

Uwarunkowania zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw

Zmieniła się polska gospodarka, zmieniają się też cele i strategie polskich przedsiębiorstw. Widać rosnący wpływ internalizacji gospodarki i jej coraz większej orientacji na ekspansję. Do tej pory eksport to była domena dużych krajowych i zagranicznych koncernów.

Zbigniew R. Wierzbicki

Od kilku lat na rynki europejskie i pozaeuropejskich krajów OECD coraz odważniej wkraczają nowe polskie firmy. Strategicznie interesuje je ekspansja, ale oparta nie tylko na tradycyjnie rozumianym eksporcie towarów i usług, lecz również na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych BIZ w innych krajach.

Potrzeba zmiany stereotypów

Minął okres wspierania polskiego eksportu poprzez tzw. politykę ekspedycyjną, czyli gromadne wyjazdy polskich biznesmenów w ramach delegacji rządowych, bo jest to coraz mniej skuteczny wariant uprawiania polityki gospodarczej i zasadny jedynie w obszarze projektów zbrojeniowych, energetycznych i surowcowych. Mija także stopniowo czas opłacalności wykorzystywania dla wsparcia polskiego eksportu niewyspecjalizowanych ekspozycji targowych w innych krajach, bo jest to zasadne tylko w odniesieniu do wybranych państw i wybranych branż. Przy czym, w tym drugim przypadku mamy do czynienia z rosnącym znaczeniem bardzo wyspecjalizowanych imprez typu targowego i konferencyjnego.

Nadszedł czas na kształtowanie relacji z partnerami na innych rynkach dzięki bezpośrednim relacjom typu B2B, dla których rządowe wsparcie polega na posiadaniu w innych krajach, będących obszarem zainteresowania rodzimych przedsiębiorstw, rozbudowanych merytorycznych sieci przedstawicielstw budujących logistyczne, kulturowe i merytoryczne wsparcie dla inicjowania i kształtowania bezpośrednich relacji z potencjalnymi i już współpracującymi partnerami biznesowymi polskich przedsiębiorstw.

Nastąpiła też istotna zmiana jakościowa i ilościowa w zakresie przeobrażenia ekspansji polskich przedsiębiorstw. Należy ją mierzyć nie tylko wielkością i dynamiką eksportu i kształtowania się salda handlu zagranicznego, obciążonego ponad miarę wysokimi cenami importu paliw płynnych i gazowych z Rosji. Mimo tego silnego negatywnego uwarunkowania, w okresie styczeń–kwiecień dodatnie saldo wyniosło ponad 2 mld euro przy eksporcie w kwocie 56,8 mld euro (wzrost o 4,7 proc. w porównaniu z analogicznym okresem 2014 r.). Oczywiście, w znacznej mierze tak dobre wyniki są też konsekwencją dobrej koniunktury w tych branżach, w których w Polsce swego czasu zagraniczne firmy, dzięki BIZ, przejęły znaczące udziały rynkowe. Powinno to być inspiracją dla kierunkowo podobnych działań polskich firm na rynkach zagranicznych.

Miejsce BIZ w rozwoju gospodarczym

Gdyby spojrzeć na zależność między poziomem rozwoju gospodarczego Polski a wielkością przepływu kapitału z tytułu BIZ, czyli bezpośrednich inwestycji zagranicznych mierzonych wg J.H. Dunninga wskaźnikiem NOI (*net outward investment*, tj. odpływ inwestycji netto *per capita*), to Polska – dzięki polskim przedsiębiorstwom – przekroczyła specyficzny Rubikon rozwoju. Poza zwiększaniem się eksportu rosną bowiem od kilku lat BIZ polskich przedsiębiorstw. Wskaźnik NOI wyliczany jest jako różnica między bezpośrednimi inwestycjami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa danego kraju za granicą a wielkością BIZ napływających do tego kraju, w przeliczeniu na jednego mieszkańca. J. H. Dunning wyodrębnił cztery podstawowe stadia rozwoju gospodarczego

z punktu widzenia przepływów kapitałowych, w których strumień BIZ kształtuje się w odmienny sposób.

- ▶ Pierwsze stadium dotyczy krajów najsłabiej rozwiniętych, w których wskaźnik NOI *per capita* przyjmuje wartość zerową lub minimalnie ujemną. Kraje te nie dysponują bowiem wystarczającą wielkością kapitału, który umożliwiłby przedsiębiorstwom w nich funkcjonującym podejmowanie znaczących inwestycji za granicą. Nie stanowią one także atrakcyjnej lokalizacji dla inwestycji zagranicznych, głównie z przyczyn infrastrukturalnych i kulturowych.
- ▶ Drugie stadium rozwoju dotyczy krajów, w których, obserwowany jest wzrost ujemnej wielkości wskaźnika NOI na jednego mieszkańca. W nich, ze względu na korzyści lokalizacyjne, BIZ rosną, natomiast inwestycje zagraniczne podejmowane przez przedsiębiorstwa krajowe są niewielkie.
- ▶ Trzecie stadium dotyczy krajów, w których wskaźnik NOI *per capita* nadal pozostaje ujemny, lecz ich bezwzględna wartość maleje. Jest to wynikiem procesów rozwojowych, w konsekwencji których, oprócz napływu BIZ do tych krajów, stopniowo zwiększa się wielkość i dynamika inwestycji krajowych przedsiębiorstw za granicą.
- ▶ W czwartym stadium znajdują się natomiast te kraje, w których wskaźnik NOI *per capita* osiąga wskaźniki dodatnie z wieloletnią tendencją wzrostową. Przedsiębiorstwa z tych państw więcej inwestują poza granicami swych krajów niż napływa do nich kapitału w formie BIZ. W skali globalnej właśnie ta grupa państw stanowi główne źródło kapitału inwestycyjnego w gospodarce światowej w formie BIZ.

Polska jest największym eksporterem kapitału w regionie Europy Centralnej i aspiruje do wkroczenia w najbliższej dekadzie w stadium czwarte rozwoju, czyli oparcia swojej pozycji nie tylko na dobrych wynikach handlu zagranicznego, ale także na rosnących dochodach polskich przedsiębiorstw osiąganym przez coraz większe BIZ.



Fot. Archiwum prywatne

▶
Dr **Zbigniew R. Wierzbicki** jest dyrektorem ds. doradztwa finansowego w akredytowanej w zakresie project management organizacji szkoleniowej i doradczej CRM SA, a także wykładowcą w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Znaczenie BIZ polskich przedsiębiorstw

Dlaczego, obok bezpośredniej ekspansji eksportowej, tak ważne są dla polskiej gospodarki i dla polskich przedsiębiorstw BIZ w innych krajach? Po pierwsze – wynika to z korzyści skali i wielkości oraz pojemności rynków zagranicznych, bo dla coraz większej liczby przedsiębiorstw krajowych rynek polski staje się za mały, a alternatywą jest zaostrzenie wewnętrznej konkurencji, co nie jest dla większości firm racjonalnym wariantem rozwojowym.

Po drugie – wynika to z zasadności obrony i potrzeby wzmocnienia pozycji rynkowej, ponieważ w obszarze ekonomicznym UE i wobec globalizującej się gospodarki zwiększanie i umacnianie pozycji rynkowej wymaga podejmowania inwestycji zagranicznych, zwłaszcza poprzez fuzje i przejęcia (M&A). Podejmowanie BIZ, zwłaszcza w formie przejęć zagranicznych przedsiębiorstw, ma także na celu wyprzedzanie i przejmowanie obecnych i potencjalnych konkurentów. Ponadto przejęcia lokalnych przedsiębiorstw są najszybszą drogą racjonalnego wkraczania na rynki zagraniczne, gdyż jest obarczone mniejszym ryzykiem

rynkowym, mimo że nie jest wolne od innych rodzajów ryzyka, w tym prawnego i finansowego.

Po trzecie – BIZ w formie przejęć, jeżeli są dobrze przygotowane i przeprowadzone, wzmacniają konkurencyjność przedsiębiorstw. Polskie firmy, z uwagi na niejednokrotnie lepsze niż rodzime uwarunkowania fiskalne w krajach, w których dokonują BIZ, osiągają też w ten sposób dodatkowe korzyści ekonomiczne.

Po czwarte – polskie firmy dzięki BIZ mają możliwość większej ekspansji eksportowej, co daje korzyści nie tylko skali produkcji, ale także korzyści wynikające z mniejszych kosztów transportu, mniejszego ryzyka walutowego i mniejszego ryzyka płatniczego związanego z egzekwowaniem należności. Ponadto, działając poprzez firmy córki lub/i wnuczki, traktowane są w niektórych krajach podobnie jak rezydenci, czyli korzystają z wielu beneficjów przysługujących przedsiębiorstwom danego kraju.

Po piąte – polskie firmy, poprzez BIZ oparte na przejęciach, uzyskują korzyści nie tylko dzięki przejęciu udziałów w rynku, ale także niejednokrotnie poprzez przejęcie innych znaków towarowych, technologii, *know-how*, a także wykwalifikowanych zespołów pracowniczych. Ponadto, w drodze BIZ, pracownicy firm macierzystych zdobywają też międzynarodowe doświadczenie. Dodatkową korzyścią dla firm, które już przeprowadziły udane M&A jest uzyskanie doświadczenia w zakresie zagranicznych przejęć i fuzji, co znakomicie ułatwia następne akwizycje na kolejnych rynkach.

W tej sytuacji, gdy powodzenie polskiej gospodarki w tak znacznym stopniu zależy od ekspansji eksportowej polskich przedsiębiorstw, wspieranej przez ich BIZ na rynkach zagranicznych, pojawia się pytanie – co jest niezbędne, żeby ten pozytywny trend wspierać?

Bariery ekspansji polskich przedsiębiorstw

Polska – z uwagi na słabość kapitałową większości rodzimych firm i archaiczne stereotypy w zakresie prób prowadzenia polityki gospodarczych przez kolejne ekipy rządowe – jeszcze przez kilka lat nie będzie trwale eksporterem kapitału netto. Jednak są szanse, żeby to zmienić i usunąć bariery. Jakie są bariery dalszej ekspansji eksportowej polskich firm, czyli od czego zależy nasz sukces i co może mieć wpływ na to, że jego nie osiągniemy i zamkniemy się w pułapce niedokonań? Lista jest w tym zakresie, niestety, bardzo długa, a więc popatrzymy na wybrane podstawowe bariery.

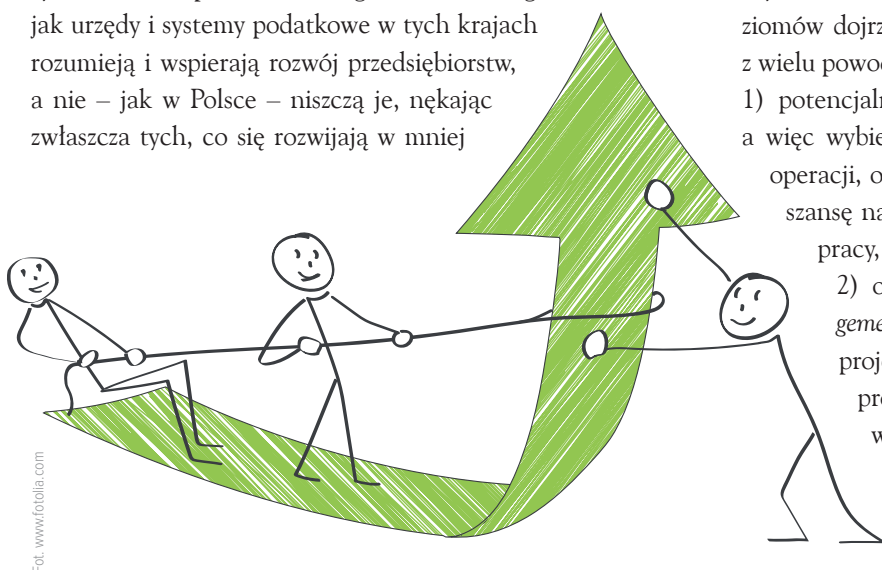
Pierwszą barierą jest brak realistycznej długofalowej (przygotowanej, skonsultowanej ze środowiskiem przedsiębiorców)

konsekwentnie realizowanej polityki eksportowej ekspansji polskiej gospodarki. Powinna być ona, podobnie jak polityki w zakresie obronności, energetyki, paliw, infrastruktury i ochrony środowiska, elementem długofalowej 20–30-letniej strategii gospodarczej Polski, a więc powinna służyć polskiej racji stanu i być też obszarem konsensusu partii politycznych i środowisk przedsiębiorców oraz związków zawodowych. Niech przykładem dla Polski będą Niemcy, gdzie w zakresie polityki wspierania ekspansji eksportowej gospodarki od 60 lat jest ponadpartyjny konsensus, bo wszyscy rozumieją, że od tego zależy powodzenie i rozwój kraju. Jeżeli takiej polityki nie ma, to kolejne ekipy rządowe nie są w stanie podejmować odpowiednich wyzwań i działań niezbędnych dla realizacji celów polskiej gospodarki.

Drugą barierą jest brak skutecznej promocji polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw. Tu nie chodzi o takie czy inne logo Polski, ale o kompleksowy, przemyślany i konsekwentnie realizowany program działań, mających na celu dokonanie zmian w zewnętrznym obrazie Polski i jej gospodarki. A tak przy okazji – polscy przedsiębiorcy mają już dość polityki promowania Polski jako marki w wydaniu przaśnym, czyli polski bigos, polska wódka, polskie żubry i puszcze, polskie dziewczyny w ludowych strojach, a w tle drewniane chaty i niedźwiedzie. Tak może promować się jeszcze stara Papua Nowa Gwinea, ale nie jest to racjonalne dla europejskiego kraju, który ma aspiracje w zakresie modernizacji i nowych technologii, kraju, którego studenci wygrywają konkursy NASA. Jest już najwyższy czas na radykalną zmianę stereotypów – naszych o nas samych i stereotypów o nas zagranicą.

Trzecią barierą, będącą pochodną dwóch pierwszych, jest niedostatek realnego efektywnego systemowego wsparcia dla eksportowej i inwestycyjnej ekspansji polskich firm. Nasi urzędnicy i parlamentarzyści, zamiast organizować egzotyczne wyjazdy do odległych krajów, powinni solidnie studiować doświadczenia Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii czy Francji, a także krajów skandynawskich w zakresie planowania, promocji i wspierania ekspansji przedsiębiorstw, na których opierają się tamte gospodarki. Dzisiaj dobre wyniki eksportowe polskiej gospodarki są w części wynikiem BIZ w Polsce z lat 90. XX w. i pierwszej dekady tego stulecia. Z eksportem tych firm, niby polskim, związany jest transfer ogromnych korzyści dla zagranicznych przedsiębiorstw i dla ich krajów macierzystych. Ponadto niezbędne jest dalsze kapitałowe umacnianie Banku Gospodarstwa Krajowego i KUKI S.A. jako podmiotów, których odpowiedniki w innych krajach w swoim czasie, nie tak znowu odległym, odegrały kluczową rolę w sukcesach eksportowych i w zakresie BIZ ułatwiających ekspansję firm niemieckich czy holenderskich. Kredyty eksportowe handlo-

we i inwestycyjne, gwarancje i ubezpieczenia eksportowych kredytów kupieckich były podstawowymi rozwiązaniami systemowymi ułatwiającymi ekspansję ogromnej części firm w Europie Zachodniej i w USA oraz Kanadzie. Pomóc temu może też stopniowa repolonizacja banków w Polsce, których działalność i sieć placówek zagranicznych (a ich brakuje) powinna towarzyszyć firmom polskim w ich rozwoju poza granicami kraju. Ponadto brakuje odpowiednich rozwiązań – podobnych do tych w Niemczech czy we Francji – w zakresie systemu fiskalnego, który w specyficzny sposób, nie naruszając unijnych regulacji, wspiera ekspansję zagraniczną rodzimych przedsiębiorstw. Przydałyby się solidne merytoryczne studia aparatu fiskalnego, zwłaszcza tego, jak urzędy i systemy podatkowe w tych krajach rozumieją i wspierają rozwój przedsiębiorstw, a nie – jak w Polsce – niszczą je, nękać zwłaszcza tych, co się rozwijają w mniej



Fot. www.fotolia.com

konwencjonalny sposób. System fiskalny w Polsce ma ogromne osiągnięcia odnośnie wypychania polskich firm poza granice kraju, co jest twórczym wkładem w rozwój specyficznych BIZ, czyli takich, które uciekają z Polski.

Czwartą barierą jest rozdrobnienie środowisk przedsiębiorców, których stowarzyszenia i izby gospodarcze w zbyt małym stopniu podejmują problematykę wspierania eksportu i inwestycji zagranicznych wszystkich kategorii firm – zarówno dużych, średnich, jak i małych. Należy maksymalnie wykorzystywać szansę, jaką daje jeszcze obszar ekonomiczny UE, zwłaszcza zanim zaostrzy się na nim konkurencja związana z utworzeniem, wcześniej lub później, transatlantyckiej strefy wolnego handlu TTIP (*Transatlantic Trade and Investment Partnership*) między UE i USA.

Piątą barierą jest niedostatek wiedzy i umiejętności w zakresie poznawania i dostosowywania się do międzynarodowych i zagranicznych standardów – nie tylko norm dotyczących produktów – np. typu HACCAP (*Hazard Analysis and Critical Control Point System*), adresowanego przede wszystkim do

kompleksu gospodarki żywnościowej. Oczywiście, standardem jest ISO i jego rozliczne odmiany. Natomiast truizmem jest stwierdzenie, że wiele polskich firm poprzestaje jedynie na najprostszyc standardach z minimalnym zaangażowaniem w ich rzeczywiste konsekwentne wdrożenie. Jeszcze mniej uwagi polskie przedsiębiorstwa, organizacje przedsiębiorców, w tym izby gospodarcze, poświęcają poznaniu i wdrożeniu odpowiednich standardów w zakresie zarządzania, w tym zarządzania procesowego i projektowego. Tu nie chodzi tylko o szkolenia w zakresie np. metodyk *project management* typu PRINCE2 czy MoR (*Management of Risk*) bądź *Change Management*, ale w ślad za tym o ich opanowanie faktyczne, czyli konsekwentne wdrożenie i osiągnięcie pożądanyc poziomów dojrzałości procesowej i projektowej. Jest to ważne z wielu powodów, w tym:

- 1) potencjalni partnerzy zagraniczni stosują te standardy, a więc wybierając swoich kontrahentów, zwłaszcza do kooperacji, oczekują podobnych standardów zwiększających szansę na mniej kłopotów i trudności w zakresie współpracy, reżimu jakościowego, efektywnościowego itd.;
- 2) opanowanie metodyk w zakresie *projekt management* znakomicie ułatwia nie tylko zarządzanie projektami produkcyjnymi i handlowymi, ale także projektami w zakresie inwestycji zagranicznych w środowiskach, w których zarówno otoczenie publiczne, jak i przedsiębiorstwa znają i stosują podobne metodyki, co ułatwia zarówno kontakty typu B2B, jak i realizację projektów w zakresie BIZ. Należy rozumieć, że wspólny język to nie tylko znajomość angielskiego, francuskiego czy niemieckiego, ale także – a może przede wszystkim – to problem mentalności, wiedzy, podobnych procedur i metodyk oraz standardów itd., co czyni partnerów wzajemnie transparentnymi i lepiej się rozumiejącymi w obszarze podejmowanego wspólnego biznesu. Co więcej – czyni ich także wzajemnie przewidywalnymi, co oznacza dla wszystkich stron mniej niepewności i ryzyka, w tym mniej ryzyka transakcyjnego.

Wszystkie wyżej wymienione, jak i inne bariery, po doświadczeniach okresu transformacji i wdrażania rozwiązań związanych z akcesją Polski do UE, są do przewyciężenia. Celem powinno być wykorzystanie specyficznej przewagi konkurencyjnej, jaką mają w ogromnej większości polscy przedsiębiorcy i polscy menedżerowie – czyli zdolności do pokonywania trudności i kreatywności w zakresie nowych rozwiązań. Te cechy dostrzegają zagraniczne przedsiębiorstwa i zagraniczni eksperci. I dziwią się, że w zbyt małym stopniu rozwiązania systemowe w Polsce umożliwiają wykorzystywanie tych umiejętności przy ekspansji polskich firm i polskiej gospodarki. ■