właśnie kradzież przez jednego z partnerów tych specyficznych zasobów.

Mimo niepodważalnych korzyści wynikających z formy BIZ, jaką jest *joint venture*, charakteryzuje się ono krótkim okresem żywotności, co wynika z ciągłego ściągania się interesów inwestorów biorących udział w przedsięwzięciu. Konstrukcja *joint venture*, która może zagwarantować długi horyzont przedsięwzięcia i pozwolić na odniesienie sukcesu, polega na stworzeniu mechanizmu, który maksymalizuje korzyści wspólników i jednocześnie karze zachowania mające na celu wykorzystanie partnera. Istotne jest także skonstruowanie systemu wzajemnych powiązań między partnerami. Jeżeli słabości i mocne strony wspólników należą do tych samych obszarów, w miejsce współpracy pojawi się dążenie do osiągnięcia korzyści kosztem partnera [Sudarsanam 1998, s. 290].

### 3. Forma działalności na rynkach zagranicznych polskich inwestorów zagranicznych – wyniki badań

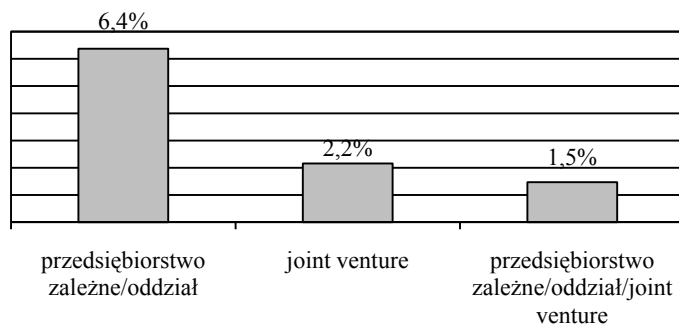
Analiza informacji uzyskanych w trakcie badania wskazuje, że zdecydowana większość podmiotów bezpośredniego inwestowania (165 inwestycji) z łącznej liczby 286 utworzonych na rynkach zagranicznych przez polskich inwestorów przyjęła formę przedsiębiorstwa zależnego (rys. 1). Jedynie 22% przeprowadzonych projektów inwestycyjnych (64 inwestycje) zakończyło się rozpoczęciem kooperacji w postaci *joint venture*. W wypadku blisko 20% projektów przedsiębiorstwa zdecydowały się natomiast prowadzić działalność za granicą za pomocą najmniej wymagającej formy, jaką jest oddział.



**Rys. 1.** Projekty inwestycyjne polskich inwestorów bezpośrednich według formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Obserwacja prowadzona na poziomie struktury podmiotów podejmujących BIZ skłania do podobnych wniosków (rys. 2). Polscy inwestorzy bez wątpienia preferują samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju. Świadczy o tym wyraźna dominacja, na tle wszystkich 102 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, grupy podmiotów prowadzących działalność wyłącznie w formie przedsiębiorstwa zależnego i/bądź oddziału (prawie 64% respondentów). Pewnego rodzaju zaskoczeniem jest relatywnie wysoki odsetek przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych jedynie na podstawie powiązań kapitałowych z partnerem/partnerami (22% podmiotów). Zastanawiające może być również to, że zaledwie 15% respondentów zdecydowało się na strategię mieszaną, która świadczyć może o elastyczności przedsiębiorstwa i dostosowaniu formy działalności podmiotu bezpośredniego inwestowania do możliwości organizacji oraz warunków funkcjonowania na rynkach zagranicznych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że pomimo wielu istotnych korzyści płynących ze wspólnie prowadzonej aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa preferują zachowanie pełnej kontroli nad podmiotami zależnymi, zyskami oraz posiadanymi aktywami, w tym przede wszystkim prawami własności intelektualnej. Aczkolwiek nie jest to równoznaczne ze stwierdzeniem, że kooperacja jest rzadko wykorzystywana w prowadzeniu ekspansji zagranicznej. Należy pamiętać, iż przedsięwzięcia *joint venture* są tylko jedną z wielu form współpracy podmiotów na rynkach międzynarodowych. Przedsiębiorstwa upatrują w szeroko rozumianej kooperacji źródeł swojej przewagi konkurencyjnej, nie zawsze jednak współpraca w formie kapitałowej jest tą optymalną<sup>4</sup>.



Rys. 2. Forma prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych polskich inwestorów bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z punktu widzenia polskich inwestorów, których doświadczenie na rynkach zagranicznych jest wciąż niewielkie, *joint venture* może być szczególnie atrakcyjną formą zwiększenia zaangażowania międzynarodowego ze względu na możliwość

<sup>4</sup> Więcej na temat oddziaływania bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw na ich konkurencyjność (w tym na ich potencjał konkurencyjności i przewagę) w zależności od formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania zob. [Szałucka 2008, s. 187-237].

ograniczenia ryzyka, w tym przede wszystkim przez zmniejszenie dystansu kulturowego oraz podziału nakładów kapitałowych między partnerami. Przeciwno *joint venture* przemawia przede wszystkim brak doświadczenia i kompetencji w zawiązywaniu i utrzymywaniu relacji w tym kształcie oraz duża kompleksowość tego rozwiązania związana m.in. z poszukiwaniem i wyborem właściwego partnera, zarządzaniem przedsięwzięciem, pojawieniem się konfliktów interesów czy asymetrią informacji pomiędzy partnerami.

#### **4. Formy działalności na rynkach zagranicznych w zależności od kierunków ekspansji międzynarodowej**

Forma organizacyjno-prawna działalności na rynkach zagranicznych jest kształtowana m.in. przez otoczenie kraju lokaty. Można zatem przypuszczać, że przyjęta forma jest warunkowana kierunkiem ekspansji zagranicznej. Stąd uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że w wypadku krajów, które istotnie różnią się pod względem stosunków politycznych, uwarunkowań społecznych, prawnych oraz religijnych czy kulturowych, *joint venture* powinno być relatywnie częściej wybieranym sposobem funkcjonowania na rynku, aniżeli w wypadku krajów, gdzie poziom ryzyka politycznego jest niższy. Utworzenie przedsiębiorstwa *joint venture* ma na celu m.in. dywersyfikację tzw. ryzyka specjalnego określanego mianem ryzyka kraju lokaty (oczywiście *joint venture* pozwala także na rozłożenie pomiędzy partnerami ryzyka ogólnego, które jednak odnosi się do samego projektu inwestycyjnego i jego założeń techniczno-ekonomicznych, a nie kraju umiejscowienia inwestycji) [Szóstek 2007, s. 79-84; Karaszewski 2004, s. 58-61]. Wysokie ryzyko polityczne i gospodarcze kraju jest jednym z zasadniczych argumentów skłaniających inwestorów do prowadzenia działalności wspólnie z partnerem bądź partnerami. Argument ten zyskuje dodatkowo na znaczeniu w wypadku polskich przedsiębiorstw, ponieważ często nie dysponują one nadal odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w prowadzeniu działań międzynarodowych. Zatem można przyjąć, że im większy będzie dystans kulturowy, psychiczny i geograficzny pomiędzy rynkiem lokaty a rynkiem macierzystym, tym stosunkowo częściej polskie przedsiębiorstwa będą współpracowały z partnerem. Ponadto należy pamiętać, że w wypadku wielu tzw. krajów egzotycznych<sup>5</sup> utworzenie *joint venture* z lokalnym partnerem jest niekiedy warunkiem koniecznych rozpoczęcia działalności gospodarczej na rynku zagranicznym.

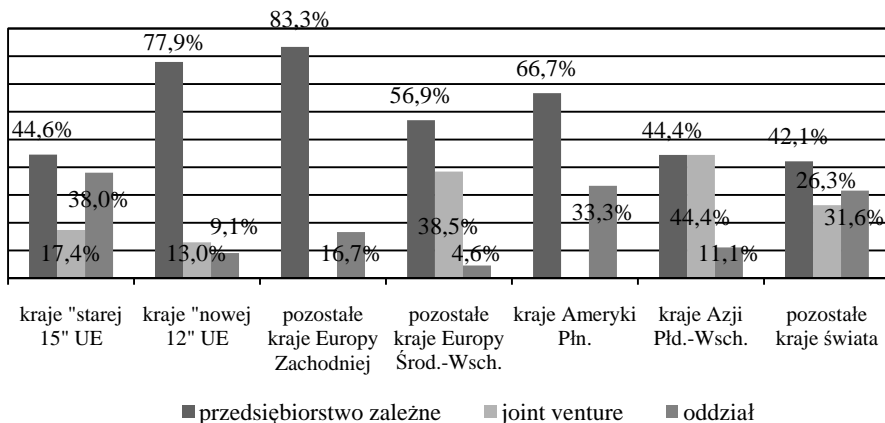
Uzyskane wyniki badania ujawniają pewne zróżnicowanie w zakresie form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w zależności od miejsca osadzenia inwestycji (rys. 3). Pomimo tego, że prawie we wszystkich wydzielonych grupach dominują projekty inwestycyjne realizowane w formie przedsiębiorstwa zależnego (poza grupą projektów zlokalizowanych w regionie Azji Po-

---

<sup>5</sup> Przez kraje egzotyczne rozumie się kraje o istotnym dystansie geograficznym i psychicznym z punktu widzenia polskich inwestorów.

łudniowo-Wschodniej), to rozkład udziałów poszczególnych form w ramach wyróżnionych grup projektów kształtuje się już odmiennie<sup>6</sup>.

Zasadniczo można stwierdzić, że odpowiedzi respondentów badania są zgodne z teoretycznymi założeniami co do formy działania na rynkach zagranicznych w zależności od miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania. Wyniki uzyskane w ramach grupy projektów zrealizowanych na terenie państw „starej 15” Unii Europejskiej nie budzą większych kontrowersji. Są to kraje relatywnie bliskie kulturowo i geograficznie, gdzie przedsiębiorstwa prowadzą przede wszystkim samodzielną działalność gospodarczą, zarówno w formie przedsiębiorstwa zależnego (45% wskazań), jak i oddziału (38% wskazań). Jednak warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoki – najwyższy na tle wszystkich wyróżnionych grup – udział projektów inwestycyjnych zrealizowanych w formie oddziału. Uzasadnienia takiego wyboru należy przede wszystkim doszukiwać się w rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania na rynkach krajów „starej 15” Unii Europejskiej. Miał on przede wszystkim charakter handlowy bądź usługowy – odpowiednio 33% i 36% wszystkich przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania zlokalizowanych w tym regionie. Działalność o profilu wyłącznie handlowym bądź usługowym cechuje relatywnie niższe zaangażowanie kapitałowe, któremu sprzyja prowadzenie aktywności w formie oddziału.



**Rys. 3.** Formy działalności przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w zależności od regionu lokalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

<sup>6</sup> Przy tym ze względu na liczebność grup, analizę ograniczono do krajów „starej 15” Unii Europejskiej (92 z badanych 286 przedsięwzięć inwestycyjnych), krajów „nowej 12” UE (77 przedsięwzięć inwestycyjnych), pozostałych krajów Europy Środkowo-Wschodniej (65 przedsięwzięć inwestycyjnych) oraz krajów Azji Południowo-Wschodniej (18 przedsięwzięć inwestycyjnych). W pozostałych trzech grupach znalazło się natomiast dziewiętnaście, dziewięć oraz sześć przedsięwzięć inwestycyjnych (odpowiednio przypadające na pozostałe kraje świata, kraje Ameryki Północnej oraz pozostałe kraje Europy Zachodniej).

Nieco inaczej rozkład odpowiedzi zarysował się w wypadku projektów inwestycyjnych zlokalizowanych w krajach „nowej 12” Unii Europejskiej. Wyraźna dominacja „przedsiębiorstwa zależnego” (blisko 78% projektów), jako formy funkcjonowania na rynkach regionu, potwierdza założenia o geograficznej bliskości, silnych więzach historycznych, kulturowych i społecznych, które pozwalają zmniejszyć dystans psychiczny i dają poczucie relatywnie wysokiego poziomu stabilności i bezpieczeństwa. Z perspektywy polskich inwestorów rynki te wydają się być szczególnie atrakcyjne ze względu na ich „znajomość” wynikającą z szeroko rozumianej bliskości, w tym przede wszystkim kulturowej i historycznej, a także z powodu realnego potencjału wzrostu rynków i możliwości ich skutecznego wykorzystania z perspektywy rodzimych przedsiębiorstw. W rezultacie zasadne staje się wejście za pomocą formy wymagającej z jednej strony większego zaangażowania kapitałowego, ale z drugiej zaś – pozwalającej na głębszą penetrację rynku. Inny powodem może być także wyższa adekwatność przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw (dzięki wysokiej bliskości kulturowej, społecznej oraz geograficznej) w stosunku do wymogów lokalnych rynków, a także większa możliwość zaistnienia na rynku ze względu na stopień rozwinięcia jego struktury, który jest nadal niższy aniżeli w krajach „starej 15” Unii Europejskiej.

Na szczególną uwagę zasługują również rozkład odpowiedzi w wypadku inwestycji usytuowanych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w Azji Południowo-Wschodniej. Znacznie większy odsetek przedsięwzięć inwestycyjnych w formie *joint venture* tam zrealizowanych nie powinien budzić zasadniczych kontrowersji. Odpowiednio 38,5% przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania zlokalizowanych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz 44,4% w Azji Południowo-Wschodniej było prowadzonych przy współpracy z partnerem lub partnerami. Uzasadnienia takich wyborów polskich inwestorów można doszukiwać się przede wszystkim w chęci ograniczenia ryzyka, w tym przede wszystkim ryzyka politycznego. Niekiedy jest to również wynik odgórnych regulacji kraju lokaty, który zezwala na prowadzenie działalności na terenie kraju jedynie we współpracy z lokalnym partnerem. Za podziałem nakładów kapitałowych oraz ryzyka pomiędzy partnerami przemawia również rodzaj prowadzonej tam działalności gospodarczej, który przede wszystkim wskazuje na dominującą rolę działalności o charakterze produkcyjnym bądź produkcyjno-handlowym (odpowiednio 24% oraz 47% przedsięwzięć inwestycyjnych) w przedsiębiorstwach bezpośredniego inwestowania zlokalizowanych w krajach Azji Południowo-Wschodniej. W wypadku projektów zrealizowanych w Europie Środkowo-Wschodniej, pomimo dominacji działalności o charakterze wyłącznie handlowym (35% wskazań, przy odpowiednio 20% oraz 15% charakterze produkcyjnym bądź produkcyjno-handlowym), ze względu na wysokie ryzyko polityczne działalność podejmowana jest często w formie *joint venture*.



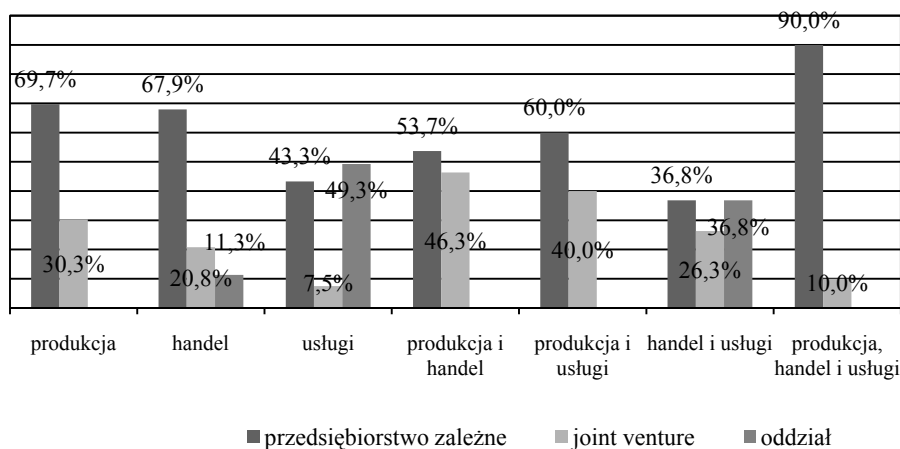
## 5. Formy działalności na rynkach zagranicznych w zależności od rodzaju działalności gospodarczej przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania

Analiza wyników badania przy zastosowaniu rodzaju działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania jako kryterium podziału również nie budzi większych wątpliwości (rys. 4). Pomimo tego, że nadal w większości grup dominującą formą działania na rynkach zagranicznych jest przedsiębiorstwo zależne, to należy wskazać także na inne występujące i godne uwagi prawidłowości. Po pierwsze, przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania o profilu produkcyjno-handlowym, produkcyjno-usługowym, a także wyłącznie produkcyjnym, częściej aniżeli pozostałe wyodrębnione grupy projektów inwestycyjnych przyjmowały formę wspólnych przedsięwzięć z partnerem<sup>7</sup>. Najwyższy odsetek projektów związanych w formie *joint venture* zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania prowadzących jednocześnie działalność produkcyjną i handlową (46% wskazań). Projekty o charakterze produkcyjno-usługowym, a także wyłącznie produkcyjnym, zrealizowano w formie wspólnego przedsięwzięcia odpowiednio w 40% i 30% przypadkach. Świadczyć to może, że inwestycje wymagające większego zaangażowania kapitałowego są relatywnie częściej realizowane w drodze *joint venture*. Ma to służyć ograniczeniu nakładów kapitałowych przez ich podział pomiędzy partnerów, a także zmniejszeniu ryzyka towarzyszącego przedsięwzięciu.

Ponadto warto zwrócić uwagę na odpowiedzi przedsiębiorstw dotyczące zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych o profilu wyłącznie usługowym oraz handlowo-usługowym. W wypadku projektów o charakterze wyłącznie usługowym najczęściej wskazywaną formą prowadzenia działalności był oddział (ponad 49% wskazań). Znaczący odsetek tej formy aktywności pojawił się również w drugiej ze wspomnianych grup podmiotów bezpośredniego inwestowania, w której to prowadzenie działalności w kształcie oddziału było wybierane równie często jak w formie przedsiębiorstwa zależnego (po 37% wskazań). Uzasadnienia takiego stanu rzeczy należy szukać w samej naturze usług, czyli przede wszystkim w ich niehandlowym charakterze, który oznacza, że większość usług musi być produkowana w czasie i w miejscu ich konsumpcji. Pociąga to za sobą konieczność bezpośredniej obecności na rynku zagranicznym (nie ma możliwości składowania i przesyłania usług na odległość), przy czym jednak w przeciwieństwie do przedsiębiorstw handlowych, które mogą znać rynek lokaty z racji wcześniej prowadzonej tam działalności eks-

<sup>7</sup> Przy tym ze względu na liczebność grup analizę powinno się ograniczyć do projektów o profilu produkcyjnym (33 z badanych 281 przedsięwzięć inwestycyjnych), handlowym (106 przedsięwzięć inwestycyjnych), usługowym (67 przedsięwzięć inwestycyjnych), produkcyjno-handlowym (41 przedsięwzięć inwestycyjnych) oraz handlowo-usługowym (19 przedsięwzięć inwestycyjnych). W pozostałych dwóch grupach znalazło się natomiast jedynie 5 i 10 przedsięwzięć inwestycyjnych (odpowiednio w projektach o charakterze produkcyjno-usługowym oraz łączących wszystkie trzy rodzaje działalności gospodarczej).

portowej, podmioty usługowe nie mają większych szans na zdobycie wiedzy i doświadczenia bez zaangażowania kapitałowego. W rezultacie ponoszą one znacznie większe ryzyko.



**Rys. 4.** Formy działalności przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w zależności od rodzaju działalności gospodarczej podmiotu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

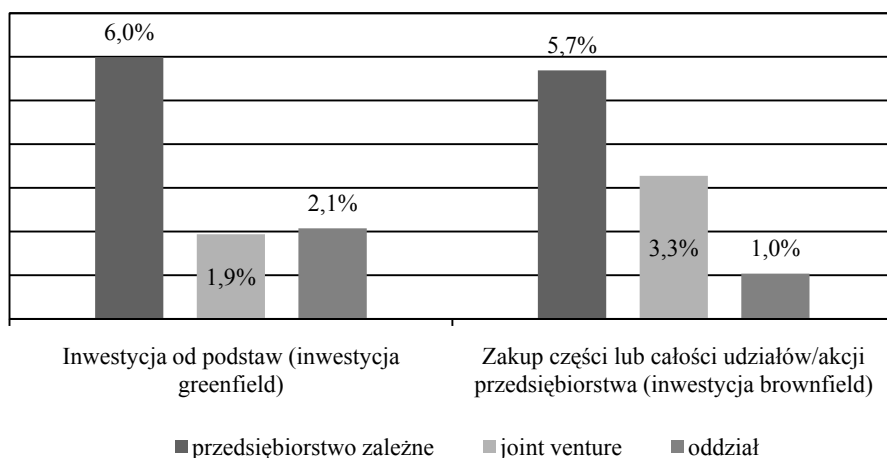
Pewnego rodzaju zaskoczeniem może natomiast wydawać się niski odsetek wariantu odpowiedzi „oddział” w wypadku projektów o profilu wyłącznie handlowym. Jedynie 11% przedsięwzięć tej grupy zostało zrealizowanych przy pomocy tej formy. Wyraźna dominacja „przedsiębiorstw zależnych” i relatywnie niski odsetek projektów w kształcie oddziałów może być skutkiem – jak zostało wspomniane – wcześniej prowadzonej działalności eksportowej<sup>8</sup>, która istotnie obniżyła ryzyko związane z rynkiem i pozwoliła na zastosowanie bardziej zaawansowanej formy penetracji rynku.

## 6. Formy działalności na rynkach zagranicznych w zależności od sposobu wejścia

Teoretyczne rozważania dotyczące zależności formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania od sposobu wejścia na rynek zagraniczny inwestora skłaniają do przypuszczeń, że wśród grupy projektów inwestycyjnych, które zrealizowane zostały w drodze nabycia części lub całości udziałów/akcji przedsiębiorstwa

<sup>8</sup> Taki wniosek można sformułować na podstawie uzyskanych wyników badań, które ujawniają, że 64% ankietowanych przedsiębiorstw wskazywało, iż podjęcie przez nich bezpośredniej inwestycji zagranicznej poprzedzał eksport na rynek lokalny.

bezpośredniego inwestowania, powinien znaleźć się relatywnie wyższy odsetek przedsięwzięć o charakterze *joint venture*. Natura transakcji przejęcia podmiotu sprawia, że istnieje możliwość (niekiedy nawet konieczność) przejęcia tylko części udziałów, co automatycznie prowadzi do powstania *joint venture*, gdzie partnerzy dysponują prawem do udziału w zyskach oraz w zarządzaniu spółką.



**Rys. 5.** Formy działalności przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w zależności od sposobu wejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Uzyskane wyniki badania wskazują na niewielkie zróżnicowanie w zakresie formy prowadzenia działalności w zależności od sposobu wejścia na rynki zagraniczne (rys. 5). We wszystkich wyróżnionych grupach podmioty bezpośredniego inwestowania działały najczęściej w postaci przedsiębiorstwa zależnego, przy czym jednak można było zaobserwować przytoczoną powyżej zależność. Stąd odsetek wspólnych przedsięwzięć był znacznie wyższy w wypadku projektów inwestycyjnych zrealizowanych w drodze przejęcia podmiotu bezpośredniego inwestowania, aniżeli w przypadku inwestycji tworzonych od podstaw (odpowiednio blisko 33% oraz 19% wskazań)<sup>9</sup>.

## 7. Zakończenie

Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania uwarunkowane są wieloma czynnikami i zależą od analizy potencjalnych szans i zagrożeń związanych z każdą z nich. Wybór konkretnej formy wiąże się zarówno z ko-

<sup>9</sup> Przy tym liczebność grup kształtowała się następująco: inwestycje od podstaw – 217 z 275 zrealizowanych projektów inwestycyjnych, oraz zakup części lub całości udziałów/akcji przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania – 58 projektów inwestycyjnych.

rzyściami, jak i z pewnymi zagrożeniami czy trudnościami. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że polskie przedsiębiorstwa internacjonalizujące swoją działalność wpisują się w tendencje światowe udziału poszczególnych form organizacyjno-prawnych inwestycji zagranicznych. W zdecydowanej większości formą inwestycji zagranicznej było przedsiębiorstwo zależne. Zdecydowanie mniej projektów zagranicznych powstało w drodze *joint-venture* czy oddziału. Pomimo że zarysowały się pewne różnice w zakresie form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w odniesieniu do miejsca lokalizacji inwestycji, rodzaju działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych czy sposobu wejścia do kraju lokaty, to zawsze dominującą formą było przedsiębiorstwo zależne.

## Literatura

- Filliol O.A., *Das internationale Joint Venture als Markterschließungsform in Japan*, Universitätsverlag Konstanz, Konstanz 1994.
- Glaister K.W., Buckley P., *UK international joint ventures: An analysis of patterns of activity and distribution*, „British Journal of Management” 1994, no. 5.
- Gorynia M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Jancker B., Tiedtke H., *Joint Ventures. Eine Einführung*, Verlag Die Wirtschaft Berlin, Berlin 1990.
- Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, TNOiK, Toruń 2004.
- OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, Paris 1996.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG PRESS, Warszawa 1998.
- Szałucka M., *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskich inwestorów*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Szóstek A., *Ryzyko bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wybrane problemy*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.

## ENTRY MODES OF POLISH FOREIGN DIRECT INVESTMENT – RESEARCH RESULTS

**Summary:** The paper presents the research results carried out in the years 2007-2008 among Polish direct investors. The empirical findings refer to the entry modes of foreign direct investment of Polish enterprises according to the level of control over its overseas operation, such as full ownership (a subsidiary or a branch) or joint venture. The analysis carried out in the paper was based on three criteria – the entry mode such as greenfield or acquisition, the type of economic activity and the geographic location of the foreign affiliate.