

Warunki efektywnego działania inwestora zagranicznego w kraju goszczącym – teoria i praktyka

<https://doi.org/10.33141/po.2004.11.03>

Jerzy Róžański

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (778), 2004, ss. 16-18

www.przebladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

We współczesnej gospodarce światowej coraz wyraźniej widać wzrost roli tych przedsiębiorstw, które nie tylko zdecydowały się na umiędzynarodowienie swojej działalności, ale również osiągnęły wyższe stadia w tym procesie, a więc:

- stworzyły spółki *joint-ventures* z podmiotami działającymi w krajach goszczących, bądź
- założyły własne filie lub oddziały w tych krajach, bądź
- doprowadziły do połączenia własnego przedsiębiorstwa z przedsiębiorstwem/przedsiębiorstwami funkcjonującymi w innych krajach.

W ocenie efektów, jakie przynosi inwestycja zagraniczna, występują wyraźnie trzy perspektywy:

- perspektywa inwestora, a więc spółki-matki inwestującej w kraju goszczącym;
- perspektywa spółki-córki, której cele i interesy z czasem mogą się poważnie różnić od tych, które przyjeła spółka-matka;
- perspektywa kraju goszczącego.

Poprzez efekty działania należy rozumieć wielokierunkowe oddziaływanie inwestycji zagranicznej, nie ograniczane jedynie do prostego rachunku opłacalności inwestycji, ale uwzględniające efekty rynkowe, produkcyjne, techniczno-technologiczne, a nawet organizacyjne i społeczne, jakie niesie za sobą podjęta inwestycja.

Propozycje liczenia opłacalności inwestycji zagranicznych na podstawie wieloskładnikowego modelu opłacalności inwestycji, jakie występują w literaturze światowej¹⁾, uwzględniające dwie podstawowe formuły (punkt widzenia spółki-matki i punkt widzenia spółki-córki) są jednak cały czas oparte na rozumowaniu, że jedynie ważne jest precyzyjne wyliczenie przewidywanych przychodów (lub wpływów gotówki) oraz kosztów (lub przewidywanych wydatków). Wówczas poza rachunkiem efektów pozostaje wiele czynników o charakterze pozafinansowym, w tym również czynników niemierzalnych, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o inwestycji zagranicznej. Dotyczy to zarówno samego inwestora, jak i kraju goszczącego. Zwłaszcza kraj goszczący powinien zwrócić uwagę na te trudniej wymierne efekty.

Dla wielu przedsiębiorstw międzynarodowa działalność jest jedyną szansą dalszego wzrostu i rozwoju. Chodzi tu zwłaszcza o przedsiębiorstwa, które:

- osiągnęły taką skalę produkcji, przy której sprzedaż całej oferty na rynku krajowym jest niemożliwa;

- dalszy rozwój oparty na krajowych zasobach czynników produkcji jest nieopłacalny;
- nasilenie konkurencji na rodzimym rynku ogranicza lub uniemożliwia rozwój przedsiębiorstw;
- wejście na rynki zagraniczne lub inwestycje bezpośrednie umożliwiają wydłużenie cyklu życia produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo lub świadczonych przez nie usług;
- porównanie zysków ze sprzedaży na rynku krajowym i rynkach innych krajów skłania przedsiębiorstwo do poszukiwania rynków zbytu poza krajem macierzystym. Oczywiście należy pamiętać, że samo zlokalizowanie inwestycji zagranicznej w określonym kraju nie oznacza jeszcze, że rynek tego kraju ma być podstawowym odbiorcą produktów lub usług oferowanych przez zagranicznego inwestora.

Istnieje więc wiele przesłanek skłaniających inwestora zagranicznego do inwestowania w wybranych przez niego krajach.

Oczywiste są również przesłanki, jakimi kieruje się kraj goszczący, dążąc do pozyskania inwestorów zagranicznych. Liczy się tutaj nie tylko zaangażowanie kapitałowe inwestora zagranicznego, ale również i dostęp do nowoczesnej technologii, nowatorskich rozwiązań organizacyjnych oraz niekiedy całkiem nowe podejście do zagadnień o charakterze zasobowym, personalnym itp.

Podstawowym problemem jest jednak atrakcyjność inwestycyjna kraju goszczącego i atrakcyjność inwestora zagranicznego z punktu widzenia kraju goszczącego.

Atrakcyjność inwestycyjna kraju goszczącego zmniejsza się wówczas, gdy stosuje on określone ograniczenia i restrykcje w stosunku do inwestora zagranicznego. Mogą mieć one charakter:

- ograniczeń w transferze zysków do kraju macierzystego,
- ograniczeń w wymienialności walut,
- ograniczeń importowych mających na celu ochronę interesów lokalnych producentów surowców, materiałów, części maszyn i środków transportowych, ograniczeń w zatrudnieniu pracowników spoza kraju inwestowania,
- ograniczeń w pozyskiwaniu środków finansowych z określonych źródeł.

Ograniczenia te mają na celu ochronę wewnętrznego rynku finansowego, rynku pracy, rynku zaopatrzeniowego i inwestycyjnego w kraju goszczącym. Niestety, najczęściej zniechęcają inwestora zagra-

nicznego do działalności w tym kraju, stanowiąc sztuczne bariery swobody przepływu kapitału i czynników produkcji.

Szczególne zasady funkcjonowania podmiotów zagranicznych oraz ogólne zasady działania jednostek organizacyjnych gospodarki w określonym kraju, związane między innymi z obciążeniami podatkowymi, minimalną wysokością kapitału własnego przy finansowaniu inwestycji, zasadami sporządzania sprawozdań finansowych, uprawnieniami akcjonariuszy itd. itd. powodują, że warunki działania inwestora zagranicznego w krajach goszczących są zróżnicowane. Daje to jednak inwestorowi zagranicznemu szansę dokonania wyboru kraju inwestowania, uwzględniając taką kombinację kryteriów wyboru, którą inwestor zagraniczny uzna za najbardziej odpowiednią dla siebie (na przykład niskie podatki, wysokie ulgi inwestycyjne, wykorzystanie różnic w kursach walutowych, dogodne i tanie źródło pozyskania kapitału itp.).

Skutki wprowadzanych przez kraj goszczący ograniczeń mogą być jednak bardzo niekorzystne dla inwestora zagranicznego. Mogą być bowiem związane z²⁾:

- koniecznością przestawienia się na droższe lub gorsze jakościowo czynniki produkcji,
- trudnościami z prowadzeniem dalszej działalności, ze względu na to, że niektóre z tych czynników będą całkowicie niedostępne (nie do zdobycia) w kraju goszczącym,
- wystąpieniem spadku produktywności lub jakości wytwarzanych wyrobów, co może wiązać się ze słabą jakością kadry lub trudnościami w dostosowaniu produkcji do światowych standardów.

Niektóre zagrożenia nie wynikają z ograniczeń stworzonych przez kraj goszczący, ale z obiektywnych warunków występujących w danym kraju. Typowym przykładem może tu być występowanie wysokiej inflacji w kraju goszczącym. Powoduje ona podwyższenie kosztów pozyskania lokalnego kapitału (wyższe oprocentowanie kredytu, większe oczekiwania inwestorów giełdowych). Inflacja może powodować relatywnie niekorzystne kształtowanie się kursów papierów wartościowych przedsiębiorstwa zagranicznego (jego filii) na lokalnej giełdzie. Przy inflacji zwiększającej głównie ceny czynników produkcji i wysoce konkurencyjnym rynku konsumpcyjnym przedsiębiorstwo nie będzie mogło uwzględnić zwiększenia kosztów swojej działalności w cenach swoich produktów lub usług.

Pozyskiwanie zagranicznych inwestorów nie zawsze jest dla kraju goszczącego korzystne.

■ Inwestycje zagraniczne dokonywane w tych sferach gospodarki kraju goszczącego, które akurat takich inwestycji nie potrzebują, są niekiedy wręcz szkodliwe dla tego kraju. Duże znaczenie ma tu struktura społeczno-branżowa tych inwestycji i struktura regionalna (terytorialna).

■ Atrakcyjność inwestycji zagranicznych (dla kraju goszczącego) w dużym stopniu jest też uzależniona od tego, czy inwestor korzysta z lokalnych zasobów siły roboczej, lokalnych źródeł zaopatrzenia materiałowego, energii, czy lokalnych rynków kapitałowych. Jeśli inwestycja zagraniczna wykorzystuje jedynie obce źródła zasilania, nie wykazuje zysków i nie skłania krajowych konkurentów do zwiększenia wysiłku, jest właściwie bezwartościowa.

■ Konieczność wsparcia inwestycji zagranicznej ze strony kraju goszczącego, co przejawia się często nie tylko w przygotowaniu odpowiedniej infrastruktury, ale

również i przyjmuje formę częściowego jej sfinansowania, zmniejsza jej atrakcyjność dla kraju goszczącego.

Podstawowy problem polega na tym, czy dany kraj bezkrytycznie przyciąga wszystkich inwestorów zagranicznych, czy też dokonuje ich selekcji (a jeśli tak, to według jakich kryteriów). Jednakże, aby miał on możliwość wyboru inwestora zagranicznego, musi mieć na tyle dobrą reputację i musi stwarzać na tyle dobre warunki do inwestowania, aby inwestorzy zagraniczni uznali go za dobre miejsce lokalizacji swoich inwestycji.

Z punktu widzenia całościowej strategii inwestora zagranicznego musi być też uznany za miejsce zapewniające przedsiębiorstwu działającemu w skali międzynarodowej utrzymanie lub pozyskanie międzynarodowych korzyści związanych z pozycją konkurencyjną³⁾.

Wiele ograniczeń i restrykcji wprowadzonych przez kraje goszczące jest skutecznie niwelowanych przez inwestora zagranicznego, zwłaszcza ograniczenia związane z przekazywaniem zysków za granicę (najczęściej do kraju macierzystego). A. Buckley⁴⁾ wylicza tu następujące elementy: „● ceny transferowe, ● opłaty za usługi menedżerskie i opłaty licencyjne, ● manipulowanie terminami płatności, ● płatność dywidend, ● spłaty pożyczek, ● ustalenie relacji kapitału własnego do kapitału obcego, ● wystawianie faktur w różnych walutach, ● utworzenie centrów refakturujących”.

Przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej stosują coraz bardziej wyrafinowane strategie globalne, których przykłady znajdujemy w wielu opracowaniach⁵⁾. Często kraje goszczące nie są przygotowane ustawodawczo do przeciwdziałania praktykom, które są dla tych krajów bardzo niekorzystne. Wynika to również z błędów w polityce gospodarczej.

Problematyka inwestycji zagranicznych, wzajemnych relacji inwestora zagranicznego i kraju goszczącego znalazła swoje odbicie również w badaniach przeprowadzonych w kilku ośrodkach naukowych w Polsce. Jednym z nich były badania przeprowadzone w regionie łódzkim. Miały one na celu określenie stopnia przygotowania polskich przedsiębiorstw do funkcjonowania na europejskim rynku w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej⁶⁾. W ramach tych badań została podjęta problematyka szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w polskiej gospodarce przedsiębiorstw zagranicznych – biorąc pod uwagę zarówno punkt widzenia inwestorów zagranicznych, jak i interesy kraju goszczącego, a więc Polski, ponieważ badaniami objęto zarówno spółki z udziałem kapitału zagranicznego (przeważnie 100%), jak i polskie przedsiębiorstwa reprezentujące różne formy własności (łącznie około 40 przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie łódzkim).

Okazało się, że czynnikami skłaniającymi kapitał zagraniczny do inwestowania w Polsce są:

- brak w Polsce przedsiębiorstw (w danej gałęzi, branży) o dostatecznie wysokim poziomie techniczno-technologicznym,
- bliskość państw należących do WNP,
- relatywnie duża chłonność polskiego rynku, tańsza siła robocza,
- akcesja Polski do UE,
- dość dobrze rozwinięta infrastruktura (ten czynnik miał znaczenie dla zlokalizowania inwestycji w regionie łódzkim jako miejscu przewidywanej lokalizacji autostrad).



Jednocześnie inwestorzy zagraniczni wskazywali na wiele czynników negatywnie oddziałujących na gotowość firm zagranicznych do inwestowania w Polsce. Należały do nich:

- długi czas załatwiania potrzebnych formalności, nieprzychylnie traktowanie inwestorów ze strony urzędników, wymuszanie spełniania wyższych wymagań w zakresie ochrony środowiska i certyfikatów jakościowych, obowiązków sprawozdawczych wobec kraju goszczącego w stosunku do ich polskich konkurentów, dużo kontroli,
- duża zmienność prawa (podatkowego, celnego, w zakresie prowadzenia ewidencji gospodarczej) i jego nieprecyzyjność (brak szczegółowych regulacji dotyczących zasad obrotu gospodarczego, a zwłaszcza wyszczególnienia obowiązków stron występujących w obrocie),
- nierzetelność niektórych polskich kontrahentów (brak ciągłości i terminowości dostaw, nieprzestrzeganie umownych terminów płatności),
- kłopoty związane z zatrudnianiem polskich pracowników (brak odpowiedzialności kierownictwa średniego szczebla, zarządzanie autokratyczne, niska kultura organizacyjna),
- ogólnie słaba ocena polskiej gospodarki i jej perspektyw rozwojowych,
- słabe tempo budowy dróg, przy ogólnym niedorozwoju ich sieci,
- zbyt mocna pozycja związków zawodowych,
- brak stabilizacji społecznej i politycznej kraju.

Mimo zastrzeżeń do kadry kierowniczej inwestorzy zagraniczni dobrze oceniają polskich pracowników, zwracając uwagę na ich solidne przygotowanie zawodowe, chęć ciągłego podnoszenia kwalifikacji, dużą innowacyjność i zaangażowanie w pracę oraz samodyscyplinę w wykonywaniu powierzonych im obowiązków.

Do podstawowych korzyści, związanych z wprowadzeniem kapitału zagranicznego do Polski, zaliczono fakt, że wejście już chociaż jednego przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym do określonej gałęzi lub branży przemysłu w Polsce (lub do innego sektora gospodarki) powoduje zmiany w sposobie działania konkurencyjnych wobec niego polskich przedsiębiorstw. Oczywiście skala reakcji była uzależniona od finansowych, organizacyjnych i personalnych możliwości polskich przedsiębiorstw. W dużym stopniu reakcja polskich przedsiębiorstw polega na zastosowaniu tych rozwiązań, które zapewniają przedsiębiorstwom zagranicznym wysoką wydajność pracy, rentowność i elastyczność w działaniu. Polskie przedsiębiorstwa zwiększały bowiem swoje możliwości konkurencyjne poprzez:

- wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi zarządzania (*controlling*, *lean management*, *outsourcing*, *outplacement*, kompleksowe zarządzanie jakością i uzyskiwanie norm ISO itp.),
- pozyskiwanie środków na nowe inwestycje w części ze środków finansowych uzyskiwanych dzięki dez-inwestycjom (dywestycjom),
- wprowadzanie nowoczesnych metod szkolenia pracowników,
- wykorzystywanie tanich zasobów siły roboczej, surowców oraz taniego transportu – najczęściej na wschód od Polski.

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzmocnienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest więc bardzo wyraźny. Wzrasta bowiem

poziom oferty rynkowej w tych sektorach (gałęziach, branżach) polskiej gospodarki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa zagraniczne (dzięki ich działaniom modernizacyjnym, a także poprawiającym wydajność, jakość, rentowność), z drugiej zaś strony występuje (czasem silniejsza, czasem słabsza) reakcja polskich przedsiębiorstw, których działalność inwestora zagranicznego mobilizuje do poprawy konkurencyjności.

Jednocześnie wyniki badań wskazywały na pewne niebezpieczne tendencje, które występowały w działaniu niektórych inwestorów zagranicznych:

- prowadzenie interesów w obcym kraju w ten sposób, aby w każdej chwili można było zakończyć działalność gospodarczą,
- próby zainwestowania jak najmniejszej sumy pieniędzy, z nadzieją na bardzo szybki i możliwie jak najwyższy zwrot zainwestowanego kapitału (czego dowodem jest mała liczba inwestycji typu *greenfield*),
- traktowanie inwestycji zagranicznej jako sposobu na zlikwidowanie uciążliwego lokalnego konkurenta,
- lekceważący stosunek do zatrudnionych na miejscu pracowników, lokalnych kontrahentów, potencjalnych lokalnych kapitałodawców,
- domaganie się coraz większego wsparcia ze strony rządu lub władz regionalnych kraju goszczącego (wymagania związane z gwarancjami kredytowymi, sfinansowaniem części inwestycji, przygotowaniem infrastruktury, ustaleniem symbolicznej ceny za przejmowane grunty, budynki, maszyny itp.),
- sprowadzanie funkcji polskich filii do funkcji o charakterze pomocniczym, logistyczno-magazynowym lub związanych z produkcją we wstępnych fazach procesu wytwarzania, najczęściej o małej zyskowności.

Generalnie jednak badania wykazały bardzo ważną rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych w procesie modernizowania i unowocześniania naszej gospodarki. Dzięki nim następuje proces dynamizowania działalności określonych sektorów, gałęzi i branż; przenikają do Polski nowe technologie, nowe koncepcje organizacyjne, daleko idące zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Inwestycje zagraniczne oraz akces Polski do Unii Europejskiej zmuszają polskie przedsiębiorstwa do zwiększania swojej konkurencyjności, co daje pozytywny efekt w całej gospodarce. Jeśli jednak chcemy, aby inwestowało w Polsce więcej poważnych inwestorów, Polska przede wszystkim musi poprawić swoją wiarygodność jako miejsce inwestowania.

prof. nadzw. dr hab. Jerzy Różański
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

- ¹⁾ Na przykład S. SCHOPPE, *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg, München, Wien 1998.
- ²⁾ S. SCHOPPE, *op.cit.*
- ³⁾ M. PERLITZ, *Internationales Management*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2000.
- ⁴⁾ A. BUCKLEY, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁵⁾ A. ZORSKA, *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- ⁶⁾ Wyniki badań związanych z realizacją projektu KBN 1H2CO4517 opublikowano w pracy zbiorowej pod red. W. KWIATKOWSKIEJ, *Procesy dostosowawcze w gospodarce polskiej w kontekście integracji z Unią Europejską*, cz. II, SWSPiZ, Absolwent, Łódź 2002. Artykuł omawia wyniki badań podzespołu kierowanego przez J. RÓŻAŃSKIEGO.