

*Jerzy Różański\**

## **ANALIZA BARIER ROZWOJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH**

Problematyka funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, które umiędzynarodowiły swoją działalność, jest coraz częściej i coraz szerzej podejmowana w opracowaniach naukowych. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa te już obecnie wywierają bardzo duży wpływ na gospodarkę światową jako całość i gospodarki poszczególnych krajów w szczególności. Przedsiębiorstwa międzynarodowe w dużym stopniu wpływają na rozwój i charakter konkurencji występującej w wielu gałęziach i branżach przemysłu, w sferze handlu i usług, w budownictwie krajów, w których te przedsiębiorstwa zlokalizowały swoją działalność.

Nie wdając się w rozważania na temat różnic między poszczególnymi formami aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw, trzeba tylko zwrócić uwagę na fakt, że istotne znaczenie w procesach globalizacyjnych mają daleko idące formy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Nie chodzi więc tu o przedsiębiorstwa, które rozwinęły działalność eksportową, zajęły się licencjonowaniem w skali międzynarodowej lub też otworzyły przedstawicielstwo w obcym kraju. Są to bowiem jedynie wstępne fazy procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Dlatego też podstawowe znaczenie mają kolejne fazy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, a więc:

- tworzenie spółek joint venture z lokalnym podmiotem gospodarczym,
- tworzenie własnych filii i oddziałów w innym kraju,
- łączenie się z innymi przedsiębiorstwami działającymi za granicą (niekiedy łączenia równoprawne, ale najczęściej w procesach przejęć).

Omawiając problematykę przedsiębiorstw międzynarodowych i barier występujących w procesach rozwojowych tych przedsiębiorstw, należałoby zwrócić uwagę na kilka bardzo istotnych zagadnień, które z różnych powodów nie są dostatecznie silnie akcentowane lub są w ogóle przemilczane,

---

\* Prof. nadzw. dr hab., kierownik Zakładu Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Łódzki.

a mają duże znaczenie dla oceny skutków działania przedsiębiorstw międzynarodowych, zarówno dla kraju goszczącego, jak i samego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej decydują się na różne sposoby postępowania, obierają różne strategie<sup>1</sup>. Stąd też częste podziały na przedsiębiorstwa wielonarodowe, transnarodowe, multinarodowe, ponadnarodowe, globalne itd.

Podstawowe rozgraniczenie, które będzie miało (i już ma) najważniejsze znaczenie dla szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa międzynarodowego polega na określeniu, czy przedsiębiorstwo międzynarodowe w swoich filiach i oddziałach powieli rodzaj i sposób działania typowy dla centrali (spółki-matki), czy też poszczególne filie i oddziały mają ściśle wyznaczone funkcje i zadania, a cały proces produkcyjny (lub usługowy) podzielony jest pomiędzy filie funkcjonujące w różnych, niekiedy bardzo odległych od siebie, krajach. Taki podział wiąże się najczęściej z lokalizowaniem określonej fazy procesu wytwarzania właśnie tam, gdzie ta faza może być zrealizowana najtaniej (ze względu na niskie koszty surowca lub materiału, ze względu na niskie koszty energii, niskie koszty robocizny, wysoką wydajność pracy itp.). Przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na takie rozwiązanie ma niemal zawsze znacznie niższe koszty produkcji, a więc jest konkurencyjne w skali światowej gospodarki, zgodnie z poglądem, że niskie koszty wytwarzania są najsilniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, określającym przyszłe szanse istnienia i rozwoju takiego przedsiębiorstwa.

Zyski osiągnięte dzięki takiemu podziałowi zadań są wysokie i nawet wzrost kosztów transportu, który ma wówczas miejsce, nie jest w stanie zniwelować przywództwa kosztowego przedsiębiorstwa, stosującego międzynarodowy podział pracy pomiędzy swoimi filiami.

Następną kwestią o fundamentalnym znaczeniu jest kwestia wzajemnych relacji występujących między inwestorem zagranicznym a krajem goszczącym (jego instytucjami, lokalnymi firmami, bankami, pracownikami rekrutującymi się z tego kraju). Istnieje tutaj kilka problemów jednocześnie.

Pierwsze zagadnienie, to przyjmowanie milczącego założenia, że im większa wartość inwestycji zagranicznych w danym kraju, tym lepiej. Nie jest to takie jednoznaczne. Występuje tu bowiem kilka charakterystycznych niedopowiedzeń.

1. Do oceny nasilenia inwestycji zagranicznych najczęściej bierze się dane statystyczne informujące o wpływie kapitału zagranicznego do danego kraju, natomiast nie zwraca się uwagi na to, jaka jest wartość inwestycji wycofanych z tego kraju (dezinwestycji). Daje to złudne przeświadczenie, że wartość

<sup>1</sup> Pisze o tym m. in. A. Zorska (2002, s. 155–171), podając również określone przykłady poszczególnych rodzajów strategii.

zainwestowanego kapitału zagranicznego w danym kraju (liczona narastająco w latach) jest wyższa niż jest w istocie.

2. Sama wartość inwestycji nie przesądza o jej przydatności dla gospodarki danego kraju, bowiem inwestycje mogą być dokonywane w tych sferach jego gospodarki, które akurat takich inwestycji nie potrzebują, czasami takie inwestycje mogą się okazać szkodliwe. Istotna tu jest nie tylko struktura gałęziowo-branżowa inwestycji, ale również i struktura terytorialna. Podstawowe zagadnienie, które tu występuje, to problem, czy dany kraj przyciąga bezkrytycznie wszystkich inwestorów, czy też dokonuje jakiegokolwiek ich selekcji. Aby kraj goszczący mógł dokonywać wartościowania inwestorów i miał możliwości wyboru, musi stwarzać takie warunki, które by tych inwestorów zdołały zachęcić.

3. Atrakcyjność inwestycji zagranicznych zwiększa się wówczas, gdy inwestor korzysta z lokalnych zasobów siły roboczej, lokalnych źródeł zaopatrzenia materiałowego, lokalnych źródeł energii, lokalnych rynków kapitałowych. Jeśli inwestycja zagraniczna wykorzystuje jedynie obce źródła zasilania, jest właściwie dla kraju goszczącego bezwartościowa (tym bardziej, jeśli inwestorowi zagranicznemu udaje się nie płacić podatków).

4. W ostatnich latach nasilają się żądania inwestora zagranicznego związane ze spodziewanym przez niego wsparciem inwestycji ze strony rządu kraju goszczącego czy władz regionalnych – nie tylko, jeśli chodzi o infrastrukturę, ale również bezpośrednie finansowe wsparcie inwestycji. Opłacalność takich inwestycji jest dla kraju goszczącego często co najmniej dyskusyjna.

Już nawet kilka niedobrych doświadczeń każdego z krajów, który był miejscem lokalizowania inwestycji zagranicznych, sprawia, że kraj taki zaczyna prowadzić bardziej ostrożną politykę związaną z pozyskiwaniem inwestorów zagranicznych.

Badania empiryczne, przeprowadzone w latach 2000–2002 w regionie łódzkim, w których część dotyczyła warunków, jakie są stwarzane przez Polskę inwestorom zagranicznym<sup>2</sup>, udowodniły, że w wielu wypadkach mniej istotne są zachęty kierowane w stosunku do potencjalnego inwestora zagranicznego, a bardziej szeroko rozumiana atrakcyjność kraju, który chce być miejscem inwestycji zagranicznej.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wśród inwestorów zagranicznych w regionie łódzkim wynikało, że czynnikami, które najsilniej wpływały na wątpliwości, czy Polska jest dobrym miejscem dokonywania inwestycji zagranicznych, były następujące czynniki:

<sup>2</sup> Badania w ramach projektu KBN 1H2CO4517, prowadzone pod kierunkiem W. Kwiatkowskiej, w części omawianej przez autora prowadził zespół pod kierunkiem J. Różańskiego (2002).

- chwiejność ustawodawstwa gospodarczego (częste zmiany przepisów),
- uciążliwe procedury biurokratyczne związane z załatwianiem przez inwestorów zagranicznych wielu spraw (zarówno na etapie wchodzenia inwestora zagranicznego do Polski, jak i już w fazie codziennego funkcjonowania zagranicznego przedsiębiorstwa w naszym kraju),
- ogólna słaba ocena polskiej gospodarki i jej perspektyw rozwojowych,
- słabe tempo budowy dróg, przy ogólnym niedorozwoju ich sieci,
- zbyt mocna pozycja związków zawodowych w przedsiębiorstwach, które miałyby stać się obiektem przejęcia przez inwestora zagranicznego,
- zbyt wysokie formalne wymagania w stosunku do inwestora zagranicznego, w sferze ekologii, certyfikatów jakości, kompletowania dokumentacji przy załatwianiu konkretnych spraw itp. – wymagania często są wyższe niż w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej,
- niesprawny system informacyjny, związany również z niedostatecznym inwestowaniem w informatykę,
- nierzetelność niektórych polskich kontrahentów (zwłaszcza dostawców).

Zwrócono uwagę na jeszcze jedno niebezpieczeństwo. Wiele działań, podejmowanych w stosunku do inwestora zagranicznego, nie jest przejawem polityki zmierzającej do ochrony rodzimego rynku. Inne są deklaracje formalne, w których deklaruje się przychylność i otwartość na zagraniczne inwestycje, a inna postawa urzędników, przy czym im niższy szczebel, tym większe utrudnienia. Istnieje obawa, że utrudnienia te mają podłoże korupcyjne. Wymienione zjawiska prowadzą do ograniczania inwestycji zagranicznych w Polsce, stanowią bariery, utrudniające rozwój już istniejących przedsiębiorstw stworzonych przez kapitał zagraniczny. Szczególnie niepokojąca jest zbyt mała liczba inwestycji bezpośrednich typu „greenfield”, a więc inwestycji tworzonych od podstaw, na rzecz inwestycji, które dają szybkie (i niekiedy dość wysokie zyski), a jednocześnie nie wiążą się z koniecznością ponoszenia wieloletnich i wysokich nakładów (inwestycje w handlu, bankowości, ubezpieczeniach i działalność firm konsultingowych).

Badania wykazały jednocześnie, że inwestycje zagraniczne pełnią pozytywną rolę w procesie prywatyzacji i restrukturyzacji polskiej gospodarki, zwiększają jej konkurencyjność. Wiele z tych przedsiębiorstw przyczyniło się do modernizacji niektórych dziedzin gospodarki. Dzięki temu polepszyła się jakość i wydajność pracy, zwiększyły się możliwości polskiej gospodarki w dziedzinie eksportu.

Z drugiej strony, brak kontroli działań prywatyzacyjnych prowadził często do sprzedaży inwestorowi majątku po zaniżonych cenach oraz upadku niektórych polskich przedsiębiorstw, które nie wytrzymały konkurencji ze strony inwestora zagranicznego, ale te przedsiębiorstwa, które sprostały na naszym rodzimym rynku tej konkurencji, są lepiej przygotowane do konkurencji na jednolitym europejskim rynku.

Czynnikiem, który udało się niestety również zaobserwować, było to, iż przedsiębiorstwa międzynarodowe, dokonując rozdziału zadań między swoje filie i oddziały zlokalizowane w różnych krajach, zbyt często przyznają filiom funkcjonującym w Polsce najmniej ciekawe i najmniej zyskowe rodzaje działalności. Częściowo wiąże się to ze sprowadzaniem funkcji filii polskich do funkcji o charakterze pomocniczym, logistyczno-magazynowym lub związanych z produkcją we wstępnych fazach procesu wytwarzania, najczęściej o małej zyskowości. Kadra kierownicza, typowana przez inwestora zagranicznego do kierowania polską filią, nie zawsze jest najlepszej jakości, co logicznie wiąże się z miejscem polskiej firmy w międzynarodowym podziale pracy zagranicznego przedsiębiorstwa.

Skutki kurczenia się inwestycji zagranicznych w Polsce byłyby jednak dla polskiej gospodarki, dla wielu gałęzi i branż przemysłu, bardzo niekorzystne. Należy pamiętać o tym, że zagraniczne inwestycje to nie tylko przepływ pieniędzy, ale również pakiet rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, marketingowych oraz często również wsparcie personalne. Brak inwestycji zagranicznych ograniczy dostęp polskiej gospodarki do nowoczesnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych.

Inwestor zagraniczny, wchodząc w określoną sferę działania (gałąź przemysłu, sektor gospodarki), zmusza już tam działające polskie przedsiębiorstwo do większego wysiłku. Zwiększa to konkurencyjność tych przedsiębiorstw poza Polską. Jest to bardzo ważny argument za pozyskiwaniem kapitału zagranicznego, zwłaszcza w warunkach integracji Polski z UE.

Niektóre sfery działalności, wykazujące szczególnie duże zapotrzebowanie na nowoczesne technologie i skuteczne zarządzanie, nie są w stanie sprostać konkurencyjności światowej, bez inwestycji zagranicznych. Przedsiębiorstwa zagraniczne wykazują szereg zachowań, które mogą stać się wzorcem dla polskich przedsiębiorstw. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wykazują one daleko idącą elastyczność w działaniu, bardzo szybko reagują na sygnały rynkowe. Bardzo sprawnie przeprowadzane są, jeśli trzeba, *outsourcing* i *outplacement*. Niepotrzebny majątek trwały i obrotowy ulegają szybkiemu spieniężaniu – zanim straci wartość, a dezinvestycje często są źródłem finansowania inwestycji. Szybko zmieniają się struktury produkcyjne, a w ślad za tym struktury organizacyjne oraz wielkość i struktura zatrudnienia. Z tego punktu widzenia nie występują bariery rozwojowe tych przedsiębiorstw – rozwój przedsiębiorstw osiągnany jest równie łatwo, jak i ich zwijanie się.

Prezentowane wyniki badań dotyczą jedynie Polski, co więcej, były przeprowadzane jedynie w jednym regionie, tzn. w regionie łódzkim. Wydaje się jednak, że uzyskane rezultaty nie powinny być zaskoczeniem. Wskazują wyraźnie na czynniki, które przyczyniają się do ograniczania inwestycji

zagranicznych, ale również i na to, jakie niebezpieczeństwa wiążą się z nieprzemysłanym lokowaniem tych inwestycji w kraju goszczącym. Wskazują również na niezbędność tych inwestycji w krajach, które chcą przyspieszyć rozwój gospodarczy, a takim krajem jest Polska.

Powstaje jednak pytanie, na ile przedstawione wyniki badań korespondują z powszechnie uznanymi w literaturze (i potwierdzonymi empirycznie) motywami podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>3</sup>.

Do podstawowych motywów zaliczono tam:

- maksymalizację zysku w dłuższym okresie,
- wzrost przedsiębiorstwa.

Zysk netto osiąganý z inwestycji zagranicznej powinien być wyższy od zysku brutto osiąganego w kraju macierzystym, jeśli między krajem inwestora a krajem goszczącym nie ma umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Ważna jest nie tylko wysokość, ale również stabilizacja zysku i ograniczenie ryzyka związanego z jego osiągnięciem (R ó ż a ń s k i 1999). Rozwój przedsiębiorstwa wymusza często umiędzynarodowienie jego działalności – skala produkcji sprawia, że rynek wewnętrzny nie jest w stanie wchłonać całej oferty przedsiębiorstwa. Oba cele można uznać za niesprzeczne ze sobą. Oczywiście w literaturze podaje się znacznie więcej motywów, ale jednak dwa ww. są traktowane jako najważniejsze.

Czy wyniki prezentowanych badań negują rolę zysku i wzrostu jako podstawowych motywów inwestycji zagranicznych? Chyba nie. Natomiast zwracają uwagę na to, że specyficzne cechy każdego kraju mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać nie tylko na strumień inwestycji zagranicznych, ale również ich sektorową i terytorialną lokalizację, a przez to ich przydatność dla gospodarki danego kraju.

Jeżeli występują czynniki wyraźnie zniechęcające inwestorów zagranicznych (a taka sytuacja występuje do tej pory w Polsce), to nie wystarczą nawet daleko idące zachęty. Często zgłaszają się wówczas nie ci najbardziej pożądaný inwestorzy i nie do tych sektorów gospodarki, w których byłoby najbardziej potrzebni.

Ogólne warunki funkcjonowania państwa w znacznie większym stopniu wpływają na decyzje inwestorów niż te czynniki, które tradycyjnie zalicza się do podstawowych motywów podejmowania inwestycji zagranicznych.

<sup>3</sup> Patrz np. J. R y m a r c z y k (1996). Również prace: M. Piankowskiego, I. Witkowskiej, E. Czerwieńec.

## BIBLIOGRAFIA

- Procesy dostosowawcze w gospodarce polskiej w kontekście integracji z UE* (2002), red. W. Kwiatkowska, „Studia i Monografie SWSPiZ w Łodzi” 2002 (Łódź).
- Róžański J. (1999), *Motywy podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych a zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie inwestującym*, red. R. Borowiecki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, TNOiK, Kraków-Warszawa.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Witkowska J. (1996), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zorska J. (2002), *Ku globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

*Jerzy Róžański*

## ANALYSIS OF DEVELOPMENT BARRIERS OF INTERNATIONAL ENTERPRISES

The influence of international enterprises on the world economy is gradually increasing. It has been observed that competitive advantage was reached by these international entities that divided their production process and located a given step of that process in the country where such phase could be realized in the cheapest manner possible.

The research conducted within the Łódź area in 2000–2002 indicated that insufficient range of foreign investments in Poland is caused by a whole array of faults of the Polish administration as well as a number of other factors mentioned consecutively in this paper. As a consequence, Poland is unable to choose the most attractive offers and often selects foreign investors whose activity is unfavorable for our economy.

Moreover, it appears that general conditions of functioning of economy have much greater effect on foreign investors' decisions than those factors that have traditionally been considered as the basic reasons for investing abroad (long-term profit, increase of the enterprise.