

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 326

## Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka

Redaktorzy naukowi  
Adam Kopiński, Agnieszka Bem



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-412-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>Iwona D. Czechowska:</b> Kondycja gospodarstw domowych i konsumentów (60+) oraz uwarunkowania rynkowe ich zachowań .....                                     | 11  |
| <b>Joanna Duda:</b> Działalność finansowa i inwestycyjna polskich MSP w kontekście międzynarodowym .....  | 21  |
| <b>Ewa Dziawgo:</b> Hybrydowa opcja collar – analiza własności .....  | 35  |
| <b>Anna Feruś:</b> Rola i znaczenie metody granicznej analizy danych w szacowaniu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw .....                                      | 49  |
| <b>Beata Guziejewska:</b> Polityka kształtowania dochodów samorządu terytorialnego w świetle wybranych koncepcji teoretycznych.....                             | 60  |
| <b>Marcin Jamroży, Agnieszka Kopeć, Stephan Kudert:</b> Opodatkowanie opcji pracowniczych w relacji polsko-niemieckiej.....                                     | 71  |
| <b>Jacek Jaworski:</b> Luki w zarządczych informacjach finansowych a zmiany przychodów i zysków małych przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki badań...                | 82  |
| <b>Marta Kacprzyk:</b> Kierunki zmian marży zysku operacyjnego spółek wchodzących na rynek regulowany GPW w Warszawie .....                                     | 93  |
| <b>Jerzy Kitowski:</b> Metody oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw budowlanych.....  | 104 |
| <b>Marzena Krawczyk:</b> Wydatki przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową a pomiar innowacyjności .....  | 115 |
| <b>Jarosław Kubiak:</b> Ryzyko kredytowe a wykorzystanie długu krótkoterminowego przez przedsiębiorstwa.....  | 123 |
| <b>Agnieszka Kuś, Magdalena Hodun:</b> Determinanty kształtowania się wskaźnika EPS wybranych spółek przemysłu spożywczego i metalowego – ujęcie modelowe ..... | 133 |
| <b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Operacyjna i całkowita zdolność do rozwoju samorządów terytorialnych państw Grupy Wyszehradzkiej.....                           | 143 |
| <b>Przemysław Panfil:</b> Czy Polsce potrzebny jest Pakt Fiskalny? .....  | 154 |
| <b>Agnieszka Pawłowska:</b> Identyfikacja zagrożeń związanych z ryzykiem przerwy w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw.....             | 163 |
| <b>Joanna Pawłowska-Tyszko, Michał Soliwoda:</b> Stan rozwoju rolnictwa a system podatkowy wybranych państw UE .....  | 171 |
| <b>Agnieszka Perepeczo:</b> Reakcja inwestorów na decyzje o wypłacie dywidendy a kryzys finansowy .....   | 184 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Aleksandra Pieloch-Babiarz:</b> Wysokość pieniężnych wypłat dywidendy a kształtowanie się kursu giełdowego akcji spółek w pierwszym dniu notowań „Bez dywidendy” .....    | 196 |
| <b>Artur Sajnog:</b> Wpływ kapitalizacji rezerw na długookresową rentowność publicznych spółek giełdowych.....   | 209 |
| <b>Maria Sierpińska:</b> Zastosowanie nettingu w rozliczeniach wewnątrz korporacyjnych.....  | 222 |
| <b>Agata Sierpińska-Sawicz:</b> Alternatywne do akcji formy lokowania kapitału i ich stopy zwrotu.....   | 232 |
| <b>Dariusz Siudak:</b> Analiza czasu trwania faz procesu migracji wartości przedsiębiorstw .....   | 243 |
| <b>Dorota Starzyńska, Wacława Starzyńska:</b> Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym na rynku zamówień publicznych w Polsce. Analiza porównawcza z firmami krajowymi..... | 259 |
| <b>Małgorzata Szalucka:</b> <i>Joint venture versus</i> samodzielne prowadzenie działalności poza granicami kraju – doświadczenia polskich inwestorów bezpośrednich.....     | 271 |
| <b>Stanisław Urbański, Maciej Winiarz, Kacper Urbański:</b> Ocena zarządzania polskimi funduszami Inwestycyjnymi w latach 2000-2011 .....                                    | 284 |
| <b>Aldona Uziębło:</b> Ujęcie działalności finansowej w rachunku przepływów pieniężnych a weryfikacja prawidłowości sprawozdania finansowego.....                            | 296 |
| <b>Stanisław Wieteska:</b> Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej wprowadzającego sprzęt elektryczny i elektroniczny .....   | 306 |
| <b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Zdolność konkurencyjna a rentowność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2010 .....   | 318 |
| <b>Radosław Witczak:</b> Odzyskanie VAT naliczonego w podmiotach leczniczych .....   | 328 |
| <b>Elżbieta Wrońska-Bukalska:</b> Wykup akcji własnych i dywidenda jako narzędzia obrony przed wrogiem przejęciem.....   | 336 |
| <b>Stefan Wrzosek:</b> Krytyka wybranych propozycji dotyczących rachunku efektywności inwestycji rzeczowych .....  | 344 |
| <b>Dariusz Zawadka:</b> Wpływ kryzysu na rynkach finansowych na kondycję europejskich alternatywnych systemów obrotu.....  | 353 |
| <b>Danuta Zawadka, Agnieszka Strzelecka:</b> Struktura terminowa zobowiązań przedsiębiorstw rolniczych z tytułu kredytu bankowego – ujęcie porównawcze .....                 | 365 |
| <b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Zintegrowane instrumentarium rachunkowości zarządczej kluczem do zarządzania kosztami we współczesnym przedsiębiorstwie .....               | 377 |

## Summaries

|   |     |
|---|-----|
| <b>Iwona D. Czechowska:</b> The condition of households and consumers (60+) and market factors of their behaviour .....                                 | 20  |
| <b>Joanna Duda:</b> Financial and investment activity of Polish SMEs in the international context .....   | 34  |
| <b>Ewa Dziawgo:</b> Hybrid options collar – the analysis of properties .....  | 48  |
| <b>Anna Feruś:</b> Role and importance of Data Envelopment Analysis method for the estimation of companies' credit risk .....                           | 59  |
| <b>Beata Guziejewska:</b> Local government revenues policy in the light of selected theoretical concepts.....   | 70  |
| <b>Marcin Jamróży:</b> Taxation of employee stock options in the German-Polish relations.....   | 81  |
| <b>Jacek Jaworski:</b> Gaps in managerial financial information and changes of revenue and profit in small enterprises in Poland. Research results..... | 92  |
| <b>Marta Kacprzyk:</b> Trends in changes of operating profit margin of companies which are going public and getting listed on the Warsaw Stock Exchange | 103 |
| <b>Jerzy Kitowski:</b> Assessment methods of building enterprises financial standing .....  | 114 |
| <b>Marzena Krawczyk:</b> Expenditures of enterprises on research and development activity versus measurement of innovation .....                        | 122 |
| <b>Jarosław Kubiak:</b> Credit risk and the use of short-term debt by companies ..  | 132 |
| <b>Agnieszka Kuś, Magdalena Hodun:</b> Determinants of shaping the EPS rate of some companies of food and metal industry – model approach .....         | 142 |
| <b>Justyna Łukomska-Szarek:</b> Operational and overall capability of Visegrád Group countries to develop local governments .....                       | 153 |
| <b>Przemysław Panfil:</b> Does Poland need Fiscal Compact?.....   | 162 |
| <b>Agnieszka Pawłowska:</b> Identification of hazards of business interruption risk in small and medium sized enterprisers.....                         | 170 |
| <b>Joanna Pawłowska-Tyszko, Michał Soliwoda:</b> State of agricultural development vs. tax systems in selected EU countries .....                       | 183 |
| <b>Agnieszka Perepeczo:</b> The reaction of investors to changes in the dividend policy and the financial crisis .....                                  | 195 |
| <b>Aleksandra Pieloch-Babiarz:</b> Amount of cash dividend payments and the „ex-dividend” day return's formation .....                                  | 208 |
| <b>Artur Sajnog:</b> The impact of capitalization of reserves on long-term profitability in public quoted companies.....                                | 221 |
| <b>Maria Sierpińska:</b> The use of netting in accounts settlements within the corporation .....  | 231 |
| <b>Agata Sierpińska-Sawicz:</b> Alternative to stocks forms of capital investing and their rates of return.....   | 242 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Dariusz Siudak:</b> The duration analysis of enterprises' value migration stages.....   | 258 |
| <b>Dorota Starzyńska, Wacława Starzyńska:</b> Enterprises with foreign capital on the public procurement market in Poland. Comparative analysis with domestic firms..... | 269 |
| <b>Małgorzata Szalucka:</b> <i>Joint venture versus solo venture</i> outside the country – experience of Polish direct investors .....                                   | 283 |
| <b>Stanisław Urbański, Maciej Winiarz, Kacper Urbański:</b> Evaluation of the management of Polish investment funds in the last decade .....                             | 295 |
| <b>Aldona Uziębło:</b> Including the financial activity in the account of cash flows and verification of the correctness of financial statement.....                     | 305 |
| <b>Stanisław Wieteska:</b> Liability insurance of companies introducing electrical and electronic equipment.....   | 317 |
| <b>Anna Wildowicz-Giegiel:</b> Competitive ability and profitability of enterprises in Poland in the years 2001-2010 .....   | 327 |
| <b>Radosław Witczak:</b> Factors influencing the possibility of receiving the input tax in health care unites – chosen issues .....                                      | 335 |
| <b>Elżbieta Wrońska-Bukalska:</b> Shares repurchases and dividend payout as methods of defense against hostile takeovers.....  | 343 |
| <b>Stefan Wrzosek:</b> Critique of chosen propositions regarding real investment efficiency calculation .....  | 352 |
| <b>Dariusz Zawadzka:</b> Impact of the financial markets crisis on the alternative European investment markets' standing .....   | 364 |
| <b>Danuta Zawadzka, Agnieszka Strzelecka:</b> Term structure of agricultural companies' bank loan liabilities – comparative approach.....                                | 376 |
| <b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Integration of management accounting instruments for cost management in modern enterprise.....  | 385 |

**Małgorzata Szalucka**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

---

***JOINT VENTURE VERSUS* SAMODZIELNE  
PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI  
POZA GRANICAMI KRAJU – DOŚWIADCZENIA  
POLSKICH INWESTORÓW BEZPOŚREDNICH**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawione zostały wyniki badania wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw na ich konkurencyjność w zależności od formy organizacyjnej przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania. W części teoretycznej przybliżono tematykę alternatywnych kapitałowych form obsługi rynków zagranicznych. Wyprecyzowano wady i zalety, a także główne czynniki mające wpływ na wybór odpowiedniej formy przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania. W części empirycznej podjęto próbę oceny wpływu poszczególnych form organizacyjnych BIZ na konkurencyjność inwestora bezpośredniego i identyfikacji obszarów największych korzyści, płynących z internacjonalizacji działalności gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej, *joint venture*, konkurencyjność przedsiębiorstwa, potencjał konkurencyjności.

## 1. Wstęp

Rozpoczynając ekspansję międzynarodową, przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć na trzy pytania dotyczące obsługi rynków zagranicznych. Po pierwsze, powinno dokonać wyboru pomiędzy kapitałową bądź niekapitałową formą zagranicznej ekspansji. W tym zakresie posiada szerokie możliwości: od eksportu po różne powiązania kooperacyjne niekapitałowe, takie jak licencjonowanie, franczyzna, kontrakty menadżerskie, inwestycje pod klucz czy poddostawy; może też wykorzystać formy kapitałowe sprowadzające się do utworzenia przedsiębiorstwa w kraju lokaty. Po drugie, musi zdecydować, czy chce obsługiwać rynek zagraniczny samodzielnie, czy wraz partnerem/partnerami. Wybór ten odnosi się przede wszystkim do form kapitałowych, w ramach których przedsiębiorstwo może prowadzić działalność samodzielnie (*solo venture*) bądź wraz partnerem/partnerami w formie *joint venture*. Na koniec musi rozstrzygnąć, czy inwestycja będzie realizowana od podstaw (inwe-

stycja *greenfield*), czy też będzie polegała na nabyciu części lub całości udziałów istniejącego już podmiotu gospodarczego (inwestycje *brownfield*).

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badania dotyczącego aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw. Przedmiotem dyskusji jest ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw na ich konkurencyjność oraz próba zidentyfikowania obszarów największych korzyści płynących z umiędzynarodowienia w zależności od wybranej formy kapitałowej obsługi rynków zagranicznych: *solo venture* bądź *joint venture*.

## **2. *Joint venture* versus samodzielne prowadzenie działalności – rozważania teoretyczne**

Przedsiębiorstwa, wchodząc na rynki zagraniczne w formie kapitałowej, mają do wyboru kilka form organizacyjnych: spółkę córkę – przedsiębiorstwo w pełni zależne od spółki macierzystej, wspólne przedsięwzięcie – *joint venture* oraz oddział [Benchmark Definition... 1996, s. 10]. Wymienione formy organizacyjne różnią się głównie zakresem kontroli, wielkością zaangażowanych zasobów, globalną integracją i poziomem ryzyka [Root 1994, s. 18; Anderson, Gatignon 1986, s. 3-6; Hill i in. 1990, s. 118-119; Rymarczyk 2004, s. 156-167; Gorynia 2007, s. 136-139]. Badania dowodzą, iż przedsiębiorstwa poszukujące wysokiego stopnia kontroli, pełniejszej ochrony praw własności, lepszej koordynacji swoich działań w skali międzynarodowej oraz braku konieczności dzielenia się zyskami, będą bardziej skłonne do podejmowania działalności za granicą w formie przedsiębiorstwa zależnego (filii), tzn. prowadzenia działalności gospodarczej w kraju lokaty poprzez utworzenie bądź przejęcie podmiotu prawnego kraju goszczącego, będącego jednocześnie pełną własnością przedsiębiorstwa macierzystego. Natomiast podmioty poszukujące sposobów na zmniejszenie ryzyka, ograniczenie zaangażowania kapitałowego czy redukcję kosztów zdobywania informacji rynkowych będą bardziej skłonne do podziału kontroli nad przedsiębiorstwem (filia), decydując się na prowadzenie działalności gospodarczej wspólnie z partnerem/partnerami w formie *joint venture*. Ostatnią wymienioną formą jest oddział będący jednostką organizacyjną, która nie ma osobowości prawnej w kraju jego usytuowania i podlega w całości przedsiębiorstwu macierzystemu (bezpośredniemu inwestorowi). Pełna integralność oddziału z firmą macierzystą pozwala uznać go za możliwą formę (poza przedsiębiorstwem zależnym) samodzielnej działalności gospodarczej (*solo venture*). Wszystkie wymienione alternatywne formy wejścia określane są mianem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

Literatura przedmiotu dowodzi, iż wybór pomiędzy samodzielnym prowadzeniem działalności gospodarczej a *joint venture* zależy od wielu czynników. Można wśród nich wymienić związane z otoczeniem, odnoszące się zarówno do czynników na poziomie makro kraju lokaty, jak i samej branży. Wybór zależy również od czynników związanych zarówno z przedsiębiorstwem, jak i z naturą projektu



inwestycyjnego. Wśród czynników związanych z otoczeniem najczęściej wymienia się: dystans psychiczny/kulturowy, ryzyko kraju lokaty, potencjał rynku kraju lokaty, ochronę praw własności, charakter konkurencji oraz bariery wejścia do branży [Root 1994, s. 8-13; Hill i in. 1990, s. 120-123; Sitek 2000, s. 30-32, 34]. Z kolei wśród czynników odnoszących się do samego przedsiębiorstwa i projektu wyliczane są: rodzaj strategii międzynarodowej, natura wiedzy i aktywów strategicznych, doświadczenie międzynarodowe, posiadane zasoby czy rozmiar przedsięwzięcia inwestycyjnego [Root 1994, s. 13-15; Hill i in. 1990, s. 124-125; Sitek 2000, s. 32-34].

**Tabela 1.** Korzyści i zagrożenia/wady *joint venture* oraz samodzielnego prowadzenia działalności

|                 | <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: [Jaworek, Szałucka 2011, s. 623].

Przyjęcie wybranej formy kapitałowej prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju pociąga za sobą zarówno korzyści, jak i zagrożenia (tab. 1).

Znajdują one odzwierciedlenie w wynikach i funkcjonowaniu podmiotów bezpośredniego inwestowania, a także w konkretnych obszarach korzyści możliwych do uzyskania wskutek wyboru danej formy prowadzenia działalności. W literaturze podkreśla się jednak niewielką liczbę badań porównujących wyniki alternatywnych form kapitałowych ekspansji zagranicznej [Woodcock i in. 1994, s. 253]. Pojawiają się problemy z określeniem uniwersalnych mierników oceny zaangażowania międzynarodowego w formie *joint venture* i samodzielnego prowadzenia działalności [Geringer, Herbert 1991, s. 250]. W tym kontekście interesujące mogą okazać się wyniki badania zaprezentowanego w niniejszym opracowaniu, ukazujące implikacje tych alternatywnych form wejścia na rynki zagraniczne w odniesieniu do konkurencyjności podmiotu na poziomie całej organizacji inwestora bezpośredniego.

### 3. Metodyka badania

Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w latach 2007-2008 w ramach projektu badawczego *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw (skala, struktura, motywy i uwarunkowania, znaczenie dla konkurencyjności)*, zrealizowanego przez zespół badawczy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>1</sup> w ramach grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 1 H02C 044 30<sup>2</sup>. Objęto nim całą zbiorowość 496 polskich przedsiębiorstw, które podjęły działalność gospodarczą poza granicami kraju w formie BIZ (według bazy NBP na koniec 2005 r.). W badaniu wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego i ankiety pocztowej. Ogółem uzyskano 102 prawidłowo wypełnione kwestionariusze badawcze, co oznacza zwrotność na poziomie 20,6%<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> W skład zespołu badawczego wchodziły następujące osoby: prof. UMK dr hab. Włodzimierz Karaszewski – kierownik zespołu, mgr Karolina Długołęcka, dr inż. Małgorzata Jaworek, dr Marcin Kuzel, mgr Katarzyna Studzińska, mgr Małgorzata Szałucka, dr Aneta Szóstek. Wyniki badania przedstawiono w: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, red. W. Karaszewski, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

<sup>2</sup> Głównym celem projektu było dokonanie oceny wpływu BIZ polskich przedsiębiorstw na ich konkurencyjność. Wyznaczone zostały także następujące cele dodatkowe: dokonanie analizy stanu i struktury polskich BIZ, zidentyfikowanie oczekiwań polskich przedsiębiorców związanych z podejmowaniem przez nich bezpośrednich inwestycji za granicą oraz stopnia spełnienia tych oczekiwań, dokonanie ogólnej oceny ryzyka towarzyszącego podejmowaniu BIZ przez polskie przedsiębiorstwa, rozpoznanie podstawowych czynników rozwoju spółek z polski kapitałem za granicą.

<sup>3</sup> Informacje niezbędne dla realizacji celów badania zostały zgromadzone w drodze wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych przez odpowiednio przygotowanych ankierów firmy badawczej, którzy posługiwali się opracowanym kwestionariuszem wywiadu bezpośredniego. Efektem tej części badania było uzyskanie zwrotu 71 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy wywiadu. W celu zwiększenia zwrotności badania zdecydowano się na rozesłanie kwestionariuszy badawczych do pozostałych przedsiębiorstw z bazy. W wyniku prowadzonych działań udało się uzyskać 31 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. W badaniu odpowiedzi na pytania udzielali przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim prezesi oraz dyrektorzy działów finansów, *public relations* czy marketingu. Kwestionariusz badawczy dotyczący przedmiotu niniejszego opracowania

Wśród badanych podmiotów największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące samodzielną działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa zależnego i/bądź oddziału (65 ze 102 przedsiębiorstw); 22 badane podmioty działały na rynkach zagranicznych w oparciu o powiązania kapitałowe z partnerem/partnerami; zarówno jedną, jak i drugą formę prowadzenia działalności gospodarczej w drodze BIZ zadeklarowało pozostałe 15 podmiotów<sup>4</sup>.

#### 4. Wyniki badania

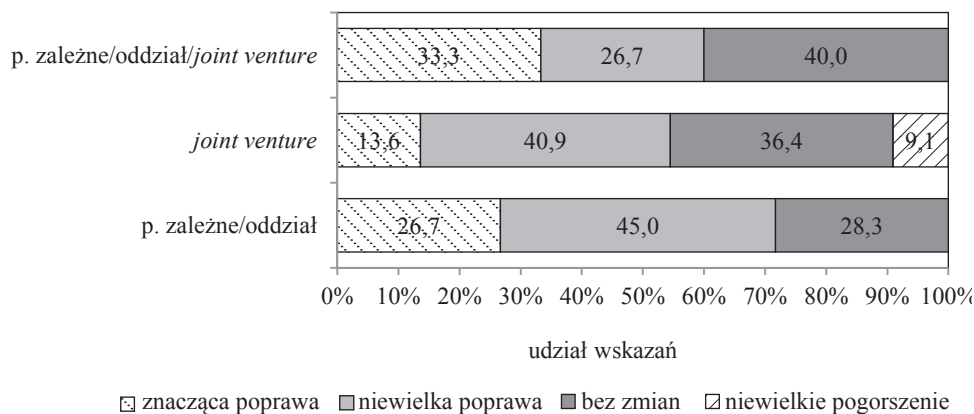
Wyniki badania ujawniły, iż niezależnie od formy działalności przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w większości przypadków BIZ przyczyniły się do poprawy potencjału konkurencyjności badanych przedsiębiorstw zarówno wobec głównych konkurentów na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych, przy czym silniejszy pozytywny wpływ był widoczny przede wszystkim w stosunku do głównych konkurentów działających na rynkach zagranicznych, gdzie ulokowane zostały zrealizowane projekty inwestycyjne.

Z analizy odpowiedzi poszczególnych grup przedsiębiorstw wynika, iż pozytywne zmiany w potencjale konkurencyjności wobec głównych konkurentów na rynku krajowym najczęściej identyfikowały przedsiębiorstwa, które prowadziły działalność gospodarczą za granicą w formie spółki zależnej i/bądź oddziału (72% wskazań); przy czym ich skala była określana przede wszystkim jako niewielka (rys. 1). Natomiast znacząca poprawa potencjału konkurencyjności najczęściej obserwowana była wśród przedsiębiorstw prowadzących zarówno samodzielną działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych, jak i we współpracy z partnerem. Ponad 33% respondentów tej grupy stwierdziło, iż podjęte BIZ przyczyniły się w istotnym stopniu do poprawy ich potencjału konkurencyjności wobec głównych konkurentów na rynku krajowym. Najslabiej na tle wszystkich wyróżnionych grup wypadły przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą poza granicami kraju wyłącznie w oparciu o powiązania kapitałowe z partnerem. Ponad połowa z nich (54%) oświadczyła, iż BIZ przyczyniły się do pozytywnej zmiany ich potencjału; jednocześnie jedynie blisko 14% podmiotów tej grupy oceniło pozytywną zmianę potencjału jako znaczącą.

---

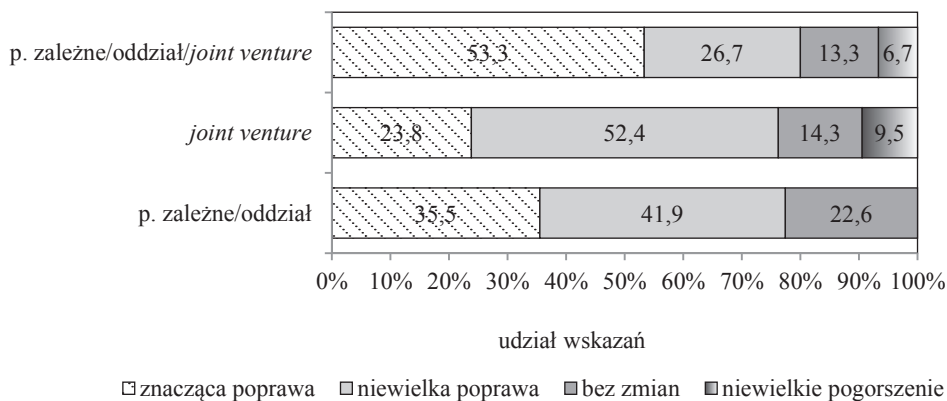
zawierał pytania zamknięte wielowariantowe, przewidujące możliwość dopisywania własnych opcji odpowiedzi. Przy opracowywaniu wyników badania posłużono się wskaźnikami struktury oraz wskaźnikiem oddziaływania według formuły przytoczonej w dalszej części opracowania

<sup>4</sup> Z badania wynika również, że spośród 286 projektów inwestycyjnych podjętych przez badane przedsiębiorstwa za granicą tylko 57 (20%) zrealizowanych zostało w drodze oddziału. Większość, bo aż 165 inwestycji (79% przypadków), przyjęła formę przedsiębiorstwa zależnego. W 20% przypadków wskazaną formą powadzenia działalności było *joint venture*; zob. [Jaworek, Szałucka 2011, s. 621-632].



**Rys. 1.** Ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na ich potencjał konkurencyjności w stosunku do głównych konkurentów na rynku krajowym według formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań.



**Rys. 2.** Ocena wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na ich potencjał konkurencyjności w stosunku do głównych konkurentów na rynkach zagranicznych według formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań.

Z badania wynika również, iż blisko 80% badanych przedsiębiorstw, niezależnie od formy prowadzenia działalności poza granicami kraju, zadeklarowało pozytywny wpływ BIZ na ich potencjał konkurencyjności w stosunku do głównych konkurentów na rynkach zagranicznych (rys. 2). Najslabiej na tle wszystkich badanych grup wypadły ponownie podmioty prowadzące działalność gospodarczą poza granicami kraju w formie *joint venture*: jedynie 24% z nich odnotowało znaczącą poprawę

potencjału oraz aż 10% wskazało „niewielkie pogorszenie”. Natomiast najlepiej na tle wszystkich badanych grup przedsiębiorstw wypadły podmioty stosujące strategię mieszaną: aż w ponad połowie analizowanych przypadków (53%) pozytywna zmiana potencjału konkurencyjności została oceniona jako znacząca. Był to najwyższy (na tle wszystkich wyróżnionych grup podmiotów) odsetek przedsiębiorstw deklarujących istotną poprawę potencjału, a także najwyższy odsetek odnotowujących poprawę potencjału w ogóle. Oceny przedsiębiorstw posiadających przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania wyłącznie w formie filii zależnych bądź/i oddziału uplasowały się pośrodku na tle pozostałych grup. Analizowany pozytywny wpływ czynnika dostrzeżono w ponad 77% przypadków, przy czym w blisko 36% z nich stopień wpływu oceniono jako znaczący.

Interesujących wniosków dostarcza również pogłębiona analiza ocen oddziaływania BIZ na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności<sup>5</sup>. Wyniki badania wskazują, iż inwestorzy, niezależnie od formy przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania, odnoszą największe korzyści przede wszystkim w obszarze sprzedaży i marketingu. Najwyższa ocena, według wszystkich badanych podmiotów, została przypisana oddziaływaniu inwestycji na dostęp do rynku (tab. 2). Wpływ ten został oceniony jako bardzo pozytywny, przy czym najwyższą wartość osiągnął w grupie podmiotów działających na rynkach zagranicznych zarówno w formie filii zależnych bądź/i oddziału, jak i *joint venture* (wskaźnik oddziaływania 0,67). Wśród respondentów tej grupy bardzo pozytywny wpływ BIZ zaobserwowano również w obszarze znajomości zachowań konkurentów, relacji z klientami, reputacji przedsiębiorstwa oraz znajomości potrzeb i preferencji klientów. Wymienione składniki uplasowały się *ex aequo* na drugim miejscu pod względem siły oddziaływania (0,63). Na trzecim miejscu znalazła się zdolność do efektywnej koordynacji zasobów oraz szybkiego reagowania na zmiany rynkowe (0,57), a na czwartym – marka produktów i usług (0,54). W zestawieniu z pozostałymi grupami wyraźnie wyżej oceniony został wpływ BIZ na zdolność do efektywnej koordynacji i konfiguracji zasobów (odpowiednio miejsca trzecie i piąte), na zdolność do osiągania korzyści skali, a także na zasób kapitału własnego oraz dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania (*ex aequo* miejsce szóste). Poza tym wśród podmiotów tej grupy wysoką pozycję w hierarchii oddziaływania BIZ na tle pozostałych grup zaobserwowano także w ramach relacji z dostawcami, wiedzy i umiejętności w zakresie jakości oraz systemu zapewnienia jakości. Należy również dodać, iż w ramach tej grupy przedsiębiorstw bardzo pozytywny wpływ BIZ zaobserwowano w przypadku aż ośmiu pierwszych składników potencjału (pozostałe składniki uzyskały ocenę pozytywną), w innych grupach występował on zdecydo-

---

<sup>5</sup> Zaproponowana w badaniu struktura potencjału konkurencyjności powstała w oparciu o przedstawione w literaturze przedmiotu typologie zasobów oraz zaproponowany przez M.J. Stankiewicza podział potencjału konkurencyjności na sfery funkcjonalno-zasobowe; zob. [Stankiewicz 2002, s. 117-124].

wanie rzadziej. Pozwala to zakładać, iż właśnie ta grupa przedsiębiorstw osiąga największe korzyści z umiędzynarodowienia działalności.

**Tabela 2.** Oddziaływanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych badanych przedsiębiorstw na składniki ich potencjału konkurencyjności według formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania

| Wyszczególnienie                                       | Forma działalności<br>Przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania |                      |  |
|--|--|----------------------|--|
|  | przedsiębiorstwo<br>zależne/oddział                                | <i>joint venture</i> | przedsiębiorstwo<br>zależne/oddział/<br><i>joint venture</i> |
|  | wskaźnik oddziaływania   |                      |  |
| 1  | 2  | 3                    | 4  |
| Badania i rozwój                                       | 0,31   | 0,21                 | 0,32   |
| zaplecze badawczo-rozwojowe                            | 0,22   | 0,20                 | 0,17   |
| wiedza i umiejętności w zakresie kreowania innowacji   | 0,35   | 0,15                 | 0,37   |
| innowacje w produktach i usługach                      | 0,42   | 0,28                 | 0,40   |
| innowacje w procesach produkcyjnych                    | 0,24   | 0,20                 | 0,33   |
| Produkcja  | 0,31   | 0,25                 | 0,33   |
| zaplecze produkcyjne (usługowe)                        | 0,31   | 0,35                 | 0,47   |
| poziom nowoczesności technologii                       | 0,31   | 0,23                 | 0,20   |
| wiedza i umiejętności w zakresie technologii           | 0,32   | 0,20                 | 0,23   |
| kwalfikacje pracowników                                | 0,45   | 0,30                 | 0,33   |
| dostęp do zasobów pracy                                | 0,32   | 0,25                 | 0,30   |
| dostęp do zasobów naturalnych                          | 0,23   | 0,15                 | 0,13   |
| dostęp do materiałów i półproduktów/usług pomocniczych | 0,27   | 0,28                 | 0,33   |
| wiedza i umiejętności w zakresie logistyki             | 0,27   | 0,28                 | 0,33   |
| relacje z dostawcami                                   | 0,32   | 0,25                 | 0,43   |
| system zapewnienia jakości                             | 0,30   | 0,20                 | 0,40   |
| wiedza i umiejętności w zakresie jakości               | 0,32   | 0,25                 | 0,43   |
| Sprzedaż i marketing                                   | 0,40   | 0,44                 | 0,56   |
| dostęp do rynku  | 0,56   | 0,55                 | 0,67   |
| znajomość potrzeb i preferencji klientów               | 0,42   | 0,53                 | 0,63   |
| znajomość zachowań konkurentów                         | 0,36   | 0,45                 | 0,63   |
| zdolność do zapewnienia niezawodności dostaw           | 0,29   | 0,30                 | 0,37   |
| wiedza i umiejętności w zakresie marketingu            | 0,35   | 0,38                 | 0,43   |

| 1  | 2    | 3    | 4    |
|--|------|------|------|
| relacje z klientami  | 0,41 | 0,45 | 0,63 |
| Finanse  | 0,24 | 0,30 | 0,33 |
| zasób kapitału własnego  | 0,22 | 0,45 | 0,47 |
| dostęp do kapitału obcego  | 0,13 | 0,25 | 0,17 |
| poziom kosztów   | 0,24 | 0,33 | 0,40 |
| wiedza i umiejętności w zakresie zarządzania finansami                           | 0,27 | 0,25 | 0,23 |
| stopień dywersyfikacji ryzyka  | 0,35 | 0,20 | 0,37 |
| Organizacja i zarządzanie  | 0,28 | 0,27 | 0,33 |
| wielkość przedsiębiorstwa  | 0,35 | 0,28 | 0,40 |
| kultura organizacyjna  | 0,29 | 0,23 | 0,23 |
| struktura organizacyjna  | 0,28 | 0,23 | 0,30 |
| wiedza i umiejętności w zakresie organizacji                                     | 0,32 | 0,30 | 0,40 |
| relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie  | 0,17 | 0,30 | 0,30 |
| Wartości niematerialne   | 0,32 | 0,38 | 0,47 |
| reputacja przedsiębiorstwa   | 0,42 | 0,50 | 0,63 |
| marka produktów i usług  | 0,41 | 0,40 | 0,53 |
| inne prawa własności intelektualnej  | 0,14 | 0,23 | 0,23 |
| Pozostałe  | 0,26 | 0,22 | 0,40 |
| zdolność do osiągnięcia korzyści skali   | 0,35 | 0,20 | 0,47 |
| zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe                                  | 0,37 | 0,38 | 0,57 |
| zdolność do efektywnej alokacji zasobów  | 0,33 | 0,33 | 0,50 |
| zdolność do efektywnej koordynacji zasobów                                       | 0,31 | 0,20 | 0,57 |
| dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania | 0,28 | 0,28 | 0,47 |
| pozostałe relacje z otoczeniem zewnętrznym                                       | 0,18 | 0,18 | 0,23 |
| inne   | 0,03 | 0,00 | 0,00 |

Wskaźnik oddziaływania przyjmuje wartość od  $-1$  do  $1$ , przy czym wartości wskaźnika:  $-1 \leq w < -0,5$  oznacza wpływ bardzo negatywny,  $-0,5 \leq w < 0$  – wpływ negatywny,  $w = 0$  – brak wpływu,  $0 < w \leq 0,5$  – wpływ pozytywny,  $0,5 < w \leq 1$  – wpływ bardzo pozytywny

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badania.

Odmienne kształtowały się oceny przedsiębiorstw, które prowadziły działalność gospodarczą za granicą wyłącznie w formie filii zależnej i/bądź oddziału. W porów-

naniu z pozostałymi grupami wyraźnie odczuły one pozytywny wpływ BIZ w zakresie kwalifikacji pracowników (miejsce drugie), a także innowacji w produktach i usługach (miejsce trzecie). Na miejscu trzecim – poza innowacjami w produktach i usługach – znalazły się *ex aequo* reputacja przedsiębiorstwa oraz znajomość potrzeb i preferencji klientów. Ponadto na szczególną uwagę zasługują wysokie noty przypisane oddziaływaniu BIZ na stopień dywersyfikacji ryzyka oraz wielkość przedsiębiorstwa (*ex aequo* miejsce siódme), a także marce produktów i usług, która została ulokowana na miejscu czwartym – najwyżej na tle wszystkich wyodrębnionych grup. Interesujące, że w ramach tej grupy przedsiębiorstw BIZ przyczyniły się również do relatywnie wysokiego wzmocnienia potencjału w obszarze wiedzy i umiejętności w zakresie kreowania innowacji i technologii, a także w dostępie do zasobów pracy.

Ciekawych wniosków dostarcza również analiza wskazań respondentów prowadzących działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych wyłącznie w formie *joint venture*. Poza wysokimi notami przypisanymi dostępowi do rynku, znajomości potrzeb i preferencji klientów oraz reputacji przedsiębiorstwa (pierwsze trzy pozycje w rankingu), inwestorzy wysoko ocenili oddziaływanie BIZ na zasób kapitału własnego (pozycja czwarta), a ponadto wiedzę i umiejętności marketingowe i organizacyjne, poziom kosztów oraz relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Zaskoczeniem w porównaniu z pozostałymi grupami była relatywnie niska ocena korzyści z BIZ w dywersyfikacji ryzyka oraz zdolności do osiągnięcia korzyści skali, często wskazywanych w literaturze przedmiotu.

## 5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Pomimo nadal niewielkiego stopnia internacjonalizacji działalności polskich przedsiębiorstw, w tym głównie przy użyciu najbardziej zaawansowanej jej formy – BIZ, są one coraz bardziej świadome korzyści płynących z obecności na rynkach zagranicznych. Wyniki badania dowodzą, że niezależnie od przyjętej formy działalności na rynkach zagranicznych, BIZ przyczyniły się do poprawy wszystkich badanych składników potencjału konkurencyjności, przy czym największe korzyści obserwowane były wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych zarówno w formie własnej filii i/bądź oddziału, jak i *joint venture*. Świadczą o tym tak wyniki badania na poziomie szczegółowej analizy oddziaływania BIZ na poszczególne obszary potencjału konkurencyjności (osiem składników, w ramach których odnotowano bardzo pozytywny wpływ czynnika), jak i ogólne zmiany potencjału konkurencyjności wskutek zrealizowanych inwestycji w stosunku do głównych konkurentów na rynkach krajowym i zagranicznym. Potwierdzać to może założenie o dostosowywaniu formy działalności przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania do strategii przedsiębiorstwa, kraju lokalizacji projektu inwestycyjnego, posiadanych zasobów, dotychczasowego doświadczenia w prowadzeniu ekspansji międzynarodowej czy rodzaju prowadzonej działalności. Aktywność



na rynkach zagranicznych wymaga dużej elastyczności oraz optymalizacji działań przedsięwzięć międzynarodowych względem zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Informacje uzyskane w wyniku badania jednoznacznie dowodzą również, iż najmniejsze korzyści z internacjonalizacji w formie BIZ czerpały podmioty prowadzące wyłącznie działalność *joint venture*. Powodów można upatrywać z jednej strony w ograniczonym doświadczeniu polskich przedsiębiorstw w prowadzeniu działalności przy użyciu powiązań kooperacyjnych, z drugiej zaś w ogólnych trudnościach towarzyszących podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć (ryzyko doboru złego partnera, asymetrii pozycji partnerów, pojawienia się konfliktu interesów, możliwość wystąpienia luki kulturowej pomiędzy partnerami, utraty kontroli i wychowania sobie konkurenta, konieczność podziału zysków itp.). Wyniki badań nad *joint venture* wskazują, iż ogólny poziom niespełnienia założonych celów wahał się – w zależności od badania – od 37% do ponad 70% [Geringer, Herbert 1991, s. 250].

Z opinii respondentów wynika również, iż niezależnie od stosowanej formy przedsiębiorstwa bezpośredniego inwestowania, polscy inwestorzy upatrują największych korzyści z BIZ w obszarze sprzedaży i marketingu. Wysokie noty składników związanych z rynkiem są naturalną konsekwencją motywów towarzyszących polskim inwestorom w ekspansji zagranicznej, etapu ich internacjonalizacji i związanego z nim poziomu wiedzy i doświadczenia w zakresie operacji międzynarodowych. Ponadto, niezależnie od grupy podmiotów, wysoką pozycję w hierarchii zajmują również składniki związane z obszarem wartości niematerialnych. Natomiast rozbieżności w ocenie oddziaływania BIZ pojawiają się w stosunku do pozostałych obszarów. Respondenci, którzy prowadzili poza granicami kraju wyłącznie działalność wspólnie z partnerem, identyfikowali relatywnie wysoki wpływ czynnika w obszarze finansów, w tym przede wszystkim na zasoby kapitału własnego oraz poziom kosztów, co potwierdzać będzie teoretyczne podstawy *joint venture*, zakładające ograniczenie zaangażowania kapitałowego w drodze podziału nakładów pomiędzy partnerów, a także wystąpienie efektów synergicznych w wyniku dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności partnera oraz możliwych do osiągnięcia korzyści skali.

Z kolei respondenci, w których bezpośrednio inwestowanie przyjmowało wyłącznie formę przedsiębiorstwa zależnego i/lub oddziału, wyraźnie wyżej lokowały czynniki z obszaru badań i rozwoju oraz produkcji, w tym głównie kwalifikacje pracowników oraz innowacje w produktach i usługach. Wysoka pozycja innowacji w produktach i usługach (a także wiedzy i umiejętności w zakresie innowacji) może wynikać zarówno z chęci inwestorów do lepszego wykorzystania już posiadanych zasobów i kompetencji w tym obszarze, jak i z chęci pozyskania nowych. Zdolności innowacyjne związane z prowadzoną działalnością badawczo-rozwojową są strategicznym aktywem, a ich wytworzenie wiąże się ze znaczącymi nakładami, które jednak w przyszłości mają przynieść dochód i odpowiednio zabezpieczyć przedsiębiorstwo względem konkurencji. Realizacja BIZ w drodze filii zależnej bądź oddzia-

łu, w sytuacji posiadania aktywa strategicznego, pozwala na lepszą jego kontrolę i ochronę, a także pełen udział w zyskach. Współpraca z partnerem mogłaby spowodować np. utratę tajemnicy technologicznej i jej niewłaściwe wykorzystanie przez partnera, poza tym inwestor musiałby się dzielić zyskami wynikającymi z aktywów, które sam wytworzył.

Ostatnią grupę podmiotów działających na rynkach zagranicznych zarówno w formie filii zależnych bądź/i oddziału, jak i *joint venture* cechowało duże zróżnicowanie spektrum korzyści z internacjonalizacji i ich bardziej zaawansowany charakter, który może być pochodną większego doświadczenia cechującego przedsiębiorstwa stosujące strategię mieszaną. Relatywnie wysoki pozytywny wpływ BIZ identyfikowany był w obszarach powiązanych z racjonalizacją struktur prowadzonych już działań, takich jak: zdolność do efektywnej koordynacji i alokacji zasobów, korzyści skali, dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania.

## Literatura

- Anderson E., Gatignon H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, "Journal of International Business Studies" 1986, vol. 17, no. 3.
- Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, OECD, Third Edition, Paris 1996.
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, red. W. Karaszewski, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Geringer J.M., Herbert L., *Measuring performance of international joint ventures*, "Journal of International Business Studies" 1991, vol. 22, Issue 2.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Hill Ch.W.L., Hwang P., Kim W.Ch, *An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode*, "Strategic Management Journal" 1990, vol. 11, no. 2.
- Jaworek M., Szałucka M., *Formy polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wyniki badania*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, A. Kopiński, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 158, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.
- Sitek E., *Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Woodcock C.P., Beamish P., Makino S., *Ownership-based entry mode strategies and international performance*, "Journal of International Business Studies" 1994, vol. 25, Issue 2.

## **JOINT VENTURE VERSUS SOLO VENTURE OUTSIDE THE COUNTRY – EXPERIENCE OF POLISH DIRECT INVESTORS**

**Summary:** The purpose of this paper is to show how *joint ventures* and wholly owned subsidiaries contribute to building companies' competitiveness. The paper presents the research results carried out in 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 attempts to identify the relative impact of the each entry mode on the competitiveness of investor.

**Keywords:** independent business activities, joint ventures, company's competitiveness, potential of competitiveness.