

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Inwestycje zagraniczne. Jak wejść na polski rynek z obcym kapitałem

Autor: Magdalena Stawicka

ISBN: 83-246-0482-0

Format: A5, stron: 176



### Otwórz drzwi partnerom zza granicy

- Przewodnik inwestora – etapy inicjowania współpracy z zagranicznym partnerem
- Poradnik prawny – jak sektor publiczny w Polsce wspiera inwestycje zagraniczne
- Przegląd praktyk w wymianie handlowej – od joint venture do produkcji zleconej

Ekspert i import, obsługa inwestycji zagranicznych czy budowanie międzynarodowej sieci franczyzowej – współpraca z zagranicą to ogromna szansa na rozwój Twojej działalności. Jednak droga od ramowego planu do uruchomienia inwestycji jest daleka i złożona. Zatem pytanie brzmi: „Jak nawiązać relacje inwestorskie i sfinalizować wspólne przedsięwzięcie?”

W tej książce znajdziesz informacje o tym, jak inicjować współpracę z partnerami zagranicznymi, czyli jakie kroki podjąć, by napływały pieniądze i zamówienia.

Autorka omawia tu formy wymiany handlowej i kapitałowej z zagranicą:

- eksport bezpośredni i przez pośrednika,
- tworzenie filii i oddziałów firm zagranicznych,
- przedsięwzięcia oparte na private equity i venture capital,

a także zachęty dla inwestorów,

- specjalne strefy ekonomiczne,
- parki przemysłowe i technologiczne,
- ustawę o finansowym wspieraniu inwestycji i inne akty prawne.

Oprócz tego znajdziesz tu dane adresowe instytucji publicznych w Polsce udzielających inwestorom informacji i różnorodnych pożyczek.

---

# Spis treści

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Rozdział 1. Jakie masz możliwości? Te najprostsze.....</b>             | <b>7</b>  |
| 1.1. Eksport pośredni .....   | 9         |
| 1.2. Eksport bezpośredni .....  | 12        |
| <b>Rozdział 2. Jakie są możliwości? Te trudniejsze .....</b>              | <b>17</b> |
| 2.1. Sprzedaż licencji .....  | 17        |
| 2.2. Franchising .....  | 20        |
| 2.3. Leasing .....  | 26        |
| 2.4. Kontrakt menedżerski .....   | 29        |
| 2.5. Produkcja zlecona .....  | 31        |
| 2.6. Budowa zakładu „pod klucz” .....                                     | 32        |
| <b>Rozdział 3. Jakie są możliwości? Te najbardziej zaawansowane .....</b> | <b>35</b> |
| 3.1. Zagraniczna filia handlowa lub oddział handlowy.....                 | 35        |
| 3.2. Zakład montażowy lub produkcyjny .....                               | 37        |
| 3.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne .....                            | 39        |
| 3.4. Joint venture.....   | 47        |
| 3.5. Inwestycje portfelowe.....   | 52        |
| 3.6. Private equity i venture capital .....                               | 57        |
| 3.7. Alianse strategiczne .....   | 61        |
| <b>Rozdział 4. Co warto wiedzieć na początek?.....</b>                    | <b>63</b> |
| 4.1. Podstawy prawne lokowania kapitału zagranicznego w Polsce .....      | 63        |
| 4.2. Definicja inwestycji .....   | 74        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3. Definicja inwestora zagranicznego .....  | 77         |
| 4.4. Instytucje pomocne inwestorowi zagranicznemu .....                             | 78         |
| <b>Rozdział 5. Od czego zacząć? .....</b>   | <b>85</b>  |
| 5.1. Ustal, co chcesz robić na wybranym rynku .....                                 | 85         |
| 5.2. Badanie rynku — charakterystyka istniejących przedsiębiorstw<br>polskich.....  | 86         |
| 5.3. Wybierz formę prawną prowadzenia swojej działalności.....                      | 91         |
| 5.4. Wybierz lokalizację dla swojej firmy .....                                     | 96         |
| <b>Rozdział 6. Krok po kroku — co, gdzie i jak załatwić? .....</b>                  | <b>105</b> |
| 6.1. Krajowy Rejestr Sądowy — KRS .....   | 105        |
| 6.2. REGON .....  | 109        |
| 6.3. NIP.....   | 112        |
| 6.4. VAT.....   | 115        |
| 6.5. ZUS.....   | 116        |
| 6.6. Inne konieczne działania .....   | 117        |
| <b>Rozdział 7. Czy państwo polskie wspomaga inwestorów<br/>zagranicznych? .....</b> | <b>121</b> |
| 7.1. Ustawa o finansowym wspieraniu inwestycji .....                                | 121        |
| 7.2. Specjalne Strefy Ekonomiczne .....   | 124        |
| 7.3. Parki przemysłowe i technologiczne .....                                       | 145        |
| <b>Dodatek .....</b>  | <b>161</b> |
| <b>Skorowidz .....</b>  | <b>167</b> |

# 2

---

## Jakie są możliwości? Te trudniejsze

### 2.1. Sprzedaż licencji

Sprzedaż licencji to przeniesienie za granicę na kontrahenta zagranicznego tzw. „wartości niematerialnych i prawnych”, do których zalicza się:

- ❖ chronione patentem rozwiązania techniczne;
- ❖ chronione patentem rozwiązania technologiczne;
- ❖ chronione patentem rozwiązania organizacyjne;
- ❖ wiedzę know-how;
- ❖ markę handlową;
- ❖ znak towarowy (logo);
- ❖ prawo publikowania.

Udzielane licencje można podzielić na następujące rodzaje:

- ❖ **licencje wyłączne** — licencjobiorca jest uprawniony do korzystania z licencji z wyłączeniem innych osób, a licencjodawca zobowiązany jest do nieudzielania licencji innym osobom. Umowa na licencję wyłączną musi być sporządzona pod rygorem nieważności w formie pisemnej. Taka forma udzielania licencji pojawia się dość rzadko w praktyce

gospodarczej i najczęściej dotyczy kontraktów na wykonanie indywidualnych systemów bankowych; w ich przypadku umowa licencyjna wynika z umowy o wykonanie dzieła, na podstawie której firma realizuje zamówienie na dostarczenie np. oprogramowania. Umowa licencji wyłącznej oznacza zatem, że na danym terytorium licencjobiorca ma monopol na korzystanie z patentu, wynalazku, myśli technicznej, technologicznej czy znaku firmowego;

- ❖ **licencje niewyłączne** — które nie ograniczają licencjodawcy w żaden sposób w zakresie udzielania innym osobom przedmiotowej licencji. Nie wymagają również formy pisemnej. Umowa taka może być zawarta w dowolnej formie, nawet ustnej, jednakże obie strony umowy muszą określić, iż jej celem jest udzielenie licencji na konkretny wynalazek, program komputerowy lub inną rzecz. Licencji niewyłącznej można udzielić równocześnie kilku licencjobiorcom na tym samym terytorium;
- ❖ **licencje pełne** — występują wówczas, gdy licencjobiorca może bez żadnych ograniczeń, w takim samym zakresie jak licencjodawca korzystać z przedmiotu umowy licencyjnej;
- ❖ **licencje niepełne** — licencjobiorca ma prawo do korzystania z przedmiotu, na który została udzielona licencja, w węższym zakresie od licencjodawcy;
- ❖ **sublicencja** — polega na udzieleniu przez podmiot posiadający licencję dalszej licencji osobie trzeciej. Prawo nie daje możliwości licencjobiorcy udzielania sublicencji, chyba że w pierwotnej umowie licencyjnej została zawarta klauzula przewidująca takie prawo. Ponadto sublicencja nie może obejmować szerszego zakresu niż licencja, o którą została oparta;
- ❖ **licencja otwarta** — uprawniony z patentu może złożyć w Urzędzie Patentowym oświadczenie o gotowości udzielenia licencji na korzystanie z jego wynalazku. Przykładem jest licencja stosowana przez firmę Microsoft, zwana Otwartą Licencją Microsoft, polegającą na bezterminowym licencjonowaniu oprogramowania Microsoft, przeznaczona dla wszystkich podmiotów gospodarczych (rysunek 2.1).

Chcąc korzystać z licencji, trzeba liczyć się z kosztami finansowymi. Udoświepnianie wyżej wymienionych „wartości niematerialnych i prawnych” obciążone jest opłatą licencyjną zwaną *royalties*. Zwyczajowo kwota ta wynosi około 5% przychodów netto ze sprzedaży. Jednakże licencjobiorca może liczyć na pomoc techniczną, doradztwo oraz organizację szkoleń ze strony licencjodawcy. Okres trwania umowy licencyjnej wynosi od pięciu do dziesięciu lat.

|       |
|-------|
| RYZYO |
|-------|

Małe

Duże

|          |
|----------|
| KONTROLA |
|----------|

Mała

Duża

Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 2.1.** Stopień ryzyka i kontroli w przypadku zastosowania sprzedaży licencji jako strategii wejścia na rynek zagraniczny

#### PRZYKŁADY:

1. Coroczne przychody z tytułu opłat licencyjnych (royalties) firmy IBM wynoszą prawie 1 mld dol.
2. Amerykańska firma Texas Instruments (TI), jedna z firm, które zapoczątkowały licencjonowanie patentów, uzyskała 2,5 mld dol. w ciągu pięciu lat ze sprzedaży licencji, co stanowiło prawie 50% całości zysków tej firmy.
3. W 1997 roku firma Johnson & Johnson uzyskała 54% ogółu swoich przychodów ze sprzedaży towarów wyprodukowanych na licencji.
4. W 1950 roku podpisano polsko-radziecką umowę licencyjną na produkcję samochodu Pobjeda, w ramach której strona radziecka pomagała w projektowaniu, budowie, wyposażaniu oraz uruchomieniu seryjnej produkcji.
5. 22 grudnia 1965 roku polska firma Fabryka Samochodów Osobowych zakupiła od włoskiej firmy FIAT licencję na produkcję samochodów marki FIAT 125p i uzyskała pełną swobodę w kształtowaniu wielkości produkcji oraz polityki cenowej.

Sprzedaż licencji jest mniej korzystna niż eksport dóbr i usług wytworzonych przy jej zastosowaniu, jednakże warto ją wykorzystać w sytuacji (tabela 2.1), gdy:

- ❖ istnieją duże ograniczenia w eksporcie z kraju macierzystego (bariery taryfowe i pozataryfowe);
- ❖ występują wysokie koszty transportu i dystrybucji towarów;
- ❖ następuje szybki rozwój technologii, a starzenie się licencji jest bardzo szybkie;

Tabela 2.1. Zalety i wady licencjonowania

| Zalety   | Wady  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ niewielkie nakłady inwestycyjne</li> <li>❖ nieduże zaangażowanie personalne</li> <li>❖ możliwość otrzymywania stałego dochodu z opłat licencyjnych</li> <li>❖ niewielkie ryzyko handlowe, ponieważ to licencjodawca zajmuje się sprzedażą produktów</li> <li>❖ tanie kształtowanie wizerunku na rynku zagranicznym</li> <li>❖ możliwość penetracji nowych rynków zbytu towarów i usług w krajach o mało sprzyjających zachętach inwestycyjnych</li> <li>❖ możliwość szybszego uzyskania zwrotu nakładów finansowych poniesionych na badania i rozwój</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ licencjodawca staje się dla przedsiębiorcy potencjalnym silnym konkurentem</li> <li>❖ utrata pełnej kontroli nad produkcją, dystrybucją i sprzedażą</li> <li>❖ uzyskanie przez licencjodawcę 5% z przychodu ze sprzedaży licencjodawcy może okazać się zbyt małą kwotą, by pokryć poniesione koszty na badania i rozwój, a następnie na pomoc, doradztwo i szkolenia podczas całego okresu trwania umowy licencyjnej</li> <li>❖ umowy licencyjnej nie można zastosować w odniesieniu do wszystkich produktów</li> <li>❖ możliwość pogorszenia wizerunku firmy, jeśli partner umowy okaże się nierzetelny i nielojalny</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

- ❖ przedsiębiorstwu brakuje środków finansowych na rozwój działalności eksportowej lub na bezpośrednie inwestycje zagraniczne;
- ❖ firma szybko może otrzymać zwrot kosztów badań i rozwoju.

## 2.2. Franchising

Specyficzną formą licencjonowania jest franchising, co z angielskiego oznacza *franchise*, czyli przywilej. Franchising to długoterminowe udzielenie pozwolenia, licencji, zgody na oferowanie produktów franchisingodawcy oraz używanie jego nazwy handlowej, znaku towarowego, logo firmy, stosowanie przyjętych przez niego cen produktów. Można zatem powiedzieć, iż franchising jest pakietem (programem) marketingowym, z którego franchisingobiorca może korzystać w określonym umową czasie i na określonym terenie w zamian za pewną opłatę ustaloną zazwyczaj jako procent od sprzedaży produktów lub usług (podobieństwo do licencji).

W umowie franchisingowej (nie jest uregulowana przepisami prawa cywilnego) zawarte są następujące elementy:

- ❖ program sprzedaży;
- ❖ zobowiązanie się franchisingodawcy do przeszkolenia franchisingobiorcy;

- ❖ udzielenie przez franchisingodawcę wsparcia przy tworzeniu firmy;
- ❖ bieżące doradztwo;
- ❖ uczestnictwo franchisingobiorcy w systemie reklam organizowanych przez franchisingodawcę;
- ❖ zobowiązanie franchisingobiorcy do stosowania zaleceń i wymagań odnośnie produkcji i sprzedaży towarów lub usług;
- ❖ zobowiązanie franchisingobiorcy do ponoszenia opłat związanych z korzystaniem z franchisingu.

Do podstawowych rodzajów franchisingu zaliczamy:

- ❖ **franchising bezpośredni** — jest kontraktem pomiędzy franchisingodawcą a franchisingobiorcą, często stosowanym w przypadku powiązań między firmami zagranicznymi (*franchising międzynarodowy*). Taki system jest bardzo korzystny dla firmy eksportującej, lecz trudny do zarządzania i kontrolowania, w szczególności jeśli franchisingobiorcy są w odległym kraju. W takim przypadku istnieje niebezpieczeństwo złej komunikacji między podmiotami, nierzetelnego lub niewłaściwego korzystania z franchisingu przez jego biorcę, a w konsekwencji niedopasowania produktów do potrzeb zgłaszanych przez rynek;
- ❖ **master franchising** — jest porozumieniem pomiędzy franchisingodawcą i master franchisingobiorcą, które obejmuje budowę sieci na terytorium master franchisingobiorcy. Master franchisingobiorca posiada wyłączność na korzystanie ze znaków towarowych oraz know-how na danym terytorium. Wykorzystywany jest przede wszystkim w krajach, w których prowadzenie działalności gospodarczej zdecydowanie różni się od tej, która obowiązuje w kraju macierzystym franchisingodawcy;
- ❖ **franchising mieszany** — kiedy franchisingodawca jest producentem, a franchisingobiorca zajmuje się sprzedażą produktów oraz świadczeniem usług związanych ze sprzedawanym towarem (firmy kosmetyczne, które uruchamiają punkty sprzedaży, oraz gabinety kosmetyczne).

Opłaty, jakie musi ponieść franchisingobiorca (tabela 2.2), to:

- ❖ **opłata wstępna** (*an initial franchise fee*) — opłata, którą pobiera franchisingodawca w momencie podpisania umowy;
- ❖ **opłaty bieżące** (*royalty*) — comiesięczna opłata w formie stałej kwoty lub procentu od sprzedaży;
- ❖ **opłata marketingowa** (*an advertising fee*) — opłata na cele reklamowe.

**Tabela 2.2.** Przykładowe opłaty, jakie ponoszą znane firmy w Polsce działające na zasadzie franchisingu

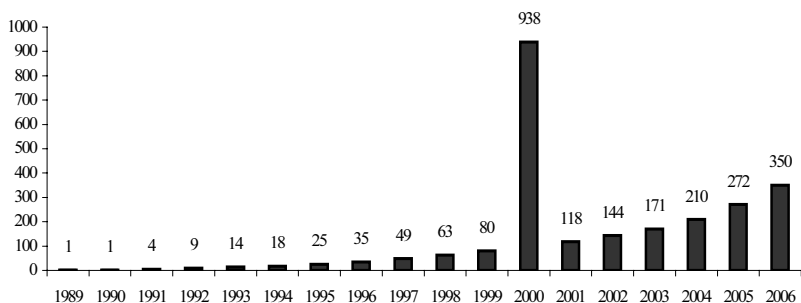
| Firma               | Branża            | Wymagany kapitał własny   | Opłata     |  |
|---------------------|-------------------|---|------------|--|
|                     |                   |   | wstępna    | bieżąca  |
| A. Blikle           | cukiernicza       | 150 – 250 tys. zł   | 20 tys. zł | -  |
| Chata Polska        | spożywcza         | Kwota ustalana indywidualnie<br>— współfinansowanie placówki                    | -          | 600 zł miesięcznie   |
| Drogerie Natura     | kosmetyczna       | 80 – 120 tys. zł<br>pierwsza dostawa towaru — 50 – 70 tys. zł                   | 10 tys. zł | 2% wartości wzajemnych obrotów<br>+ fundusz reklamowy 500 zł miesięcznie |
| Germanos            | telekomunikacyjna | 80 tys. zł  | -          | -  |
| Jean Louis David    | fryzjerska        | Nowy salon — 100 – 230 tys. zł<br>Adaptacja istniejącego salonu — od 40 tys. zł | 30 tys. zł | -  |
| Leśne Runo          | gastronomiczna    | 100 tys. zł   | 15 tys. zł | 5% obrotów netto   |
| Pożegnanie z Afryką | gastronomiczna    | 45 tys. zł  | 12 tys. zł | 5% obrotów netto   |
| TelePizza           | gastronomiczna    | 100 – 150 tys. zł   | -          | -  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.franchising.info.pl>

W Polsce obecnie działa 257 systemów franchisingowych i ich ilość stale rośnie (rysunek 2.2). W 2002 roku przybyło na terytorium Polski 26 sieci, w 2003 — 27, w 2004 — już 39, a w 2005 aż 64 sieci. Sieci te skupiają się przede wszystkim w takich sektorach gospodarki, jak:

- ❖ handel,
- ❖ usługi,
- ❖ produkcja.

Nowością są tzw. *systemy agencyjne*, które skupiają się przede wszystkim w dwóch sektorach gospodarki polskiej: finansach i handlu. Przykładami agencji są tu placówki (agencje) PKO BP, agencje pocztowe Dominet Banku czy Banku BPH. W drugim sektorze wymienić należy mniejsze sklepy spożywczo-przemysłowe, np. sieć Żabka. Umowa agencyjna polega na tym, iż przyjmujący zlecenie „agent” zobowiązuje się do stałego pośredniczenia przy zawieraniu umów z klientami na rzecz dającego zlecenie „zleceniodawcy”, który w zamian za tę usługę wypłaca agentowi ustaloną prowizję (tabela 2.3).



Źródło: Profit System — Raport o rynku franchisingu — 2005/2006

**Rysunek 2.2.** Liczba sieci działających na rynku w formie franchisingu

**Tabela 2.3.** Zalety i wady franchisingu dla dawcy i biorcy

| Zalety   | Wady   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ możliwość zwiększenia ekspansji rynkowej firmy</li> <li>❖ opłaty franchisingowe — stały dochód dla dawcy</li> <li>❖ łatwość kontroli nad biorcą — dawca zachowuje kontrolę nad polityką i warunkami sprzedaży oraz decyduje nawet o tym, jak wygląda punkt sprzedaży</li> <li>❖ dawca pozostaje właścicielem marki i wiedzy know-how</li> <li>❖ przewidywalność zysków dla biorcy</li> <li>❖ korzystanie przez biorcę z wizerunku firmy, która posiada już mocną pozycję na rynku</li> <li>❖ możliwość skorzystania z wielu udogodnień w realizacji inwestycji — fundusze pomocowe dla biorców</li> <li>❖ minimalizacja ryzyka strategicznego — znana firma, ukształtowana pozycja rynkowa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ współpraca wymaga bardzo dużego zaufania partnerów wobec siebie</li> <li>❖ możliwość wystąpienia konfliktu interesów: maksymalizacja zysków — maksymalizacja sprzedaży</li> <li>❖ brak kontroli nad działaniami biorcy w odległych krajach</li> <li>❖ możliwość nadużyć ze strony partnerów</li> <li>❖ ryzyko niedotrzymania przez biorcę warunków umowy</li> <li>❖ biorca może po pewnym czasie stać się konkurentem dla dawcy</li> <li>❖ niższe niż zakładane czy oczekiwane zyski dla biorcy — zła (zbyt wysoka) ocena wizerunku i pozycji biorcy</li> <li>❖ ryzyko nieprzedłużenia umowy przez dawcę</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

**Pamiętać jednak należy, że nie zawsze decyzja o tym, by zostać franchisingodawcą, jest słuszna i trafna.**

**PRZYKŁADY:**

1. PTK Centertel Sp. z o.o. — marka **ORANGE** — (umowa agencyjno-franchisingowa).

Wymagania:

- ❖ lokal o wielkości 50 – 100 m<sup>2</sup>;
  - ❖ centralna część miasta;
  - ❖ główne ciągi handlowe;
  - ❖ dostęp do parkingu;
  - ❖ bezpośrednie sąsiedztwo skupisk biznesowych, takich jak banki lub urzędy miejskie, ewentualnie kompleksy handlowe, które można określić jako lokalne centra telekomunikacyjne;
  - ❖ możliwości instalowania na zewnątrz lokalu oznaczeń marki Orange.
2. McDonald's Sp. z o.o. — marka **McDonald's**.

Wymagania:

- ❖ kapitał własny — 150 – 200 tys. dol.;
  - ❖ biorcą może być wyłącznie osoba fizyczna;
  - ❖ umowa franchisingowa zawierana jest na 20 lat;
  - ❖ inwestorem nieruchomości jest firma McDonald's i to ona ma wyłączne prawo decydowania o lokalizacji inwestycji.
3. TelePizza Polska Sp. z o.o. — marka **TELEPIZZA**.

Wymagania:

- ❖ osoba fizyczna lub prawna (nie jest wymagane doświadczenie w gastronomii);
- ❖ własny lokal — 120 – 150 m<sup>2</sup>;
- ❖ miasto powyżej 40 tys. mieszkańców;
- ❖ zasoby finansowe 100 – 150 tys. zł.

**PRZYPADK 1 — ORBIS**

Przykładem takiej firmy jest sprywatyzowane przedsiębiorstwo państwowe ORBIS, które jako spółka akcyjna zostało zmuszone do poszukiwania sposobów na obniżenie kosztów swojej działalności. Posiadana od lat sieć oddziałów i agencji stała się zbyt kosztowna w utrzymaniu i nie przynosiła już takich zysków jak wcześniej, a wysokie nakłady finansowe przeznaczane na ich utrzymanie spowodowały, iż ceny usług turystycznych oferowane przez ORBIS S.A. stały się bardzo wysokie i zupełnie niekonkurencyjne w stosunku

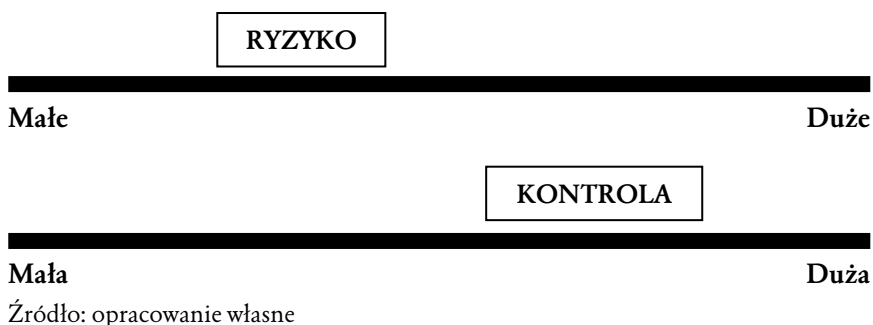
do innych firm z branży. Dla nowopowstających biur podróży logo ORBIS było synonimem znanej i cenionej przez Polaków marki, która charakteryzowała się rzetelnością, solidnością oraz świadczeniem usług na bardzo wysokim poziomie. W tej sytuacji franchising stał się najlepszą formą, aby zredukować generowanie zbędnych kosztów, a firmie i marce zapewnić przetrwanie na rynku i dynamiczny rozwój. Jednakże firma po latach zdecydowała się na wygaszenie umów franchisingowych i zastąpienie je umowami agencyjnymi.

## PRZYPADEK 2 — ADIDAS

Firma Adidas była jedną z pierwszych firm w Polsce, które wykorzystywały umowy franchisingowe na sprzedaż swoich produktów, jednakże po latach zdecydowała się zamienić większą część umów franchisingowych na zwykłe umowy sprzedaży.

## PRZYPADEK 3 — ŻABKA

Dość nietypową odmianę franchisingu stosuje firma Żabka Polska S.A., która nie sprzedaje licencji na prowadzeniu sklepów, tylko wynajmuje Agentów, z którymi podpisuje umowę o współpracy. Żabka Polska S.A. wynajmuje Agentowi lokal, płaci za czynsz i energię, udziela Agentowi kredytu kupieckiego w wysokości 60 tys. zł, ponosi koszty marketingowe i koszty szkoleń oraz dostarcza towar do sklepów. Od Agentu wymaga jedynie założenia własnej działalności gospodarczej, odbycia szkoleń organizowanych przez firmę oraz podpisania umowy o współpracę (rysunek 2.3).



Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 2.3.** Stopień ryzyka i kontroli w przypadku zastosowania franchisingu jako strategii wejścia na rynek zagraniczny

**PRZYDATNE ADRESY:**

1. **Agencja Rozwoju Franczyzy** — organizacja non-profit, która doradza franchisingobiorcom i franchisingodawcom, przeprowadza szkolenia, pomaga w pozyskaniu kapitału na rozpoczęcie własnej działalności i skorzystaniu z Europejskich Funduszy Strukturalnych.

Agencja Rozwoju Franczyzy Sp. z o.o.  
ul. Wojciecha Korfantego 58  
01-496 Warszawa

<http://www.franczyza.com.pl>

2. **Polska Organizacja Franchyzodawców** — organizacja powołana w 2000 roku przez 12 polskich i międzynarodowych sieci franchisingowych.

Polska Organizacja Franchyzodawców  
ul. Domaniewska 41  
02-672 Warszawa

<http://www.franczyza.org.pl>

3. Portal o tematyce franchisingu — <http://www.franchising.info.pl>
4. Portal o tematyce franchisingu — <http://www.franchise-net.pl>
5. Portal o tematyce franchisingu — <http://www.franchising.waw.pl>

## 2.3. Leasing

Leasing, czyli przekazanie za odpłatą dóbr materialnych w użytkowanie, polega na zawarciu umowy cywilnoprawnej, na podstawie której jedna ze stron zwana leasingodawcą lub finansującym przekazuje drugiej stronie zwanej leasingobiorcą lub korzystającym dobro do użytkowania.

Umowa leasingowa może dotyczyć:

1. przekazania przedmiotu do użytkowania leasingobiorcy;
2. przekazania prawa do korzystania z przedmiotu leasingu i czerpania z tego korzyści.

Leasing może być na przykład jedną z metod finansowania transakcji lub formą zbytu towarów (tabela 2.4).

Rodzaje leasingu:

- ❖ **leasing operacyjny** — zwany również leasingiem eksploatacyjnym lub usługowym, w którym dobro będące przedmiotem leasingu jest udostępniane na krótki lub średni okres. W przypadku tej formy

Tabela 2.4. Zalety i wady leasingu

| Zalety   | Wady   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ krótki okres zawierania umowy leasingowej</li> <li>❖ dostęp do rynków, które mogłyby być nieosiągalne z uwagi na brak odpowiednich przedsiębiorstw posiadających kapitał lub chcących ponieść ryzyko zakupu środków trwałych</li> <li>❖ zwiększenie możliwości inwestycyjnych firmy</li> <li>❖ używanie środka trwałego bez konieczności jego zakupu</li> <li>❖ wykorzystywanie najnowszych oraz zaawansowanych technologicznie maszyn i urządzeń</li> <li>❖ możliwość zmniejszenia obciążeń podatkowych firmy — raty leasingowe stanowią koszty, które pomniejszają podstawę opodatkowania</li> <li>❖ leasingodawca przez cały czas trwania umowy leasingowej zachowuje prawo własności przedmiotu</li> <li>❖ źródło dużych zysków dla leasingodawcy</li> <li>❖ możliwość amortyzowania przedmiotu leasingu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ brak jednej wspólnej definicji leasingu na świecie — wieloznaczność pojęcia leasing</li> <li>❖ różne uwarunkowania prawne dotyczące leasingu w poszczególnych krajach</li> <li>❖ ryzyko poniesienia przez leasingobiorcę wysokich kosztów — wartość umowy leasingowej często wielokrotnie przewyższa realną wartość przedmiotu</li> <li>❖ brak przepisów dotyczących rękojmi — kto jest odpowiedzialny?</li> <li>❖ ryzyko inflacyjne</li> <li>❖ ryzyko kursowe</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

po upływie terminu trwania umowy przedmiot wraca do jego pierwotnego właściciela, ponieważ płatności leasingowe nie są w stanie pokryć wartości użytkowanego przedmiotu;

- ❖ **leasing finansowy** — zwany też kapitałowym lub inwestycyjnym. Dotyczy on w głównej mierze dóbr o znacznej wartości, a umowa leasingowa jest sporządzana na długi okres. Z uwagi na to, iż zazwyczaj okres trwania leasingu jest zbliżony do ekonomicznego okresu zużycia przedmiotu, wartość leasingowanego przedmiotu staje się niska. Przedmiot po zakończeniu czasu trwania umowy zostaje u jego dotychczasowego użytkownika lub licencjodawca daje licencjobiorcy możliwość jego pierwokupu za niską cenę;
- ❖ **leasing czysty** — wszelkie koszty związane z użytkowaniem, naprawianiem, konserwowaniem i ubezpieczaniem przedmiotu ciążyą na leasingobiorcy;
- ❖ **leasing pełny** — wszelkie koszty związane z użytkowaniem, naprawianiem, konserwowaniem i ubezpieczaniem przedmiotu ciążyą na leasingodawcy (rysunek 2.4).

|         |
|---------|
| RYZYSKO |
|---------|

Małe

Duże

|          |
|----------|
| KONTROLA |
|----------|

Mała

Duża

Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 2.4.** Stopień ryzyka i kontroli w przypadku zastosowania leasingu jako strategii wejścia na rynek zagraniczny

### Warto zapamiętać!!!

Zagraniczna spółka-matka oddaje w leasing swojej spółce-córcie, która funkcjonuje w innym kraju, np. maszyny i urządzenia. Wtedy raty leasingowe stają się metodą wywozu zysków za granicę i można uniknąć opodatkowania.

#### PRZYKŁADY:

**1. Europejski Fundusz Leasingowy — (EFL) — Grupa Credit Agricole:**

- ❖ obsługa małych i średnich przedsiębiorstw,
- ❖ leasing pojazdów,
- ❖ leasing komputerów i sprzętu biurowego,
- ❖ leasing maszyn i urządzeń.

Europejski Fundusz Leasingowy

Plac Orłąt Lwowskich 1

53-605 Wrocław

<http://www.efl.com.pl>

**2. BRE Leasing Sp. z o.o. — Grupa Commerzbank:**

- ❖ leasing maszyn i urządzeń,
- ❖ leasing linii technologicznych,
- ❖ leasing nieruchomości,
- ❖ leasing samochodów, samolotów, statków i taboru kolejowego.

BRE Leasing Sp. z o.o.

ul. Ks. I. Skorupki 5

00-963 Warszawa

<http://www.bre-leasing.pl>

### 3. Związek Przedsiębiorstw Leasingowych — ochrona praw i interesów firm leasingowych.

Związek Przedsiębiorstw Leasingowych

ul. Rejtana 17

02-516 Warszawa

<http://www.leasing.org.pl>

## 2.4. Kontrakt menedżerski

Kontrakt menedżerski, zwany inaczej kontraktem na zarządzanie przedsiębiorstwem, jest umową cywilnoprawną, dotyczącą szeroko pojętych usług związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub jego częścią, w zakresie określonym przedmiotową umową. Zawierana jest ona pomiędzy zleceniodawcą — właścicielem przedsiębiorstwa — a menedżerem, posiadającym wymaganą wiedzę i doświadczenie odpowiadające wymaganiom zleceniodawcy. Podobnie jak w przypadku leasingu czy franchisingu, umowa kontraktu menedżerskiego należy do grupy umów określonych w prawie cywilnym umowami nienazwanymi. Umowy te reguluje artykuł 750. Kodeksu Cywilnego, który mówi o tym, że przy świadczeniu usług, które nie jest uregulowane innymi przepisami prawa, należy stosować przepisy o zleceniu. Stąd też można w sposób prosty wykazać, iż kontrakt menedżerski jest zbliżony do umowy-zlecenia w sensie prawnym.

### Warto zapamiętać!!!

**Przedmiotem kontraktu menedżerskiego jest usługa polegająca na zarządzaniu cudzym przedsiębiorstwem w imieniu zlecającego zarządzanie (przedsiębiorcy) lub w imieniu własnym, na rzecz i w interesie przedsiębiorcy, na jego rachunek i ryzyko, za odpowiednie wynagrodzenie.**

Rodzaje kontraktów menedżerskich:

- ❖ kontrakt na zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym lub prywatnym;
- ❖ kontrakt na czas określony lub nieokreślony;
- ❖ kontrakt na zarządzanie całym przedsiębiorstwem lub jego częścią;
- ❖ kontrakt z osobą fizyczną lub z osobą prawną;

- ❖ kontrakt jako umowa cywilnoprawna lub jako stosunek pracy;
- ❖ kontrakt ze wskazaniem konkretnego celu do realizacji,  
np. restrukturyzacja, prywatyzacja, sprzedaż.

W jaki sposób można wykorzystać kontrakt menedżerski w stosunkach międzynarodowych? Wiadomo, iż państwa świata charakteryzują różne stadia rozwoju gospodarczego. Podobnie jest z przedsiębiorstwami, które w tych krajach funkcjonują. Jedne są lepiej rozwinięte, bardziej zaawansowane technologicznie, zarządzane z wykorzystaniem najnowszej wiedzy, a inne dopiero będą chciały lub będą zmuszone wprowadzać zmiany. W tej sytuacji zatrudnienie menedżera w oparciu o kontrakt menedżerski jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ umożliwia przepływ know-how pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych krajów i wykorzystanie wiedzy, którą ktoś już posiada. Podobnie jest w momencie pojawienia się w obcym kraju inwestora zagranicznego. Przedsiębiorca zagraniczny nie posiada żadnej wiedzy o zwyczajach, przepisach, wymaganiach, sposobie prowadzenia firmy i innych podstawowych i niezbędnych do prowadzenia działalności rzeczach. Zatrudniając lokalnego menedżera posiadającego taką wiedzę, szybciej, łatwiej i taniej jest rozpocząć działalność na obcym rynku (tabela 2.5; rysunek 2.5).

**Tabela 2.5.** Zalety i wady kontraktu menedżerskiego

| Zalety   | Wady  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ menedżer jest zainteresowany osiągnięciem wysokich wyników firmy, w której jest zatrudniony, ponieważ od tego zależy jego wynagrodzenie</li> <li>❖ większa samodzielność i niezależność menedżera niż pracownika etatowego</li> <li>❖ możliwość szybszego i łatwiejszego założenia działalności na obcym rynku</li> <li>❖ łatwiejsze rozwiązywanie stosunku pracy z menedżerem</li> <li>❖ duże zarobki</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ zakres odpowiedzialności menedżera jest dużo większy niż pracownika etatowego. Obowiązują go przepisy kodeksu cywilnego, a nie kodeksu pracy</li> <li>❖ brak urlopów wypoczynkowych</li> <li>❖ ograniczona kontrola działalności menedżera przez właściciela firmy</li> <li>❖ zakaz konkurencji — zakaz pracy lub współpracy z innymi firmami konkurencyjnymi w okresie trwania umowy, ale także często kilka lat po zakończeniu jej obowiązywania</li> <li>❖ wysokie opodatkowanie z uwagi na duże zarobki</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

RYZIKO

Małe

Duże

KONTROLA

Mała

Duża

Źródło: opracowanie własne

**Rysunek 2.5.** Stopień ryzyka i kontroli w przypadku zastosowania kontraktu menedżerskiego jako strategii wejścia na rynek zagraniczny

#### PRZYKŁADY:

1. Najbardziej znanym przykładem kontraktów menedżerskich zawartych w Polsce były umowy na zarządzanie dla byłych prezesów PKN ORLEN, na podstawie których jeden z nich zarobił 6 mln zł po 2,5 roku pracy, a drugi 500 tys. zł po kilkunastu dniach pracy.
2. Zjawisko tzw. „złotych parasoli” — mimo wspomnianego powyżej zakazu konkurencji obowiązującego menedżerów podpisujących kontrakty na zarządzanie, taka forma nawiązywania stosunku pracy jest w Polsce bardzo popularna, chociażby właśnie ze względu na to, iż wierność firmie jest premiowana bardzo wysokimi odprawami, nawet do wysokości 36-krotności pensji menedżera.

## 2.5. Produkcja zlecona

Jedną z najbardziej popularnych form wchodzenia na rynki zagraniczne w Polsce jest produkcja na zamówienie (zlecona). Polega ona na tym, że kontrahent zagraniczny poszukuje na rynku lokalnym firmy, która podjęłaby się wykonania (wyprodukowania) towaru zgodnie z przedłożoną przez niego specyfikacją.

Najważniejszym elementem decydującym o wyborze producenta jest oczywiście cena — im niższa, tym większe prawdopodobieństwo wyboru przez kontrahenta zagranicznego. Zaletą tej formy zaistnienia na arenie międzynarodowej jest to, iż przedsiębiorstwo nie potrzebuje w tym przypadku znacznych nakładów kapitałowych, bo często zleceniodawca sam dostarcza produkty czy półprodukty, z których dany towar ma zostać zrobiony. Atutem

jest również niskie ryzyko handlowe, co w przypadku małych firm jest doceniane. Najlepszym rozwiązaniem jest w pierwszym okresie produkcja na zamówienie dla potrzeb innych firm, nabranie doświadczenia, zaistnienie na rynku, a następnie własna próba ekspansji na rynek zagraniczny za pomocą eksportu bezpośredniego, który może przynieść firmie dużo większe zyski, choć z pewnością jest również bardziej ryzykowny.

Do głównych wad produkcji zleconej zalicza się bardzo niską opłacalność produkcji, z uwagi na silne naciski przedsiębiorcy zagranicznego na obniżanie cen jednostkowych towarów, co często kończy się produkcją po tzw. „kosztach” (bez zysku) lub nawet wystąpieniem strat. Firma również ma bardzo słaby kontakt z rynkami zagranicznymi i nie zdobywa doświadczenia w tej dziedzinie.

## 2.6. Budowa zakładu „pod klucz”

Jedną z ostatnich omówionych w tym rozdziale możliwości internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) przedsiębiorstwa jest budowa zakładu „pod klucz”. Pojęcie to kojarzy się nam przede wszystkim z budownictwem mieszkaniowym, kiedy kupując lokal mieszkalny, deweloper po zakończeniu robót przekazuje nabywcy gotowe do zamieszkania lokum, oddając mu do niego klucze. Podobnie jest z zakładem (firmą). Ta forma działalności polega na kompleksowej realizacji inwestycji za granicą, której efektem będzie wybudowanie zakładu produkcyjnego lub budynku (siedziby) firmy.

Zleceniobiorca to jedno przedsiębiorstwo, które staje się generalnym wykonawcą zadania, lub kilka przedsiębiorstw tworzących konsorcjum. Umowa sporządzona pomiędzy partnerami jasno określa zakres obowiązków zleceniobiorcy.

Do jego zadań zazwyczaj należą:

- ❖ opracowanie dokumentacji projektowej, architektonicznej i branżowej;
- ❖ załatwienie niezbędnych formalności prawnych, administracyjnych i technicznych;
- ❖ wybór wykonawców (podwykonawców), zapewnienie sprzętu do realizacji inwestycji;
- ❖ nadzór techniczny nad realizacją projektu;
- ❖ przekazanie obiektu zleceniodawcy;
- ❖ wyposażenie zakładu;

- ❖ zatrudnienie i przeszkolenie miejscowej kadry pracowniczej;
- ❖ pomoc techniczna w uruchamianiu obiektu;
- ❖ utrzymywanie zakładu w gotowości produkcyjnej;
- ❖ bieżąca dostawa niezbędnych do produkcji materiałów;
- ❖ przejęcie kierowania firmą na wyznaczony okres.

Budowa zakładu „pod klucz” w porównaniu z innymi możliwościami przedstawionymi w tym rozdziale jest bardzo trudna i wymaga od zleceniobiorcy dużych nakładów kapitałowych i kadrowych oraz wszechstronności, bardzo dobrej wiedzy i znajomości lokalnego rynku. Z pewnością zachętą do podejmowania takich działań są zyski, które z racji wielkości realizowanego przedsięwzięcia są zazwyczaj bardzo wysokie. Ponadto rzetelne i dokładne wykonanie zadania może się okazać dobrą reklamą dla firmy i ugruntować jej pozycję na danym rynku.

#### **PRZYKŁADY:**

Przedsiębiorcy zagraniczni decydują się na wynajęcie firmy, która zajmie się wybudowaniem obiektu „pod klucz”, ponieważ nie znają dobrze obcego rynku bądź ich ekspansja na rynki międzynarodowe następuje bardzo szybko i nie mają czasu, aby nadzorować wszystkie swoje inwestycje w różnych miejscach na świecie. Dlatego też firmy zajmujące się realizacją takich kontraktów można spotkać przy budowie międzynarodowych:

- ❖ sieci hoteli,
- ❖ sieci stacji benzynowych,
- ❖ sieci hipermarketów,
- ❖ fabryk samochodów.