

**EKSPANSJA
POLSKICH FIRM
NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE**

REDAKCJA NAUKOWA
ROMAN SOBIECKI
JERZY W. PIETREWICZ

EKSPANSJA POLSKICH FIRM NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE



OFICyna WYDAWNICZA

OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2014

Recenzent

Wojciech Bienkowski

Redaktor

Aleksandra Mankiewicz-Malinowska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-891-6

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz / Beata Urmiaż-Księska

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 27/III/14

Spis treści

Roman Sobiecki, Jerzy W. Pietrewicz

WPROWADZENIE	9
------------------------	---

Władysław Szymański

1. PRZESŁANKI I SPOSOBY EKSPANSJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNEK MIĘDZYNARODOWY	13
1.1. Strategia gospodarcza na czas niepewności i zjawisk kryzysowych	13
1.2. Znaczenie przedsięwzięć niekonwencjonalnych	16
1.3. Niekonwencjonalne poszukiwanie popytu	18
1.4. Niekonwencjonalne podejście do kapitału i charakter przedsiębiorstw	22
Bibliografia	26

Jerzy Różański

2. ANALIZA WYBRANYCH PRZEJAWÓW EKSPANSJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKI ZAGRANICZNE	29
Wstęp	29
2.1. Zmiany wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa za granicą	30
2.2. Zmiany ilości i wartości inwestycji typu greenfield w Polsce na tle zmian w innych krajach świata	31
2.3. Analiza zmian wartości transakcji fuzji i przejęć w latach 2005–2011	34
2.4. Pożądane kierunki rozwoju inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw	36
Podsumowanie	39
Bibliografia	39

Katarzyna Nowicka

3. KONKUROWANIE POPRZEZ WSPÓŁPRACĘ W ŁAŃCUCHACH DOSTAW WYKORZYSTUJĄCYCH MODEL CLOUD COMPUTING	41
Wstęp	41
3.1. Istota konkurowania poprzez współpracę	42
3.2. Konkurowanie poprzez współpracę w łańcuchach dostaw – główne wyzwania	46
3.3. Konkurowanie poprzez współpracę – uwarunkowania	48
3.4. Cloud computing w działalności gospodarczej	51
3.5. Cloud computing w łańcuchu dostaw	59
Podsumowanie	65
Bibliografia	68

Lech Kurkliński, Sergiusz Najar

4. BARIERY ZAGRANICZNEJ EKSPANSJI BANKÓW DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE	71
Wstęp	71
4.1. Obecność polskich banków za granicą	72
4.2. Grupa kapitałowa L. Czarneckiego	75
4.3. Czeskie i słowackie doświadczenia mBanku	77
4.4. Główne przyczyny i bariery ekspansji zagranicznej banków z Polski	82
Podsumowanie	85
Bibliografia	86

Piotr Masiukiewicz

5. UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ I FINANSOWEJ NA RYNKACH MUŻULMAŃSKICH	89
Wstęp	89
5.1. Potencjał finansowy krajów mużulmańskich	90
5.2. Regulacje a wolność gospodarcza	95
5.3. Uwarunkowania współpracy z Arabią Saudyjską – studium przypadku	102
5.4. Współpraca handlowa i finansowa Polski z krajami mużulmańskimi	106
Podsumowanie	115
Bibliografia	116

Dorota Ciesielska

6. POLSKI EKSPORT I JEGO DETERMINANTY W OKRESIE KRYZYSU W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ W LATACH 2008–2011	119
Wstęp	119
6.1. Przyczyny ograniczenia międzynarodowej wymiany handlowej w latach 2008–2011	120
6.2. Polski eksport w latach 2008–2012	124
6.3. Eksport netto a PKB Polski w latach 2008–2012	125
6.4. Kondycja ekonomiczno-finansowa eksporterów w latach 2008–2011	126
6.5. Czynniki wpływające na polski eksport w latach 2008–2011	131
Podsumowanie	136
Bibliografia	138

Ewa Rakowska

7. OKAZJE W EKSPANSJI MIĘDZYNARODOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA	141
Wstęp	141
7.1. Okazje w biznesie – definicja, cechy, podział	141
7.2. Okazje emergentne w ekspansji międzynarodowej	144
7.3. Cykl życia okazji w ekspansji międzynarodowej	147

7.4. Pomoc techniczna banku centralnego jako okazja do międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw	150
Podsumowanie	154
Bibliografia	155

Krystyna Leszczewska, Katarzyna Zaniewska

8. ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W KONTEKŚCIE UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI . . .	157
Wstęp	157
8.1. Formułowanie celów w przedsiębiorstwach rodzinnych	158
8.2. Przestrzeń strategiczna przedsiębiorstwa rodzinnego	162
8.3. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań literaturowych	167
8.4. Przyjęcie strategii internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa rodzinne w świetle badań własnych	172
Podsumowanie	174
Bibliografia	175
NOTY O AUTORACH	177

Wprowadzenie

W roku 2000 skumulowane bezpośrednie inwestycje polskie za granicą wynosiły około 1 mld USD. Możemy powiedzieć, że ich liczba była śladowa. Dziesięć lat później wynosiły już około 27 mld USD, oczywiście skumulowane. W roku 2011, według danych Narodowego Banku Polskiego, w jednym roku wyniosły około 8 mld USD. Pomimo tego inwestycje wychodzące z Polski są dużo niższe niż przychodzące. Wydaje się, że Polska nie wykorzystuje możliwości ekspansji na rynki zagraniczne. Od 2006 roku inwestycje polskich przedsiębiorstw za granicą zmniejszają się. Najlepszy był rok 2006, a od tego czasu coroczny odpływ inwestycji z Polski do innych krajów jest coraz mniejszy i to jest raczej stała tendencja w przeciągu – już w tej chwili – ośmiu lat. Podobna sytuacja występuje właściwie tylko w Brazylii, która wycofuje się z inwestycji zagranicznych, natomiast jeśli chodzi o takie kraje, jak Chiny czy Rosja, to wzrost inwestycji zagranicznych chińskich i rosyjskich przedsiębiorstw jest bardzo szybki. W Stanach Zjednoczonych mimo kryzysu ekspansja amerykańskich przedsiębiorstw za granicą jest widoczna, a wartość tych inwestycji systematycznie wzrasta.

Dlaczego tak się dzieje? Jakiego typu bariery wstępują w naszym kraju? Czy bardziej jest to kwestia barier psychologicznych, czy braku umiejętności poruszania się na obcych rynkach? Co sprawia, że – mówiąc wprost – ekspansja ta jest dosyć słaba. Widocznym wyjątkiem aktywności polskich przedsiębiorstw jest KGHM Polska Miedź SA. W roku 2012 KGHM stał się największym polskim inwestorem zagranicznym. Przedsiębiorstwo to zawsze działało na rynku globalnym, ponieważ gdyby ograniczyć popyt na jego produkty tylko do rynku krajowego, to firma ta praktycznie by nie istniała, nie miałaby żadnego potencjału wzrostowego.

Dlaczego powinno nam zależeć na ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne? Czy każda forma ekspansji jest równie korzystna dla samego przedsiębiorstwa i polskiej gospodarki? Czy interes mikroekonomiczny jest zbieżny z interesem makroekonomicznym, a jeśli nie, to co należałoby zrobić i kto powinien się tym zająć, aby te interesy zbliżyć? Takie pytania trzeba postawić, aby móc stwierdzić, jak ważna jest to problematyka i to nie tylko z punktu widzenia naukowego, lecz przede wszystkim – praktycznego. Podmioty gospodarcze prowadzą swoją

działalność – produkują i świadczą różne usługi pod warunkiem istnienia popytu. W gospodarce zamkniętej źródłem popytu jest jedynie rynek krajowy. I właśnie to, w warunkach wzrostu możliwości produkcyjno-usługowych, jest barierą rozwoju podmiotu, jego innowacyjności, ponieważ popyt jest ściśle określony. Diametralnie odmienne możliwości dla rozwoju przedsiębiorstw stwarza globalizacja polegająca na otwieraniu się rynku ponad granicami państw, a tym samym na znoszeniu barier granicznych potencjalnej ekspansji.

Możliwość korzystania z popytu istniejącego na rynku globalnym zdecydowanie poprawia możliwości rozwoju przedsiębiorstw, osiągnięcia korzyści skali, stwarza motywację do rozwijania innowacyjności. Należy przy tym dodać, że ekspansja przedsiębiorstw za granicę może też przyczyniać się do wzrostu całej gospodarki kraju eksportera towarów i/lub kapitału. Znakomitym przykładem potwierdzającym tezę o pozytywnym wpływie ekspansji na rynki zagraniczne na wzrost gospodarczy są Chiny – obecnie największy eksporter na świecie generujący znaczne nadwyżki. Gdyby nie ekspansja, poziom rozwoju gospodarczego w Chinach byłby dalece niższy. Znaczenie tej ekspansji jest tym większe, im więcej istnieje przeszkód ograniczających popyt wewnętrzny, a więc w okresie kryzysu.

Nie sposób nie zauważyć jednak, że nie wszystkie formy ekspansji w jednakowym stopniu przynoszą korzyści przedsiębiorstwu (korporacji) i całej gospodarce. O ile eksport towarów i usług w zasadzie pozwala pogodzić interesy mikro- i makro-gospodarki, o tyle bezpośrednio inwestycje zagraniczne wychodzące z kraju mogą przynosić korzyści jedynie przedsiębiorstwu, a zarazem obciążać kosztami całą gospodarkę. Taka sytuacja może pojawić się wówczas, gdy inwestowanie za granicą następuje z jednoczesnym ograniczeniem zakresu działalności w kraju. Prowadzi to do ograniczenia zatrudnienia w kraju i tym samym wzrostu bezrobocia. Tego typu sprzeczności interesów nie występują wówczas, gdy inwestycje zagraniczne są konsekwencją wyczerpania się możliwości efektywnego inwestowania w kraju (np. z powodu wyczerpywania się zasobów surowców).

Książka, którą Państwu przekazujemy, jest już szóstą z kolei wydaną w cyklu „Przedsiębiorstwo w gospodarce globalnej”. Pod tym hasłem odbywają się też konferencje organizowane przez Instytut Rynków i Konkurencji (dawniej Katedra Analizy Rynków i Konkurencji) Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Do lektury materiałów pokonferencyjnych zapraszamy na stronę internetową Instytutu. Znajdziecie tam Państwo szereg kluczowych pytań z ekonomii i polityki gospodarczej: Jaki wpływ na skuteczność ekspansji ma wielkość firmy, branża, kraj docelowy? Jakie korzyści mogą osiągać polskie przedsiębiorstwa, jeżeli ich akcje są notowane na giełdach zagranicznych? Jakie warunki muszą spełniać, aby te akcje

były notowane na giełdach zagranicznych? Jakie strategie marketingowe wejścia na rynki międzynarodowe są najbardziej skuteczne w okresie kryzysu? Czy ryzyko jest znaczącą barierą ekspansji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw? Jak je skutecznie ograniczać? Jaką rolę w ograniczaniu ryzyka w Polsce odgrywa Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA? Co jest podstawą sukcesu polskich przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego na rynku globalnym? Jakie są szanse firm rodzinnych w konkurencji na rynku globalnym? Jakie strategie zapewniają sukces?

Ekspansja jest jednym z ważnych warunków przyspieszenia rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, lokując swój kapitał za granicą, kierują się różnymi motywami. Należą do nich m.in.: poprawa konkurencyjności, zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, dostęp do tańszych zasobów, w tym zasobów surowcowych, pracy. Jednak niektóre czynniki, które w danym momencie wydają się bardzo istotne, mogą za chwilę być już nieatrakcyjne. Przykładowo, powszechnie uważa się, że praca w Azji jest tańsza. Jednak w przypadku wysoko kwalifikowanych pracowników rynek ten nie jest już tak bardzo konkurencyjny.

Proces ekspansji na rynki międzynarodowe, widziany z perspektywy mniejszych przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, niesie za sobą szereg problemów, z którymi muszą sobie te firmy radzić, jeśli chcą wejść na rynek globalny i utrzymać się na nim. Zdobywanie rynków międzynarodowych oparte jest w głównej mierze na prostych strategiach eksportowych. Zbudowana obecnie infrastruktura wspomagająca ekspansję małych i średnich przedsiębiorstw nie jest wystarczająca, aby efektywnie wspierać wysiłki przedsiębiorstw wchodzących na rynki międzynarodowe. Wspomniane wyżej proste strategie eksportowe umożliwiają ekspansję i rozwój, jednak do pewnych granic, po osiągnięciu których dalsza ekspansja wymaga rozbudowy istniejącej infrastruktury instytucjonalnej.

Procesy wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, pomimo istniejących ograniczeń i uwarunkowań, jawią się jako coraz bardziej dynamiczne, bazujące na różnorodnych instrumentach wsparcia i formach działalności. Sprzyja temu poprawa wizerunku Polski w świecie jako kraju stabilnego i otwartego na międzynarodową współpracę. Tym niemniej należałoby się zgodzić z generalną konstatacją, że polskie firmy znajdują się we wczesnej fazie lokowania się na rynkach międzynarodowych, głównie z powodu ograniczeń kapitałowych.

Roman Sobiecki
Jerzy W. Pietrewicz

1. Przesłanki i sposoby ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynek międzynarodowy

1.1. Strategia gospodarcza na czas niepewności i zjawisk kryzysowych

Można wysunąć następującą hipotezę, że im więcej istnieje barier wewnętrznych stojących przed naszą gospodarką, im słabsza jest wydolność rynku wewnętrznego, tym większą rolę może odegrać wykorzystanie rynku globalnego. Za powyższą hipotezą przemawia przede wszystkim charakter współczesnej gospodarki globalnej, jej duża otwartość i zróżnicowana oferta podażowa i popytowa.

Teoretycznie w procesie globalizacji wygrywają ci, którzy potrafią wykorzystać rynek globalny. Gospodarka bowiem przekształca się stopniowo z gospodarki popytowej (ograniczonej przez popyt rynku krajowego) w gospodarkę podażową (ograniczoną przez konkurencyjne zdolności podaży na rynku globalnym). Do rynku krajowego – z jego popytem – na coraz większą skalę dopuszczane są podmioty zewnętrzne, ale jednocześnie podmioty krajowego mogą korzystać z popytu rynku globalnego.

Powyższą zmianę najbardziej uwidacznia gospodarka Chin, której ekspansja oparta jest nie tyle na rozwoju popytu krajowego, ile na coraz szerszym wykorzystywaniu popytu rynku globalnego. O wysokim tempie wzrostu chińskiej gospodarki w ostatnich dziesięcioleciach nie decydował popyt rynku wewnętrznego, a możliwości konkurowania o popyt innych krajów, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych.

U podstaw strategii polskiej gospodarki leżeć muszą nie tylko zmiany otoczenia wynikające z procesu globalizacji, lecz także własne wewnętrzne uwarunkowania i własna specyfika. Specyfiką Polski jest to, należy ona do najbiedniejszych państw wśród bogatych krajów Unii Europejskiej. Istotny jest przede wszystkim duży dystans dzielący Polskę od krajów Europy Zachodniej. Utrzymywanie się współcześnie takiego dystansu nabrało nowego znaczenia w związku z otwarciem granic w Unii

Europejskiej i gwałtownym demograficznym starzeniem się Europy. W obecnych warunkach utrzymywanie się takiego dystansu – w zakresie różnic dochodowych i bytowych – może potęgować odpływ młodych i zdolnych Polaków na Zachód. Zjawisko to przyczyniałoby się dodatkowo do powstawania w kraju sztucznego procesu starzenia się Polaków i powodowało bardzo negatywne skutki – m.in. degradację i peryferyzację kraju.

Taka specyfika Polski wskazuje na to, że skutki kryzysu i stagnacji są w Polsce zdecydowanie bardziej negatywne niż w krajach Europy Zachodniej. Polska nie może w sposób mechaniczny powielać strategii krajów Europy Zachodniej. Polska, by znaleźć się na porównywalnym do tamtych krajów poziomie ekonomicznym, musi w ciągu kilkunastu lat podwoić PKB. To przemawia za bardziej ekspansywną i bardziej wyrafinowaną strategią walki ze zjawiskami kryzysowymi.

Zasadniczym błędem prowadzonych w Polsce dyskusji dotyczących dostosowania gospodarki do zjawisk kryzysowych jest zdecydowana przewaga propozycji mieszczących się w sferze działań defensywnych, a więc obronnych, których celem byłaby ochrona naszego kraju przed zagrożeniami ogólnoświatowymi, w tym europejskimi. Od kilku lat głoszę tezę, że stagnację i zjawiska kryzysowe w Europie należy traktować jako szansę dla Polski na odrobienie dystansu – zmniejszenie różnic dochodowych i bytowych. Kryzys ten można wykorzystać nie tylko dlatego, że łatwiej odrobić dystans do stagnujących niż dynamicznych gospodarek, lecz także dlatego, że wiele strukturalnych barier będzie stanowiło dla nas zagrożenie dopiero w następnej dekadzie, gdy w okres emerytalny wejdzie powojenny wyż demograficzny, a także kiedy ujawnią się bariery energetyczne i ekologiczne, a nie będziemy już mogli korzystać z funduszy unijnych na taką skalę jak do tej pory.

Właśnie dlatego, że Europa i świat będą musieli w niedługim czasie podjąć niezwykle trudne wyzwania energetyczne i ekologiczne, w Polsce należy podjąć działania uprzedzające, których celem strategicznym powinno być odrobienie w relatywnie krótkim czasie dystansu, jaki dzieli nasz kraj od średniego poziomu Unii Europejskiej.

Stosunkowo wysoka dynamika jest narodową racją stanu również ze względów ekonomicznego bezpieczeństwa. Współcześnie zagrożeniem bezpieczeństwa krajów takich jak Polska jest kryzys walutowy prowadzący do gwałtownego załamania kursu waluty krajowej, wypłukiwania krajowych oszczędności i niewypłacalności nie tylko gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, lecz także państwa. Ostatnie lata wyraźnie pokazały, że nie ma lepszego lekarstwa na problemy finansów publicznych i prywatnych niż dynamika wzrostu. Siła rynków kapitałowych i finansowych w zakresie kontrolowania i podporządkowania państw potrafi bezwzględnie i brutalnie wykorzystać finansowe słabości poszczególnych krajów.

Słabością polskiej sytuacji finansowej jest nie tylko dług publiczny (ok. 55% PKB), lecz także trwały deficyt obrotów bieżących pokrywany nadwyżką przepływów kapitałowych z zagranicy. Polska należy do krajów, które w całym okresie transformacji korzystały w swym rozwoju z dopływu kapitałowych zasobów zewnętrznych. Konsekwencją jest duży deficyt międzynarodowej pozycji inwestycyjnej (nadwyżka zobowiązań kapitałowych w stosunku do wierzytelności, łącznie z rezerwami walutowymi). Mówi on o udziale pasywów zewnętrznych w aktywach naszej gospodarki. Można powiedzieć, że istnieje duża nadwyżka w finansowaniu majątku krajowego przez kapitał zewnętrzny w stosunku do finansowania przez kraj majątku na zewnątrz. W 2010 roku deficyt międzynarodowej pozycji inwestycyjnej wynosił według NBP 228,8 mld EUR, a więc ponad 900 mld PLN¹. To są sumy, które generują nadwyżkowe saldo dywidend właścicieli kapitałów zewnętrznych finansujących majątek krajowy. Wielkość ta mówi, jakie skutki dla majątku narodowego ma załamanie się wzrostu PKB. Gdy bowiem dywidenda od deficytu międzynarodowej pozycji inwestycyjnej jest wyższa od nominalnego przyrostu krajowego PKB, to majątek narodowy się zmniejsza. A kiedy właściciele kapitału zewnętrznego zrezygnują z inwestowania swych dywidend w naszą gospodarkę (reinvestowanie), problemy finansowe mogą się spotęgować. Powyższe uwagi ukazują od innej strony wagę wzrostu gospodarczego – nie tylko dla odrabiania dystansu rozwojowego do Europy Zachodniej, ale i dla utrzymania poziomu majątku narodowego. Deficyt międzynarodowej pozycji inwestycyjnej wzrósł z ok. 60 mld EUR w 2000 roku do 250 mld EUR w 2011 roku, a więc ponad czterokrotnie². Jego wzrost był tak znaczny, mimo że w tym czasie zwiększały się fundusze pomocowe z UE, które nie wchodziły w skład międzynarodowej pozycji inwestycyjnej, gdyż mają inny charakter (nie są bilansowym zobowiązaniem).

W tym miejscu należy stwierdzić, że nieuwzględnianym w Polsce argumentem przemawiającym za wejściem do unii walutowej jest deficyt międzynarodowej pozycji inwestycyjnej. Wejście do unii walutowej zmienia charakter tej pozycji i istotnie ogranicza zagrożenia z tym związane. Wspólna waluta zwiększa zarazem bardzo niską aktualnie suwerenność w stosunku siły rynków kapitałowych i finansowych. Tego rodzaju suwerenność jest obecnie szczególnie ważna, gdyż ogranicza zagrożenie kryzysem walutowym, a więc wydatnie zwiększa bezpieczeństwo ekonomiczne. W procesie globalizacji obrona w pojedynkę suwerenności wobec siły rynków kapitałowych i finansowych jest niezwykle trudna.

¹ *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 roku*, NBP, Warszawa 2010–2011.

² A. Dorasz, *Międzynarodowa pozycja Polski i wynikające z niej zagrożenia dla rozwoju*, konferencja „Źródło i konsekwencje niestabilności w Polsce”, Akademia Finansów, Warszawa, 16.04.2012.

Niestabilność finansowa w gospodarce światowej jest istotnym czynnikiem decydującym o strategii gospodarczej. Ostatnie 15 lat w Polsce to czas, w którym uwierzyliśmy i przyzwyczailiśmy się do tego, że łatwo napływają waluty, których nie zarobiliśmy, i że łatwo jest deficyt handlowy zastępować nadwyżką dopływów kapitałowych. Kryzys lat 2008–2013 dowodzi, że takie podejście na dłuższą metę jest zarówno niemożliwe, jak i niebezpieczne. Rynki finansowe stają się coraz bardziej kruche, niepewne, chimeryczne i drapieżne. Rośnie więc wymóg poprawy i następnie wyeliminowania deficytu obrotów bieżących oraz potrzeba długookresowego wzrostu krajowych oszczędności.

Osiągnięcie w krótkim czasie zarówno wzrostu gospodarczego, jak i spadku uzależnienia od kapitału zewnętrznego wydaje się niemożliwe do pogodzenia ze względu na istniejącą sprzeczność pomiędzy tymi dwoma zjawiskami. Na pewno jest to niezwykle trudne, ponieważ wymaga przedsięwzięć wyrafinowanych, nie-standardowych i innowacyjnych. I takich należy poszukiwać.

1.2. Znaczenie przedsięwzięć niekonwencjonalnych

Ostatnio w wielu krajach rozwiniętych podejmowane są niekonwencjonalne działania. W krajach tych w trakcie walki z kryzysem lat 2008–2013 ujawniły się skutki jednostronnego podejścia do problemu zadłużenia. Walcząc z zadłużeniem, zapomniano o keynesowskim paradoksie oszczędności. J.M. Keynes nazwał paradoksem oszczędności sytuację, kiedy mobilizowanie przez rządy do oszczędzania w czasie recesji powoduje pogłębienie recesji i w konsekwencji oszczędności maleją.

Można powiedzieć, że w pewnym stopniu w krajach rozwiniętych nastąpiła swoista globalizacja paradoksu oszczędności. W wielu krajach strategia jednostronnego podejścia do oszczędności doprowadziła do wzrostu długu w stosunku do PKB, ze względu na brak wzrostu czy spadek PKB. Nie wystarczy jednocześnie dążyć do zwiększania wydajności kosztem cięcia płac i zatrudnienia bez wzrostu produkcji i dochodów, ponieważ wtedy w dalszym ciągu spłata długów nie jest możliwa.

Paradoks oszczędności był, w moim przekonaniu, jednym z ważnych przykładów współczesnego globalnego błędu złożenia. Gdy to, co wydaje się racjonalne z punktu widzenia państw, jest irracjonalne z punktu widzenia rynku globalnego. Państwa, zadłużając się w wyniku pierwszej fazy kryzysu (2007–2009) w imię uniknięcia niewypłacalności, oszczędzają w czasie, gdy wciąż istnieje niepewność konsumentów i inwestorów, którzy ograniczają popyt. Ograniczanie wydatków państw podtrzymuje zjawiska recesyjne i potwierdza paradoks oszczędności. Sprzeczność ta jest coraz

bardziej widoczna w wielu krajach i w konsekwencji zaczęto zdawać sobie sprawę z niebezpieczeństw z niej wynikających.

Między innymi to właśnie spowodowało, że zaczęto poszukiwać rozwiązań niekonwencjonalnych. Coraz więcej osób ma świadomość, że świat znalazł się w wyjątkowo trudnym okresie, w którym rozwiązywanie pojawiających się problemów wymaga nadzwyczajnych przedsięwzięć. Przy obecnej sile rynków finansowych trudno o zaangażowanie bezpośrednie państw w kreowanie popytu przez wydatki rządów. Pozostaje w tej sytuacji poluzowanie polityki pieniężnej banków centralnych.

Stany Zjednoczone i Bank Anglii od początku kryzysu odważnie sięgają po rozwiązania z zakresu polityki pieniężnej. W ostatnich miesiącach przedstawiciele amerykańskiej Fed (Federal Reserve) wielokrotnie potwierdzali, że nie podniosą stóp procentowych powyżej 0,5% dopóty, dopóki bezrobocie nie spadnie do 6,5%. Bank Anglii z kolei ogłosił, że do czasu wyjścia z trudnej sytuacji celem polityki monetarnej jest wzrost gospodarczy, a nie walka z inflacją. Natomiast nowy rząd Japonii domaga się od swego banku centralnego udzielenia bezpośrednich pożyczek rządowi, tak jak miało to wcześniej miejsce w przypadku zjawisk katastrofalnych. Dodać należy do tego pozytywne dla strefy euro skutki deklaracji M. Draghiego (z września 2012 roku) o możliwości skupu przez EBC obligacji krajów strefy euro. Ważne, że już sama zapowiedź uspokoiła sytuację rynku finansowego strefy euro. Do tej pory Europejski Bank Centralny nie musiał tych działań wprowadzić w życie, wystarczył efekt psychologiczny w postaci wzrostu zaufania. Dotychczas na niekonwencjonalne działania monetarne pozwoliły sobie przede wszystkim kraje najbogatsze: Stany Zjednoczone, Anglia, Japonia i kraje strefy euro, a więc państwa posiadające pieniądź światowy. Państwa, które i tak korzystają z faktu, że szybko rosnące – w wyniku niepewności – rezerwy światowe są odkładane w ich walutach. Kraje, których pieniądź traktowany jest jako światowy. Powoduje to, że kraje te korzystają na jego utrzymywaniu u innych w postaci rezerw de facto z kredytu krótkoterminowego, a praktycznie – bezterminowego. Z danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego wynika, że od 1995 do 2011 roku rezerwy globalne wzrosły z 1,3 bln do 10 bln USD, a więc o 8,7 bln, z czego aż 62% jest utrzymywane w dolarach³.

Problemem jest to, że państwa bogatsze, mające z reguły przywilej emisji pieniądza światowego, są bardziej elastyczne w walce z kryzysem niż pozostałe kraje.

Problemem Polski jest natomiast to, czy w tym zakresie będziemy bierni i pogodzimy się z trwałą asymetrią w wykorzystaniu działań banków centralnych w walce ze zjawiskami recesyjnymi.

³ Szerzej na ten temat w: W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza – gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011, s. 119–120.

Polska, której waluta nie jest pieniądzem światowym, jako członek UE przyjęła cały zbiór ograniczeń w zakresie kształtowania polityki pieniężnej. Powstaje pytanie, czy ten blokujący gorset wciąż ma istnieć, kiedy inne kraje, w tym strefa euro, gorset ten odrzuca. Pytaniem jest także, czy należy w tej sytuacji utrzymywać taki dysparytet działań obronnych, zwłaszcza na wypadek bardziej pesymistycznych scenariuszy. W moim przekonaniu istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań na czas sytuacji nadzwyczajnych. Wcześniej przyjęte zasady dostosowane były do pewnego poziomu stabilności. Inaczej to wygląda w czasie nadzwyczajnych zjawisk kryzysowych. Tak jak to robią inne kraje, rozwiązań tych należy szukać w polityce banku centralnego. Chodzi o takie działania, które kreują popyt inwestycyjny, a nie powiększają dług. Bank centralny może przecież skupować obligacje na rynku wtórnym. Bank Anglii podjął niekonwencjonalne działanie w celu zwiększenia kredytów dla małych i średnich firm. Ostatnio podobne działania zapowiedział Narodowy Bank Węgier.

Za działania, w pewnym sensie, niestandardowe należy uznać uruchomienie programu „Inwestycje polskie” z dodatkowego wsparcia kredytowego w wysokości ok. 40 mld PLN. Jednak zakres i biurokratyczne procedury powodują, że ich wpływ będzie ograniczony.

Sformułowane na początku zadanie odrobienia w krótkim czasie dystansu w stosunku do krajów Europy Zachodniej oraz konieczność większego oparcia się na własnych zasadach kapitałowych wymaga zdecydowanie większej odwagi i wyobraźni w zakresie wykorzystywania działań niekonwencjonalnych.

1.3. Niekonwencjonalne poszukiwanie popytu

Kryzys dotyczy tak naprawdę krajów rozwiniętych i tam popyt się załamuje. Obecnie 86% populacji świata mieszka poza krajami rozwiniętymi, w krajach, w których prawdopodobnie dynamika będzie dużo większa niż w krajach rozwiniętych. Tam jest i będzie w przyszłości dużo wyższa dochodowa elastyczność popytu. A więc tam będzie szansa, którą trzeba dostrzec i umiejętnie wykorzystać.

Kraje rozwinięte przechodzą kryzys, a przecież w ostatnich 20 latach oszczędności świata płynęły pod prąd – z krajów ubogich do bogatych. Kilka lat temu noblista J. Stiglitz napisał: „ubogie peryferie światowego systemu przesłały swoim wierzycielom w jego centrum przeszło 50-krotność planu Marshalla, czyli 4,6 bln USD. Dziwny jest świat, w którym biedne kraje subsydują najbogatsze”⁴. Mimo tego

⁴ Por. J. Stiglitz, *Szalone lata dziewięćdziesiąte*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 208.

kraje rozwinięte znalazły się w głębokim kryzysie, z którego wyjście jest, w moim przekonaniu, dość odległe. Przede wszystkim dlatego, że dotychczas skupiają się one nie na leczeniu przyczyn, a na leczeniu skutków, objawów choroby. Nie sięga się do przyczyn systemowych i strukturalnych kryzysu⁵. Już 2500 lat temu Konfucjusz przestrzegał, że skupianie się na skutkach, a nie przyczynach problemów, to przejaw groźnej społecznej tyranii.

Nie uwzględnia się, że coraz bardziej wyczerpuje się model świata oparty na państwie narodowym. Dziś coraz więcej wyzwań i pytań przekracza granice, a my wciąż chcemy do nich podchodzić jak do problemów lokalnych. Transnarodowych wyzwań XXI wieku nie da się rozwiązywać metodami, które były skuteczne, gdy państwa i demokracja zamknięte były w ramach krajowych granic. Tych zasadniczych dla kryzysu spraw, mimo że trwa on już ponad 5 lat, nie rozwiązuje się, ani nie podnosi szerzej nawet w sferze intelektualnej. Wyjście z kryzysu w krajach rozwiniętych będzie długie i żmudne nie tylko dlatego, że nie dociera się w tej walce do rzeczywistych przyczyn, ale także dlatego, że mamy do czynienia – z nigdy jeszcze nienotowanym w historii na taką skalę – połączeniem kryzysu z zadłużeniem, a zadłużenia z siłą rynków kapitałowych i finansowych.

Najbardziej prawdopodobne jest utrzymywanie się w krajach Europy Zachodniej zjawisk stagnacyjnych przeplatanych recesjami i niewielkim ożywieniem.

Prawdopodobne jest również to, że Europa za kilkanaście lat wejdzie w fazę zerowego wzrostu – ze względu na swój poziom bogactwa i szybko narastające bariery ekologiczne i surowcowe świata. Wtedy wzrost zerowy będzie wynikał nie tyle z braku możliwości, ile z potrzeby zachowania przyzwoitości w stosunku do o wiele biedniejszych członków wspólnoty ludzkiej. O tym, że wzrost w skali świata napotykać musi bariery, świadczy prosty przykład. W pierwszej dekadzie XXI wieku tempo wzrostu PKB wynosiło rekordowe 4%. Jeśli założyć, że w latach 2011–2100, a więc do końca wieku, wzrost będzie nie 4%, jak w pierwszej dekadzie, a 3%, to i tak w 2100 roku PKB świata będzie 10-krotnie większy niż w 2010 roku. Bariery surowcowe i ekologiczne taki wariant jednoznacznie przekreślają.

Powyższe uwagi są dla Polski istotne, ponieważ stanowią kolejne potwierdzenie, jak ważny jest okres najbliższych lat, biorąc pod uwagę możliwość odrobienia dystansu rozwojowego do krajów Europy Zachodniej.

Aby „wygrać kryzys”, trzeba być w czymś lepszym. Najprościej i najskuteczniej jest okazać się lepszym w dostosowywaniu się do współczesnego rynku globalnego. Dzięki temu, że lepiej zrozumiemy logikę tego rynku, będziemy bardziej

⁵ Szerzej na ten temat w: W. Szymański, *Kryzys globalny – pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

konsekwentni w wykorzystywaniu jego możliwości. Dzisiejsze otoczenie ma się nijak do otoczenia, w którym kształtowało się myślenie i mentalność większości z nas. Wciąż trudno nam zwalczyć przekonanie, że jesteśmy bezwzględnie uzależnieni od popytu rynku krajowego i nawet z doświadczeń chińskich mało się uczymy. To, co dzieje się w Europie, jest ważne, ponieważ kryzys to szansa dla polskich przedsiębiorstw, gdyż rośnie konkurencja, w konsekwencji rośnie rola kosztów, a nasze płace w stosunku do Europy Zachodniej są kilkakrotnie niższe. Według Eurostatu w 2011 roku średnia praca godzinowa w Polsce wynosiła 7,1 EUR, podczas gdy średnia płaca w UE – 21 EUR, a w niektórych krajach – ponad 30 EUR.

Słabością naszej gospodarki jest jednak zbyt wolne wchodzenie na dynamiczne rynki poza Europą. Globalizacja gospodarcza, a więc działanie rynku ponad granicami, znajduje się wciąż w początkowej fazie. Rynek globalny jest coraz bardziej otwarty, ale na tym rynku nie dokonał się jeszcze taki proces alokacji zasobów, który prowadziłby w dłuższym czasie do wyrównania cen. Sytuacja jest wręcz odwrotna – otwarcie rynku ukazało wielkie różnice cen sensu largo (a więc cen wszystkiego). Płyną stąd olbrzymie szanse wykorzystania arbitrażu gospodarczego. Stało się to ważnym mechanizmem powstawania transnarodowych korporacji i mnożenia miliarderów.

Trudno przebija się również do świadomości fakt, jak wielkie efekty przynosi wykorzystanie na rynku globalnym różnic rozwojowych i biznesowych. Korzyści te wynikają z możliwości przenoszenia przez kraje bardziej rozwinięte do krajów będących na niższym poziomie rozwoju rozwiązań technicznych czy organizacyjnych, które już przestały w tych krajach być innowacjami, a w wielu rejonach rynku globalnego przynoszą wciąż takie efekty jak innowacje.

Wyrazem teoretycznym braku odpowiedniego wykorzystywania wariantów, jakie oferuje rynek globalny, jest w praktyce zakłamywanie rachunku kosztów alternatywnych. Jeśli nie uwzględniamy wariantów, jakie oferuje rynek globalny, zaniżamy koszty alternatywne (koszt utraconych możliwości), co oznacza w rzeczywistości działanie ze stratą ekonomiczną. Równie duże straty ekonomiczne (nie mylić z księgowymi) ponosimy, jeżeli nie uwzględnimy prawidłowo zmian, jakie wywołane zostały w rachunku kosztów transakcyjnych w formule noblisty – R.H. Coase'a⁶. W wyniku szybkich przemian w informatyce, globalizacji, konteneryzacji, logistyce zmieniła się jakościowo relacja między kosztami transakcyjnymi i kosztami zamówień na rynku globalnym a kosztami zrealizowania tej samej działalności wewnątrz firmy. Przy prawidłowym liczeniu kosztów działań w przedsiębiorstwie, do czego

⁶ R.H. Coase, *The Nature of the Firma*, „Economica”, November 1937, vol. 4, no. 16, s. 336–404; *Koszty transakcyjne*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2011.

niezbędna jest nowoczesna księgowość, licząca koszty poszczególnych działań, okazuje się, że bardzo często koszty transakcyjne rynku, a szczególnie rynku globalnego, są niższe niż koszty realizacji danych działań w firmie. Otwiera to szeroką drogę do rozkooperowania produkcji z wykorzystaniem rynku globalnego.

Aby prawidłowo analizować koszty alternatywne i koszty transakcyjne, potrzebna jest świadomość i analiza segmentu, jaki na rynku globalnym tworzą liczne rzesze odbiorców, poddostawców i podwykonawców. Analiza tej sfery to w istocie klucz do sukcesów na tym rynku. Jakość tej analizy zależy od kapitału intelektualnego zaszczerpionego mocno myśleniem w kategoriach logiki rynku globalnego. R. Reich podzielił kapitał intelektualny w gospodarce, który warunkuje sprzedaż, na trzy grupy:

- ci, którzy potrafią identyfikować problem (określić wiarygodnie, co można opłacać i na dużą skalę sprzedać),
- ci, którzy rozwiązują problem (projektują wysokiej klasy produkty lub usługi, sposoby produkcji i promocji w ramach wskazanych przez specjalistów pierwszej grupy celów),
- ci, którzy budują sieć produkcji i sprzedaży na całym rynku światowym (tworząc optymalny dobór i optymalną kombinację czynników produkcji)⁷.

Zdefiniowanie przez R. Reicha cechy współczesnego kapitału intelektualnego w gospodarce warunkują wykorzystanie rynku globalnego. Od tego kapitału zależy to, co dla przedsiębiorstw najważniejsze, a mianowicie zidentyfikowanie tego, co można opłacać sprzedać. Od tego kapitału zależy też zrozumienie i wyszukanie luk innowacyjnych na rynku globalnym. Żadna bowiem innowacja nie jest kompletna, ma bowiem braki techniczne, organizacyjne, serwisowe, edukacyjne. Braki te, często drobne, warunkują wykorzystanie innowacji. Identyfikacja takich braków to prosta droga do sukcesu dla tych, którzy to potrafią. Kapitał intelektualny może jednocześnie nie tylko znaleźć poddostawców i podwykonawców, którzy potrafią poszczególne elementy i usługi zrealizować tanio i dobrze, ale i takie osoby, które mogą do całego procesu wnieść elementy innowacyjne.

Olbrzymi rynek potencjalnych poddostawców i podwykonawców to rynek poddostawców łatwo zastępowalnych, a więc poddostawców o słabej sile przetargowej. Ich cenowa elastyczność podaży jest mała, a więc bardzo korzystna dla zamawiającego.

Najbliższe kilkanaście lat musimy traktować jako ostatnią szansę odrobienia dystansu do średniej europejskiej, gdyż później będzie to bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. W tej sytuacji musimy być pierwsi wśród tych, którzy rozumieją

⁷ Por. R. Reich, *Praca narodów*, Adam Marszałek, Toruń 1996, s. 139–149.

i wykorzystują warunki rynku globalnego. Nie można w warunkach otwartego rynku jedynie narzekać, że popyt krajowy spada, gdyż popytu można szukać na rynku globalnym i można go szukać pomimo istniejących ograniczeń ze strony własnych umiejętności produkcyjnych. Dla popytu szukanego na rynku globalnym można znaleźć bowiem jednocześnie poddostawców, którzy z wielką chęcią taką produkcję zrealizują. Szukanie popytu na rynku globalnym może być bardzo aktywnym procesem, kiedy wykorzystamy jako wsparcie innowacje istniejące na tym rynku i poddostawców, którzy je zrealizują. Strategia ofensywna w zakresie wykorzystania rynku globalnego wymaga w pierwszym okresie instytucjonalnego wsparcia ze strony państwa, którego dotychczas brak. Globalizacja postępuje, rosną szanse i możliwości jej wykorzystania, a tymczasem Polska w tym okresie do minimum ograniczyła działanie gospodarczych komórek ambasad. Również nakłady na analizę rynku globalnego, dzięki której można by wspierać polskich przedsiębiorców, są zawstydzająco małe. Brakuje wyobraźni, że nakłady w tej sferze mogą mieć niebywałe efekty mnożnikowe.

1.4. Niekonwencjonalne podejście do kapitału i charakter przedsiębiorstw

Globalizacja spowodowała, że pierwszy raz na taką skalę można zdobywać gospodarkę światową bez kapitału i bez kompetencji produkcyjnych. W obecnych warunkach można bowiem – po kapitał, po kompetencje produkcyjne, po zdolności innowacyjne – sięgnąć do poddostawców i podwykonawców rynku globalnego. Potrzebny jest jedynie kapitał intelektualny i infrastruktura informacyjna, która umożliwi rozpoznanie olbrzymiego potencjału poddostawców i podwykonawców oraz odbiorców rynku globalnego.

W sytuacji gwałtownych zmian na świecie i na jego rynkach batalia w sferze przedsiębiorstw toczy się o to, kto okaże się bardziej elastyczny, bo to on lepiej dostosuje się do szybkich i niespodziewanych zmian, a w konsekwencji – do wymogów rynku.

Szczególne znaczenie dla wzrostu elastyczności przedsiębiorstw ma ograniczenie kosztów stałych, które w istotnej części wynikają ze starych warunków, a więc utrudniają dostosowanie do nowych. Stąd wielkim problemem przedsiębiorstw stała się potrzeba wyzwolenia spod ciężaru kosztów stałych, a więc kosztów ponoszonych z tytułu nabywania i posiadania zasobów. Koszty stałe związane są bowiem z utrzymaniem zasobów niezależnie od tego, jak intensywnie zasoby te są wykorzystywane. W warunkach dużej zmienności otoczenia przedsiębiorstw stabilność

w wykorzystywaniu wielu zasobów spada, a więc rośnie udział bezproduktywnych kosztów stałych w przedsiębiorstwach.

Drugim czynnikiem wymuszającym zmiany w podejściu do kosztów jest zdolność do innowacji i imitacji. Istotne jest to, że imitacja, tak jak i innowacja, wymusza niszczenie starego. Niezdolność do niszczenia starego w obliczu tak szybkich zmian w otoczeniu, starzenia się produktu, doświadczeń i wiedzy, staje się jedną z głównych barier rozwoju przedsiębiorstw. Problem niszczenia starego wiąże się nie tylko z zakresem i szybkością zmian, lecz także z wielkością obciążenia majątkiem produkcyjnym. Chcąc wyzwolić niezbędną elastyczność i zdolność dostosowania się do innowacji i imitacji, przedsiębiorstwa stanęły wobec konieczności ograniczenia zamrażania własnego kapitału. Im bardziej bowiem przedsiębiorstwo zmniejszy własny majątek produkcyjny, tym mniejsze będą nieproduktywne koszty stałe i mniejsze koszty niszczenia starego, gdy wprowadza się nowe.

W konsekwencji powyższych procesów przedsiębiorstwa stają wobec jakościowych przemian, a więc muszą podważyć to, co było podstawą tradycyjnej przedsiębiorczości, a mianowicie ciągle pomnażanie własnego majątku produkcyjnego. Obecnie zaś, aby dostosować się do współczesnych wyzwań w zakresie elastyczności i innowacyjności, należy zmniejszać koszty stałe i zwiększać zdolność do zmniejszania obciążeń i niszczenia starego. Jedno i drugie zdecydowanie łatwiej zrealizować przy mniejszym zaangażowaniu kapitału, a można to zrobić najprościej przy mniejszym zaangażowaniu własnego majątku produkcyjnego. Stąd już tylko krok do takiego rozkooperowania produkcji, którą cechuje wykorzystanie majątku produkcyjnego poddostawców i podwykonawców, którzy wtedy przejmują na siebie nie tylko zamrożenie kapitału, lecz także zasadniczą część kosztów niszczenia starego.

Można wtedy przejść z modelu kosztów stałych na model kosztów zmiennych. Wtedy nie płaci się za nabywanie zasobów, a więc rezygnuje się z ich posiadania i ponoszenia kosztów ich utrzymywania bez względu na to, jak często i jak intensywnie są wykorzystywane. W modelu kosztów zmiennych nie ponosi się kosztów stałych utrzymywania środków trwałych, a płaci się jedynie wtedy, kiedy są udostępniane, a więc wynajęte czy wypożyczone, i tylko w takim zakresie, jak intensywnie się z nich korzysta⁸.

Stawiając na rozkooperowanie produkcji pomiędzy poddostawców i podwykonawców, można liczyć nie tylko na wzrost elastyczności w wyniku zmniejszenia zamrożenia kapitału i ograniczenia kosztów niszczenia starego, ale przede wszystkim na lepsze dostosowanie się do potrzeb klienta, co jest głównym warunkiem

⁸ Por. M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 27.

efektywnego funkcjonowania na rynku. Gdy firma odchodzi od opierania procesu produkcji na własnych środkach produkcji i własnych zapasach, może zdecydowanie lepiej dostosowywać się do nabywcy. Koordynator sieci kooperacyjnej, wyzwala się z troski o wykorzystanie swych mocy wytwórczych. Wtedy w całym procesie koordynacji może skupić się nie tyle na interesach producentów, ile na interesie klientów.

W moim przekonaniu, biorąc po uwagę obecne turbulencje otwartego rynku, najlepiej wykorzystują sytuację firmy, które zbliżają się do modelu „pustej firmy”. Taka firma w istocie nic nie produkuje, a stara się jak najpełniej wykorzystać poddostawców i podwykonawców, by w ten sposób czerpać zyski z elastyczności i zdolności do zmian. Wtedy może zarazem wykorzystywać arbitraż gospodarczy, a więc różnice cen, jakie oferuje rynek globalny, a nie będąc obciążona majątkiem własnym, w sposób najbardziej naturalny może dostosowywać się do potrzeb klientów i wymogów innowacyjności. Tego typu firma to w istocie wiązka kontraktów umiejętnie odwirowująca nadwyżkę ekonomiczną na rynku globalnym. Istotą tego typu przedsiębiorstwa jest outsourcing kontraktowy, a nie outsourcing kapitałowy (filie kapitałowe).

Takie „puste firmy”, które można nazwać inteligentnymi, jak przedstawione powyżej, od wielu lat powstają w sposób spontaniczny. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by Polska, znajdując się w przymusowej wręcz sytuacji, uzyskała w najbliższych kilkunastu latach dynamikę warunkującą odrobienie dystansu do średniej europejskiej i stała się pionierem systemowej, zaplanowanej odgórnie organizacji takich firm. Od kilku lat proponuję stworzenie inkubatorów „pustych firm” (inteligentnych). Konieczne byłoby wspomaganie takich inkubatorów w początkowym okresie ich funkcjonowania przez państwo czy banki z dominującym udziałem państwa. Ważne byłoby wtedy również zapewnienie gwarancji dla tych firm ze strony banków. Przy tworzeniu inkubatorów „pustych firm” chodziłoby przede wszystkim o skojarzenie wyselekcjonowanych talentów biznesowych ze stosunkowo prostą ideą oraz udzielenie pomocy w tworzeniu infrastruktury informatycznej, która umożliwiłaby analizę wielkiego potencjału odbiorców, poddostawców i podwykonawców rynku globalnego. Tylko bowiem ten, kto potrafi zdobyć przewagę w analizie tego potencjału, będzie miał przewagę w dostosowaniu się do rynku globalnego.

Takie systemowe podejście to połączenie potencjału przedsiębiorczego Polaków z dużą innowacją organizacyjną państwa, która umożliwiłaby szybkie wejście wielu utalentowanych Polaków do elity biznesowej rynku globalnego.

Aby w możliwie krótkim czasie odrobić dystans do średniego poziomu UE, z pewnością nie wystarczy dotychczasowy odtwórczy, często imitacyjny model wzrostu Polski. Nie wystarczy robić tego, co wymyślili i wyprodukowali inni, tylko

taniej. Bo taniej jest tylko do czasu. Ważne natomiast jest stawianie na innowacje technologiczne, ale to z kolei wymaga długiego czasu.

Polska w odrabianiu dystansu rozwojowego cierpi na niedoczas, a szanse szybko gasną. W tej sytuacji rozwiązaniem jest stawianie na innowacje organizacyjne, co nie tylko jest o wiele tańsze niż innowacje technologiczne, lecz przede wszystkim daje szybkie efekty.

Najważniejsze jest pełne wyzwolenie przedsiębiorczości Polaków i wsparcie ich innowacyjnością państwa. Nie ulega wątpliwości, że polskie atuty i polskie szanse na ekspansję nie mogą opierać się na kapitale finansowym, a na kapitale ludzkim i potencjale przedsiębiorczym. Mamy ważne atuty mentalne, które w czasach wymuszających elastyczność, uruchomienie zdolności dostosowawczych i wykorzystanie zmysłu improwizacji mają olbrzymie znaczenie. Polacy to indywidualiści i kombinatorzy, a więc ludzie w swej masie przedsiębiorczy, a w dodatku jeszcze biedni i głodni sukcesu. Zachodni Europejczycy to ludzie bogaci, o mentalności korporacyjnej, ceniący swą rutynę, a więc przywiązani do swego wykształcenia i zawodu, a w konsekwencji mało elastyczni. W czasach obecnych, charakteryzujące się dużą zmiennością, ujawnia się w gospodarce przewaga mentalna polskich przedsiębiorców.

W okresie gwałtownych zmian i wielu przewartościowań potencjał przedsiębiorczy Polaków musi zdobyć nie tylko wsparcie w postaci uproszczonych procedur działania, lecz także wsparcie w zakresie wytyczania dróg do rynku globalnego. Inkubatory inteligentnych firm takie drogi wytyczają, a jednocześnie mogą aktywizować polskie małe i średnie przedsiębiorstwa jako poddostawców w zakresie zaspokajania potrzeb rynku globalnego.

Do tworzenia inkubatorów inteligentnych firm można włączyć środki unijne z funduszy spójności. Raport grupy ekspertów (pod kierunkiem F. Barkiego), który stał się podstawą programową funduszy pomocowych Komisji Europejskiej na lata 2014–2020, takie możliwości zawiera⁹. Zakłada się, że polityka spójności będzie zorientowana na osiągnięte rezultaty, a nie – jak dotychczas – na absorpcję środków. Ważny ma być nie ten, kto potrafi zdobyć środki, lecz ten, kto potrafi efektywnie i innowacyjnie środki te wykorzystać. Programy mają być oceniane nie tylko *ex ante*, lecz także *ex post*. Wzrost konkurencyjności jako cel, a w tym innowacyjność i zdolność do wyszukiwania rozwiązań eksperymentalnych jako sposoby dochodzenia do celu, to główny kierunek. Inkubatory inteligentnych firm, ze względu zarówno na cel, jak i na sposób dochodzenia do celu, w pełni mieszczą się wśród przedsięwzięć preferowanych do finansowania z funduszy spójności w latach 2013–2020.

⁹ Por. J. Pietrzyk, *Wpływ kryzysu na europejską politykę spójności po 2013 r.*, w: *Integracja regionalna wobec współczesnej gospodarki światowej*, red. E. Molendowski, Difin, Warszawa 2012.

Bez myślenia w kategoriach logiki rynku globalnego skazani jesteśmy na rozwiązania tradycyjne i defensywne. Jeszcze raz warto podkreślić, że nie można w warunkach otwartego rynku jedynie narzekać na spadek popytu krajowego bez skutecznego poszukiwania go na rynku globalnym. Tworzenie w sposób zinstytucjonalizowany, a więc ze wsparciem organizacyjnym i finansowym, inkubatorów inteligentnych firm to omijanie braku popytu krajowego oraz bariery inwestycyjnej i kompetencji produkcyjnych kraju. To nie tradycyjne uzależnienie się od kapitału, lecz sięganie po kapitał i kompetencje, które znajdują się u poddostawców i podwykonawców rynku globalnego.

Współcześnie barierą tak naprawdę jest nie brak popytu krajowego, nie brak kapitału, lecz bariera wynikająca z niedostosowania do współczesnych warunków. Najlepszym przykładem jest historia fińskiej Nokii. Na początku lat 90. XX wieku upadająca firma, produkująca głównie obuwie gumowe, zmieniła kierownictwo. Nowe władze firmy dostrzegły na rynku lukę innowacyjną w zakresie telefonów komórkowych i zamówiły u poddostawców i podwykonawców projekty, podzespoły. Uczyniły prawie z niczego firmę, która w pewnym sensie zmieniła cały kraj. By w pełni wyzwolić polską przedsiębiorczość, potrzebna jest wizja sukcesu i wiara we własne siły. Osiemdziesiąt osiem lat temu Stefan Żeromski, znawca polskiej duszy, napisał: „Polsce potrzeba wielkiej idei, takiej, którą by można oddychać jak powietrzem. Polacy bowiem nie potrafią energicznie działać bez atrakcyjnych i porywających celów”. Wygramy z kryzysem, zdobędziemy rynek globalny, szybko odrobimy dystans rozwojowy do krajów bogatych – to w pełni realne cele. Wymagają jedynie pokonania przeszkód, jakimi niewątpliwie są: stare myślenie i stare przekonania ekonomiczne.

Bibliografia

- Coase R.H., *The Nature of the Firma*, „Economica”, November 1937, vol. 4, no. 16.
- Dorasz A., *Międzynarodowa pozycja Polski i wynikające z niej zagrożenia dla rozwoju*, konferencja „Źródło i konsekwencje niestabilności w Polsce”, Akademia Finansów, Warszawa, 16.04.2012.
- Koszty transakcyjne*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2011.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 roku*, NBP, Warszawa 2010–2011.
- Pietrzyk J., *Wpływ kryzysu na europejską politykę spójności po 2013 r.*, w: *Integracja regionalna wobec współczesnej gospodarki światowej*, red. E. Molendowski, Difin, Warszawa 2012.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing*, MT Biznes, Warszawa 2008.

Reich R., *Praca narodów*, Adam Marszałek, Toruń 1996.

Stiglitz J., *Szalone lata dziewięćdziesiąte*, WN PWN, Warszawa 2006.

Szymański W., *Kryzys globalny – pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.

Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza – gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011.

2. Analiza wybranych przejawów ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Wstęp

Ekspansja przedsiębiorstw każdego kraju na rynki zagraniczne może przybierać różne formy. Model uppsalski zakłada, że najczęściej rozpoczyna się ona od form wymagających mniejszego zaangażowania kapitałowego (eksport towarów, sprzedaż licencji), a dopiero później mamy do czynienia z bardziej zaawansowanymi kapitałowo i logistycznie formami ekspansji (spółki joint venture, spółki-córki w kraju goszczącym). Z drugiej strony jednak coraz częściej podawane są przykłady firm, które tworzone są już jako *born global* lub też szybko ten status osiągają.

Ekspansja polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne jest przejawem ich wzrastającej konkurencyjności, zwłaszcza jeśli występuje w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Szczególnym przypadkiem inwestycji bezpośrednich są inwestycje typu green-field, a więc inwestycje tworzone od podstaw. Specyficzną formą ekspansji są też fuzje i przejęcia firm działających poza granicami kraju macierzystego.

Analiza zaangażowania kapitałowego polskich przedsiębiorstw za granicą i struktur inwestowania, z punktu widzenia różnych form zaangażowania inwestycyjnego, powinna pozwolić na ocenę tego zaangażowania, zmian, jakie w nim występują pod wpływem kryzysu gospodarczego oraz występujących i preferowanych kierunków inwestowania. Analiza obejmuje kraje o największym potencjale rozwojowym oraz Unię Europejską, traktowaną jako całość, i oczywiście Polskę.

2.1. Zmiany wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa za granicą

Tabela 2.1. Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą na tle inwestycji dokonywanych przez ważniejsze kraje (bloki) na świecie (w mln USD)

Kraj	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	8 883	5 405	4 414	4 699	5 487	5 860
Kraje UE	691 764	1 204 747	957 798	393 618	482 905	561 805
USA	2 242 200	393 518	308 296	266 955	304 399	396 656
Chiny (+ Hong Kong)	66 139	83 550	102 731	120 521	164 207	146 724
Rosja	23 151	45 916	55 916	43 665	52 523	67 283
Brazylia	28 207	7 067	20 457	-10 084	11 588	-1 029
Indie	14 285	19 594	19 257	15 927	13 151	14 752

Źródło: United Nations, *World Investment Report 2012*, New York–Geneva 2012.

Inwestycje polskich przedsiębiorstw za granicą wykazywały tendencję spadkową w porównaniu z najlepszym pod tym względem rokiem 2006. Lata 2007–2008 były okresem bardzo wyraźnego spadku, tendencja wzrostowa, bardzo nieznaczna, wystąpiła w 2009 roku, a w latach 2010–2011 była już bardziej wyraźna. Natomiast w roku 2011 wartość inwestycji zagranicznych dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa wciąż stanowiła jedynie 65,9% poziomu z roku 2006. Kryzys gospodarczy miał więc istotny wpływ na wartość tych inwestycji.

Podobne tendencje wystąpiły zresztą we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa krajów UE zainwestowały najwięcej w 2007 roku, największy spadek wartości tych inwestycji wystąpił w 2009 roku, w latach 2010–2011 zanotowano pewne wzrosty wartości tych inwestycji, jednakże i tutaj w porównaniu z rokiem 2007 wartość tych inwestycji stanowiła 46,6%. Spadek inwestycji polskich przedsiębiorstw nie był więc tak wysoki w porównaniu ze spadkiem w całej UE.

W kolejnych latach inwestycje dokonywane przez polskie przedsiębiorstwa stanowiły:

- w 2006 roku – 1,3%,
- w 2007 roku – 0,4%,
- w 2008 roku – 0,5%,
- w 2009 roku – 1,2%,
- w 2010 roku – 1,1%,
- w 2011 roku – 1,0%

ogółu inwestycji dokonywanych przez kraje Unii Europejskiej. Relatywnie więc udział polskich inwestycji zagranicznych w inwestycjach dokonywanych przez przedsiębiorstwa krajów Unii ogółem jest niewielki.

Na tle innych krajów dynamika inwestycji zagranicznych Polski i krajów Unii Europejskiej ogółem też jest niewielka.

Stany Zjednoczone, po spadku wartości inwestycji w latach 2008–2010, w 2011 roku osiągnęły poziom roku 2007, w którym wysokość inwestycji była znaczna.

Chiny w latach 2006–2011 stopniowo zwiększały wartość inwestycji zagranicznych. Dopiero rok 2011 przyniósł pewien spadek ich wartości.

Rosja odnotowała wprawdzie spadek wartości inwestycji w latach 2009–2010, ale relatywnie nieznaczny. W roku 2011 osiągnęła wzrost znacznie przekraczający wartości z roku 2008, w którym ich wartość była najwyższa (do roku 2011).

Zjawisko wycofywania się z inwestycji zagranicznych można zaobserwować w Brazylii, która najwięcej inwestowała w roku 2006, a w latach 2009 i 2011 wykazywała ujemne wartości inwestycji.

Dość stabilny i dość niski poziom inwestycji zagranicznych wykazują przedsiębiorstwa indyjskie, tu również widać pewien wpływ światowego kryzysu gospodarczego.

Ogółem, na tle innych krajów o dużym potencjale gospodarczym, tempo inwestowania przedsiębiorstw krajów UE (w tym Polski) jest zdecydowanie słabsze, zwłaszcza w latach kryzysu.

Może to być początek dłuższego procesu, w którym kraje europejskie jako inwestorzy zagraniczni będą tracić dotychczasową pozycję lidera na rzecz państw, które wykazują szybszy wzrost gospodarczy i bardziej aktywnie poszukują rynków zbytu dla swoich produktów i usług, podejmując w szerszym zakresie również bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

2.2. Zmiany ilości i wartości inwestycji typu greenfield w Polsce na tle zmian w innych krajach świata

Istotną częścią przepływów inwestycji zagranicznych stanowią przepływy związane z inwestycjami typu greenfield, a więc inwestycjami dokonywanymi przez inwestora zagranicznego od podstaw w kraju goszczącym. Zarówno ilość, jak i wartość tych inwestycji ma duże znaczenie w ocenie rozwoju przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie.

Tabela 2.2. Zmiany liczby projektów greenfield realizowanych przez przedsiębiorstwa wybranych krajów w latach 2005–2011

Kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	29	41	48	48	40	48	34
Kraje UE	4 753	5 725	6 296	7 771	6 884	6 740	6 733
USA	2 773	3 163	2 910	3 727	3 122	3 293	3 546
Chiny (+ Hong Kong)	249	261	355	458	483	484	550
Rosja	135	159	137	199	151	163	161
Brazylia	34	40	67	103	63	76	87
Indie	193	303	219	375	281	384	426

Źródło: United Nations, *World Investment Report 2012*, New York–Geneva 2012.

Polskie przedsiębiorstwa realizowały w latach 2005–2011 niewielką liczbę projektów inwestycyjnych typu greenfield. Ich liczba utrzymywała się w roku 2006–2011 na dość stabilnym poziomie, natomiast rok 2011 przyniósł pewne jej zmniejszenie.

Raczej małe różnice można również zaobserwować, jeśli chodzi o liczbę projektów typu greenfield realizowanych w poszczególnych latach przez przedsiębiorstwa z krajów UE. Po stopniowych wzrostach do 2008 roku nastąpił później pewien spadek, w latach 2009–2011 ilość tych inwestycji była mniejsza.

Wahania występowały, jeśli chodzi o liczbę projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa z USA, przy czym poza pewnym zmniejszeniem w latach 2009–2010 nie widać tu wyraźnej tendencji spadkowej.

Liczba projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa chińskie systematycznie wzrastała. Tu można zaobserwować najwyższą dynamikę.

Spore wahania wystąpiły w inwestycjach rosyjskich. Występują tu spadki i wzrosty w zakresie ilości inwestycji, przy czym najlepszy okazał się rok 2008.

Ilość inwestycji brazylijskich przedsiębiorstw stopniowo się zwiększała do 2008 roku, po spadku w 2009 roku niewielki wzrost nastąpił w latach 2010–2011.

Dość wyraźnie wzrosła ilość inwestycji realizowanych przez przedsiębiorstwa indyjskie. W latach 2010–2011 ilość tych inwestycji znacznie przekroczyła ilość inwestycji zrealizowanych w latach wcześniejszych.

Ilość inwestycji dokonywanych przez polskie przedsiębiorstwa z reguły stanowi niewiele ponad 0,5% inwestycji przedsiębiorstw krajów UE – jest to rezultat słaby i nie można się spodziewać, że nastąpi tu zdecydowana poprawa.

Podobne tendencje występują, jeśli chodzi o zmiany w wartości projektów inwestycyjnych typu greenfield.

Tabela 2.3. Wartość projektów inwestycyjnych typu greenfield w wybranych krajach (w mln USD)

Kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	613	1 292	2 999	2 968	1 235	2 656	924
Kraje UE	265 649	353 310	407 715	602 953	420 083	358 467	331 944
USA	155 324	171 089	139 821	270 977	174 079	146 165	157 714
Chiny (+ Hong Kong)	17 443	29 880	52 579	68 463	47 980	41 118	52 742
Rosja	26 125	16 134	15 454	23 280	13 096	15 466	15 503
Brazylia	3 232	3 632	5 771	15 773	10 236	10 431	4 583
Indie	12 906	31 650	25 679	40 792	24 308	19 912	34 621

Źródło: United Nations, *World Investment Report 2012*, New York–Geneva 2012.

Wartość inwestycji typu greenfield realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa za granicą wzrastała od roku 2005 do 2007 i osiągnęła wtedy maksimum, wartość ta utrzymywała się w roku 2008, ale w latach 2009–2011 wykazywała duże wahania, przy czym spadek w roku 2009 i zwłaszcza w 2011 roku był bardzo poważny.

Nieco inne tendencje wystąpiły w krajach UE jako całości. Tu również odnotowano wzrosty, ale tylko do roku 2008, a następnie od 2009 roku wartość inwestycji systematycznie spadała. Spadek ten nie był jednak tak drastyczny jak spadek polskich inwestycji w 2011 roku.

Wartość polskich inwestycji stanowiła w 2007 roku 0,7% inwestycji krajów UE ogółem, a w 2011 roku już tylko niecałe 0,3%.

Spadek wartości inwestycji w krajach UE w 2011 roku, w stosunku do najlepszego w UE roku 2008, był znaczny – ich wartość w roku 2011 stanowiła 55% wartości z roku 2008, wartość polskich inwestycji spadła, w porównaniu z najlepszym dla polskich przedsiębiorstw rokiem 2007, do poziomu 30,8%. Istniejące wahania (dość wysoka wartość inwestycji w 2010 roku) dają pewną nadzieję, że przyszłe lata będą lepsze.

Po wzrostach do 2008 roku spory spadek inwestycji typu greenfield od 2009 roku wykazywały przedsiębiorstwa amerykańskie, chociaż w 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 nastąpił tu niewielki wzrost. W rezultacie, wartość inwestycji typu greenfield w 2011 roku stanowiła 58,2% wartości najlepszego dla przedsiębiorstw amerykańskich roku 2008.

Wartość inwestycji chińskich również wzrastała do 2008 roku, przy czym wzrost ten był bardzo szybki. Jednak w latach 2009–2011 nastąpił spadek, a następnie w 2011 roku odnotowano niewielki wzrost (77% wartości z 2008 roku).

Wartość inwestycji rosyjskich przedsiębiorstw była najwyższa w 2005 roku, w latach 2006–2007 nastąpił wyraźny spadek, w roku 2008 – wzrost do poziomu

bliskiego wartości z 2005 roku, a następnie w latach 2009–2011 ponowny spadek do poziomu z lat 2006–2007. Tendencje są tu więc nieco inne niż w pozostałych krajach (w 2011 roku inwestycje stanowiły 66,6% poziomu z 2008 roku).

W Brazylii, po bardzo niskich wartościach inwestycji w latach 2005–2007, w 2008 roku nastąpił nagły wzrost, a w latach 2009–2011 odnotowano już bardzo wyraźne spadki w porównaniu z rokiem 2008. Rok 2011 to właściwie powrót do poziomu wyjściowego z lat 2005–2007. Ogólne zaangażowanie inwestycyjne należy uznać za bardzo niewielkie.

Znacznie wyższe zaangażowanie inwestycyjne wykazują przedsiębiorstwa indyjskie, w których wzrost, z wahaniami, występował również do roku 2008. W latach 2009–2010 odnotowano wyraźny spadek zaangażowania inwestycyjnego, a w 2011 roku – wyraźny wzrost (84,8% stanu z najlepszego roku 2008).

Tak więc spośród badanych krajów najniższe zaangażowanie inwestycyjne wykazuje Polska, niskie też jest zaangażowanie inwestycyjne przedsiębiorstw brazylijskich.

Najniższy spadek inwestycji typu greenfield w latach kryzysu zanotowały przedsiębiorstwa chińskie i indyjskie.

Należy zwrócić uwagę na to, że spadki zaangażowania inwestycyjnego przedsiębiorstw poszczególnych krajów oznaczają de facto wycofywanie się z inwestycji, bowiem oceniana tu jest wartość całkowita, a nie przyrostowa (jak w przypadku napływu czy odpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Okres kryzysu gospodarczego dla większości inwestorów był więc okresem rzeczywistego zmniejszenia zaangażowania inwestycyjnego w inwestycje typu greenfield.

Jest to zrozumiałe, zważywszy że z inwestycjami typu greenfield wiąże się zwiększone ryzyko w porównaniu do innych rodzajów inwestycji zagranicznych (inwestycje typu brownfield, tworzenie spółek joint venture z lokalnymi podmiotami zagranicznymi). Dlatego też skala spadków zaangażowania inwestycyjnego przedsiębiorstw poszczególnych krajów dobrze odzwierciedla skalę światowego kryzysu gospodarczego i finansowego.

2.3. Analiza zmian wartości transakcji fuzji i przejęć w latach 2005–2011

Ważną rolę w przemieszczaniu się kapitałów ponad granicami krajów odgrywają również transakcje fuzji i przejęć dokonywane w skali ponadnarodowej. Przedsiębiorstwa, które decydują się na te transakcje, winny mieć dobre rozeznanie odnośnie ogólnoświatowego rynku kontroli zarówno bieżącej, jak i przyszłej sytuacji

finansowej przedsiębiorstw będących obiektami ekspansji oraz ich lokalnego otoczenia. Ryzyko popełnienia błędu przy tych transakcjach, w warunkach niedostatecznego rozpoznania sytuacji ekonomiczno-finansowej przejmowanej firmy i jej perspektyw rozwojowych, jest tu szczególnie duże.

Wartość transakcji fuzji i przejęć dokonywanych przez przedsiębiorstwa wybranych krajów prezentuje tabela 2.4.

Tabela 2.4. Wartość transakcji fuzji i przejęć dokonywanych przez przedsiębiorstwa wybranych krajów (w mln USD)

Kraj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	586	194	128	432	117	292	511
Kraje UE	210 111	260 680	537 890	306 734	89 694	25 960	117 050
USA	86 088	117 729	179 895	70 173	23 760	87 353	130 210
Chiny (+ Hong Kong)	11 848	20 093	-10 262	36 893	28 951	44 384	45 648
Rosja	6 029	3 507	18 598	16 634	7 599	3 866	5 084
Brazylia	2 505	18 629	10 785	5 243	2 501	8 465	5 540
Indie	1 877	6 715	29 083	13 482	291	26 698	6 072

Źródło: United Nations, *World Investment Report 2012*, New York–Geneva 2012.

Jak wynika z tabeli 2.4, wartość transakcji w poszczególnych latach w każdym z badanych krajów dość wyraźnie się zmieniała.

Polskie przedsiębiorstwa przeprowadziły transakcje o najwyższej wartości w 2005 i 2011 roku. W pozostałych latach, za wyjątkiem roku 2008, wartość tych transakcji była znacznie niższa. Istotą tych transakcji jest to, że jedna duża transakcja, przy małej ich wartości ogółem, jest w stanie znacznie podwyższyć ogólną ich wartość dla przedsiębiorstw danego kraju.

Przedsiębiorstwa Unii Europejskiej, liczonej jako całość, do 2007 roku notowały wzrost wartości tych transakcji dokonywanych przez nie poza krajami macierzystymi, w roku 2008 wyraźny był już spadek wartości tych transakcji, następnie w latach 2009–2010 spadek wartości był już drastyczny, a w 2011 roku wartość ta nieco się zwiększyła.

Nieco mniejszy był spadek tych transakcji realizowanych przez przedsiębiorstwa amerykańskie, które zanotowały ich wzrost również do 2007 roku, później nastąpił spadek (zwłaszcza w roku 2009), ale już w 2011 roku wartość tych transakcji wyraźnie wzrosła, lecz osiągnęła rezultat gorszy niż w roku 2007.

W Chinach następował wzrost wartości tych transakcji (wyjątek stanowiły lata: 2007 – wycofywano się z transakcji, i 2009 – relatywny spadek w porównaniu z poprzednim rokiem), natomiast wartość tych transakcji w latach 2011 i 2010 była najwyższa w całym okresie.

W Rosji z kolei po dobrych latach 2007 i 2008 nastąpił bardzo wyraźny spadek wartości tych transakcji w latach 2009–2011, wartości były tu zbliżone do lat 2005–2006.

W Brazylii wartość transakcji była najwyższa w 2006 roku, później nastąpił wyraźny spadek, przy dużej fluktuacji wartości dokonywanych fuzji i przejęć (rok 2010 był nieco lepszy).

Duże wahania wartości fuzji i przejęć odnotowano w przypadku przedsiębiorstw indyjskich. Tu również najlepszy był rok 2007, wyjątkowo słaby rok 2009, ale już wysoka wartość transakcji wystąpiła w roku 2010.

Generalnie jednak w latach 2008–2011 wystąpiła wyraźna tendencja spadkowa, jeśli chodzi o wartość dokonywanych transakcji fuzji i przejęć w badanych krajach. Trudno się temu dziwić. Transgraniczne transakcje fuzji i przejęć wiążą się ze zwiększonym ryzykiem w porównaniu do innych form bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co powoduje u inwestorów dużą ostrożność, jeśli chodzi o przeprowadzanie tych transakcji w ogóle, a szczególnie w warunkach kryzysu gospodarczego.

2.4. Pożądane kierunki rozwoju inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw

Jak wynika z zaprezentowanych wcześniej danych, inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw w latach kryzysu (2008–2010) uległy znacznemu zahamowaniu.

Z punktu widzenia zarówno napływu, jak i odpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych największą wrażliwość na kryzys odnotowały kraje należące do Unii Europejskiej. Tymczasem, według danych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, w 2010 roku aż „93% wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich firm było ulokowane w krajach europejskich, w tym głównie krajach starej unijnej piętnastki”¹.

Ocenia się, że w 2010 roku największymi odbiorcami polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych były następujące kraje: Czechy, Niemcy, Litwa, Wielka Brytania, Ukraina i Rosja, a inwestycyjne przepływy finansowe w największym stopniu dotyczyły: Szwajcarii, Luksemburga i Holandii. Jednym z najważniejszych kryteriów wyboru lokalizacji była bliskość geograficzna. Tymczasem kraje, które tradycyjnie były terenem pewnej (ograniczonej zresztą) ekspansji polskich przedsiębiorstw,

¹ *Kierunki i skala inwestycji polskich spółek na rynkach zagranicznych*, Ministerstwo Skarbu Państwa – Biuro Komunikacji Społecznej, 17.04.2012.

same przeżywają kryzys gospodarczy, notując znaczne obniżenie tempa wzrostu PKB oraz wzrost bezrobocia. „Należy zauważyć, że Europa Środkowa i Wschodnia była jednym z tych regionów świata, które najbardziej ucierpiały w wyniku globalnego kryzysu finansowego”².

Dlatego też niezbędne wydaje się przeorientowanie polskich przedsiębiorstw na inwestycje bezpośrednie w krajach pozaeuropejskich charakteryzujących się dużą dynamiką wzrostu oraz większą podatnością na lokowanie w nich inwestycji zagranicznych.

Przykładem takich inwestycji są chociażby zrealizowane inwestycje spółki KGHM w Kanadzie, USA i Chile oraz dalsze planowane inwestycje w Chile, Kanadzie i na Grenlandii. Pozwoli to zwiększyć produkcję miedzi górniczej do 700 tys. ton rocznie. Spółka już w tej chwili jest na czwartym miejscu, jeśli chodzi o produkcję miedzi na świecie.

Inwestycje polskie za granicą lokowane są głównie w krajach starej unijnej piętnastki. Według danych NBP struktura inwestycji polskich była następująca:

- kraje UE-15 – 48,3%,
- kraje UE-12 – 15,0%,
- kraje EFTA – 28,6%,
- pozostałe kraje europejskie – 8,1%³.

7,2% inwestycji pozaeuropejskich to inwestycje w USA (235 mln EUR), inwestycje na bliskim i środkowym wschodzie (111 mln EUR, tu głównie Izrael i Iran) oraz jednorazowa inwestycja w Oceanii (497 mln EUR). Według danych uzyskanych przez zespół badawczy W. Karaszewskiego, około 79% projektów inwestycyjnych zostało zrealizowanych w postaci inwestycji „od podstaw” (inwestycje typu greenfield), w pozostałych przypadkach nastąpiło całkowite lub częściowe przejęcie udziałów lub akcji przedsiębiorstwa będącego przedmiotem ekspansji. 38% inwestycji dotyczyło sektora handlu, 24% – sektora usług. Tak więc większość inwestycji to inwestycje nie o charakterze produkcyjnym, ale handlowym i usługowym.

Można uznać, że słabe jeszcze rozpoznanie rynku powoduje, że polskie przedsiębiorstwa obawiają się dokonywać inwestycji typu brownfield i próbują rozpocząć działalność gospodarczą w kraju goszczącym poprzez inwestycje typu greenfield. Jednocześnie handlowo-usługowy charakter tych inwestycji jest dowodem na to, że polscy inwestorzy nie rozpoznali jeszcze tych sektorów produkcyjnych, które

² W. Orłowski, *Szanse zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw na tle wydarzeń w gospodarce światowej*, w: *Eksport oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm województwa pomorskiego*, red. S. Umiński, Uniwersytet Gdański, PBSDGA, Gdańsk 2010, s. 7.

³ *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, red. W. Karaszewski, UMK, Toruń 2010, s. 5.

w poszczególnych krajach stanowią nisze dla inwestorów zagranicznych i gwarantują stabilne funkcjonowanie inwestycji w kraju goszczącym.

Coraz lepsza znajomość rynków zagranicznych powinna przyczynić się do:

- zmiany orientacji geograficznej polskich inwestycji – zwiększenie ekspansji w krajach azjatyckich i Ameryki Południowej,
- wykorzystania w większym stopniu możliwości przejęć zagranicznych przedsiębiorstw w całości lub poprzez wykup większościowego pakietu akcji,
- zwiększenia ekspansji w przemyśle, zwłaszcza w sektorze przetwórstwa przemysłowego.

Powyższe działania powinny przyczynić się do wzrostu wartości inwestycji polskich przedsiębiorstw za granicą. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na następujące czynniki utrudniające ekspansję polskich przedsiębiorstw:

- kryzys gospodarczy wzmocnił tendencje autarkiczne w wielu krajach, co przełożyło się na chęć ochrony własnych przedsiębiorstw, zastosowanie jawnych lub ukrytych narzędzi protekcyjnych, co ograniczyć może możliwości ekspansji inwestycyjnej w tych krajach,
- przedsiębiorstwa kraju macierzystego muszą mieć dostatecznie duże i skuteczne wsparcie ze strony rządu i agend rządowych, aby mogły skutecznie konkurować na obcych rynkach; działania, które miałyby odgrywać rolę wspierającą, polskie przedsiębiorstwa oceniają jako zdecydowanie nieskuteczne,
- inwestycje polskich przedsiębiorstw za granicą muszą reprezentować właściwy poziom, jeśli chodzi o zaawansowanie technologiczne i organizacyjne, muszą być skierowane do tych sektorów, które mają największe szanse rozwoju na świecie, innymi słowy, muszą odpowiadać na zapotrzebowanie krajów będących potencjalnymi miejscami inwestycji; zapóźnienie technologiczne i organizacyjne wielu polskich sektorów gospodarki uniemożliwia taką ekspansję,
- o powodzeniu inwestycji zagranicznej decyduje szereg czynników, z których część może być trudna do rozpoznania przez inwestora zagranicznego; dodatkowo, zmienność w oddziaływaniu tych czynników powoduje, że bardzo trudno jest stworzyć, nawet dla konkretnego kraju goszczącego, katalog warunków, które muszą być spełnione, aby zapewnić prowadzenie inwestycji zagranicznej w długim okresie; ciągle jeszcze niedostateczne rozpoznanie rynków zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa powoduje, że występują bariery psychologiczne utrudniające ekspansję.

Tak więc wzrost zaangażowania inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw za granicą będzie dla nich trudnym i długotrwałym procesem.

Podsumowanie

Kryzys gospodarczy spowodował przyspieszenie procesu zmian w zaangażowaniu inwestycyjnym poszczególnych krajów (a właściwie ich przedsiębiorstw) w skali całej gospodarki światowej. Relatywnie maleje zaangażowanie krajów Unii Europejskiej (w tym i Polski), a rośnie zaangażowanie przedsiębiorstw z Chin, USA, Rosji, Indii. Dotyczy to zarówno całości bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jak i inwestycji typu greenfield oraz inwestycji dokonywanych poprzez transgraniczne fuzje i przejęcia.

Struktura terytorialna polskich inwestycji zagranicznych jest niekorzystna. Około 93% inwestycji lokowanych jest w krajach europejskich, z tego połowa w krajach UE-15 i 15% w krajach UE-12. Są to kraje, które albo notują znaczny spadek tempa wzrostu gospodarczego, albo wręcz przechodzą poważny kryzys gospodarczy. Dlatego też celowa byłaby zmiana alokacji tych inwestycji i zwrócenie większej uwagi na kraje azjatyckie o dużym potencjale wzrostu i kraje Ameryki Południowej.

Potrzebna jest też zmiana struktury tych inwestycji i większy udział inwestycji w przemyśle (sektor wydobywczy i przetwórczy) oraz większy udział inwestycji w już istniejące przedsiębiorstwa, co wymaga jednak zwiększonej penetracji i rozpoznania rynków zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich, red. W. Karaszewski, UMK, Toruń 2010.

Kierunki i skala inwestycji polskich spółek na rynkach zagranicznych, Ministerstwo Skarbu Państwa – Biuro Komunikacji Społecznej, 17.04.2012.

Orłowski W., *Szanse zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw na tle wydarzeń w gospodarce światowej*, w: *Eksport oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne firm województwa pomorskiego*, red. S. Umiński, Uniwersytet Gdański, PBSDGA, Gdańsk 2010.

United Nations, *World Investment Report 2012*, New York–Geneva 2012.

3. Konkutowanie poprzez współpracę w łańcuchach dostaw wykorzystujących model cloud computing

Wstęp

Bieżące złożone uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej stymulują łączenie działań i koncentrację wspólnych wysiłków w obrębie łańcuchów (sieci) dostaw na rzecz osiągnięcia unikatowych i trwałych przewag konkurencyjnych. Współpraca pomiędzy takimi partnerami jest oparta na konsolidacji kompetencji i, w ujęciu strategicznym, wymaga dzielenia się informacją, pracy na „otwartych księgach”, szczerości i zaufania. Jednakże rzeczywista realizacja tych wymogów ma częstokroć charakter życzeniowy i jest raczej modelem, do którego dążą podmioty zaangażowane we wspólne działania biznesowe, a nie praktyką. Po części jest to efekt trudności w pomiarze realizacji takich wymogów, po części jednak – potrzeba ochrony bezpieczeństwa danych związanych z kluczowymi kompetencjami de facto odrębnych podmiotów gospodarczych.

Nie umniejszając roli otwartości i zaufania we współpracy partnerskiej, warto zwrócić uwagę na narzędzia, które we wzajemnych relacjach pomagają uzyskać efekt *win – win*, tzn. są łatwe do zmierzenia, ograniczają koszty i poprawiają przejrzystość w obrębie całego łańcucha dostaw, a przede wszystkim prowadzą do osiągnięcia trwałych przewag konkurencyjnych. Takim narzędziem jest cloud computing.

Celem opracowania jest wskazanie potencjału wykorzystania modelu cloud computing w integracji przepływów w obrębie złożonych, globalnych łańcuchów dostaw i, w konsekwencji, rzeczywistej, a nie życzeniowej możliwości skutecznego konkutowania. Potencjał ten leży w zasięgu wszystkich przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość i czas funkcjonowania na rynku. Tym samym cloud computing staje się kluczowym narzędziem osiągnięcia przewag (także poprzez wsparcie współpracy) przez polskie firmy w dowolnej skali działalności: lokalnej, międzynarodowej czy też globalnej.

Ze względu na efekty zastosowania cloud computing otrzymuje silne wsparcie regulacyjno-finansowe Komisji Europejskiej w ramach European Cloud Computing Strategy (Europejskiej strategii przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej) i stanowi podstawowy element stymulujący przepływy i rozwój Digital Single Market (jednolitego rynku cyfrowego).

3.1. Istota konkutowania poprzez współpracę

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami jest elementem permanentnie wpisanym w prowadzenie działalności gospodarczej. Wszystkie podmioty gospodarcze współpracują zarówno z dostawcami po stronie zaopatrzenia przedsiębiorstwa, jak i odbiorcami po stronie dystrybucji produktów do klientów, a jakość relacji¹ pomiędzy partnerami biznesowymi częstokroć stanowi główny punkt odniesienia do poziomu osiągnięcia przewag konkurencyjnych (*competition-driven cooperation*).

Potrzeba zacieśniania relacji z wybranymi partnerami jest wynikiem ich wpływu na procesy współdecydujące o kluczowych kompetencjach i kreowaniu wartości dodanej w ich obrębie. Tym samym dobór adekwatnego partnera nie może być przypadkowy ze względu na rolę, jaką odgrywa jakość jego działalności w rozwoju firmy w ujęciu strategicznym. Poszukiwanie przedsiębiorstwa o tak dużym znaczeniu może być procesem długotrwałym, który nie kończy się w momencie ustalenia warunków kooperacji i podpisania kontraktu, a jedynie ten proces utrwala pod względem formalnym.

Zacieśnianie współpracy partnerskiej o strategicznym znaczeniu kreuje nowy byt w przestrzeni gospodarczej. Jest on wynikiem łączenia kompetencji niezależnych podmiotów i stanowi dla nich nowy wspólny cel – nadrzędny wobec samodzielnie prowadzonej działalności. Jednocześnie zaangażowanie w taką współpracę stymuluje tworzenie sytuacji typu *win – win* dla obydwu partnerów odrębnie funkcjonujących na rynku.

Przedsiębiorstwa podejmują współpracę, kooperując w ramach łańcuchów dostaw, czyli zbioru trzech lub więcej podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w przepływy towarów, usług, informacji i finansów od źródła ich pochodzenia do konsumenta². Łańcuch dostaw (czy też sieci dostaw), w obrębie którego odbywa się

¹ Więcej na temat rodzaju relacji biznesowych w: K. Nowicka, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/, 11.03.2013.

² J.T. Mentzer, W. DeWitt, J.S. Keebler et al., *Defining supply chain management*, „Journal of Business Logistics” 2001, vol. 22, no. 2, s. 4.

współpraca o różnych przejawach i stopniu partnerstwa, budowany jest na bazie kooperacji na rzecz osiągnięcia zarówno wspólnych, jak i indywidualnych korzyści ekonomicznych. Współpracując, partnerzy są w stanie osiągać wyższe korzyści, niż działając samodzielnie, i w takim ujęciu zarządzanie łańcuchem dostaw może być definiowane jako „zarządzanie relacjami z dostawcami, dystrybutorami i klientami znajdującymi się na początku i na końcu łańcucha dostaw w celu osiągnięcia większej wartości dla klienta po niższym koszcie”³. Przy czym klient wskazany w końcowej części definicji powinien być rozumiany jako konsument ostateczny stanowiący jeden z elementów (ogniw) łańcucha dostaw.

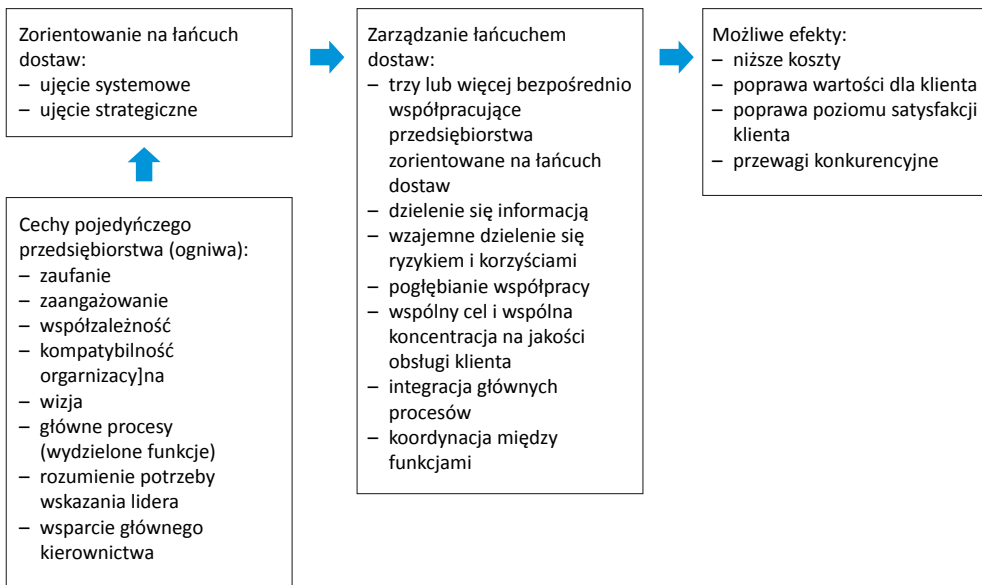
W ramach konkurencyjnych, zintegrowanych łańcuchów dostaw, stymulowanych współpracą partnerską, wyróżnić można szereg działań, tj.:

- skoordynowane i zintegrowane zachowania,
- wzajemne dzielenie się informacjami,
- przejrzystość i aktualność informacji (dostępnych online),
- synchronizacja działań,
- wzajemne dzielenie się ryzykiem i korzyściami,
- eliminacja czynności niedodających wartości,
- pogłębianie współpracy,
- wspólny cel i wspólna koncentracja na jakości obsługi klienta,
- standaryzacja, automatyzacja i integracja procesów,
- budowa i podtrzymywanie długoterminowych relacji.

Istotą zarządzania łańcuchem dostaw konkurującego poprzez współpracę jest pewna filozofia charakteryzująca zaangażowanych partnerów. Każde ogniwo, wdrażając wymienione działania i podporządkowując je współpracy w ramach danego łańcucha dostaw, zarówno po stronie partnera zaopatrującego przedsiębiorstwo, jak i po stronie dystrybucji (odbiorcy), jest niejako „zorientowane na łańcuch dostaw”⁴. Taka filozofia, zakładająca ujęcie systemowe (holistyczne) i strategiczne, pozwala na osiągnięcie największych korzyści z efektów działań podejmowanych w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Przekształcenie kryteriów cechujących przedsiębiorstwa zorientowane na łańcuch dostaw w możliwe efekty współpracy prezentuje rysunek 3.1.

³ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 31.

⁴ Orientacja na łańcuch dostaw to uznanie przez organizację systemowych, strategicznych skutków działań taktycznych podejmowanych w ramach zarządzania różnymi przepływami w łańcuchu dostaw. Por. J.T. Mentzer, W. DeWitt, J.S. Keebler et al., op.cit., s. 11.



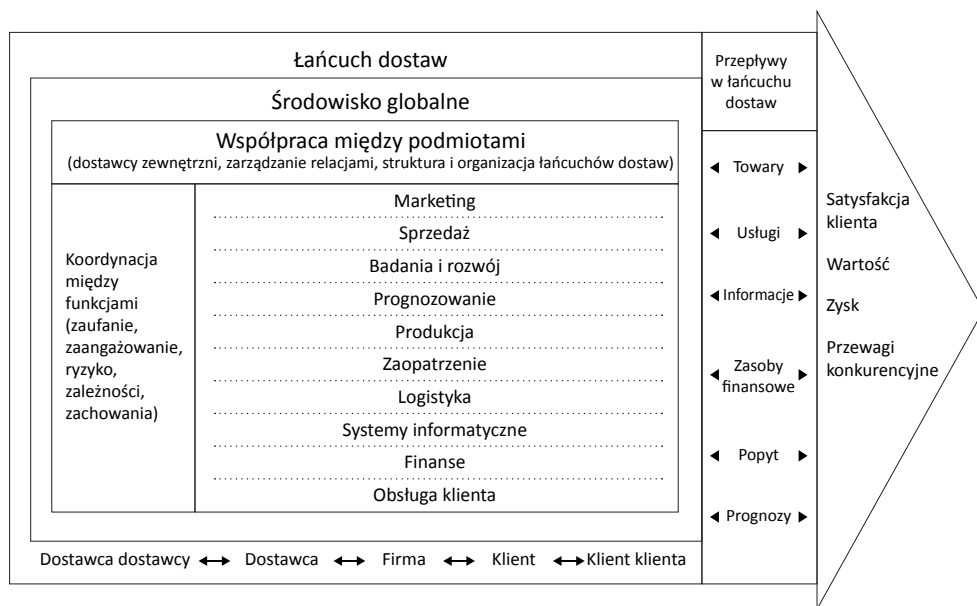
Rysunek 3.1. Wpływ cech przedsiębiorstwa zorientowanego na łańcuchach dostaw na efekty współpracy

Źródło: J.T. Mentzer, W. DeWitt, J.S. Keebler et al., *Defining supply chain management*, „Journal of Business Logistics” 2001, vol. 22, no. 2, s. 12.

Z poszczególnymi przepływami w łańcuchu dostaw, stymulującymi kreowanie poziomu i struktury podaży w poszczególnych ogniwach współpracujących partnerów, wiąże się potrzeba holistycznego podejścia do koordynacji pojedynczych funkcji wykonywanych w obrębie każdej z organizacji i w efekcie zacieśniania współpracy pomiędzy podmiotami. Koordynacja funkcji łączy się z dzieleniem się informacjami, tym samym zaufaniem i ryzykiem, zaangażowaniem we współpracę oraz wnioskami z tego zależności, a więc określonym – oczekiwanym – zachowaniem. Taka współpraca osadzona jest w pewnej zaprojektowanej strukturze łańcucha dostaw i wymaga kompetencji w zarządzaniu relacjami nie tylko wśród przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w proces łańcucha dostaw, lecz także podmiotów wspierających jakość jego funkcjonowania – dostawców zewnętrznych. Zatem poszczególne łączone działania zaangażowanych partnerów biznesowych dobrane być powinny wyłącznie w odniesieniu do wielkości kreowanej przez nie wartości dodanej, a wszystkie pozostałe należy ograniczyć lub wyeliminować.

W efekcie kompatybilność i koordynacja współpracujących przedsiębiorstw owocuje realizacją określonego poziomu obsługi klienta, kreowaniem wartości dodanej oraz zysków poszczególnych partnerów biznesowych, a jej jakość współtworzy unikatowe przewagi konkurencyjne.

Elementy tak złożonego procesu podlegają zazwyczaj uwarunkowaniom środowiska globalnego stanowiącym zarówno zbiór zagrożeń, jak i szans na dalszy rozwój całego łańcucha (sieci) dostaw. Ujęcie holistyczne modelu zarządzania łańcuchem dostaw, z uwzględnieniem osadzenia jego funkcji w środowisku globalnym, prezentuje rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Model zarządzania łańcuchem dostaw – ujęcie holistyczne

Źródło: J.T. Mentzer, W. DeWitt, J.S. Keebler et al., *Defining supply chain management*, „Journal of Business Logistics” 2001, vol. 22, no. 2, s. 19.

Łączenie kompetencji w ramach współpracy partnerskiej ma na celu poprawę czasu reakcji na zmienność uwarunkowań kształtujących otoczenie, a zatem zwiększenie elastyczności w tempie i poprawności odpowiedzi podaży na zgłaszany popyt bądź kreowanie popytu poprzez podaż proaktywnie wychodzącą naprzeciw potencjalnym oczekiwaniom klientów. W celu realizacji tak przyjętych założeń współpracy integrowanie pojedynczych procesów i tworzenie swego rodzaju megaprocesu łańcucha lub sieci dostaw wymaga spójnej koordynacji działań. Uwarunkowaniami poprawności i płynności koordynacji poszczególnych podprocesów są kolejno: standaryzacja, automatyzacja oraz synchronizacja, co skutkuje przejrzystością funkcjonowania całego systemu.

3.2. Konkutowanie poprzez współpracę w łańcuchach dostaw – główne wyzwania

Orientacja na łańcuch dostaw, stanowiąca podstawę do zacieśniania współpracy w obrębie zintegrowanego zarządzania, wymaga nie tylko przewartościowania filozofii funkcjonowania własnej organizacji, lecz także zrozumienia i przeanalizowania (zdefiniowania oraz zmierzenia) różnic występujących pomiędzy kooperującymi partnerami biznesowymi. Różnice pomiędzy dostawcą i odbiorcą można wskazywać zarówno w ujęciu współpracy bezpośredniej, jak i pomiędzy dowolnie wybranymi szczeblami (ogniwami) oraz wzdłuż całego łańcucha dostaw. Różnice te mogą być oceniane zgodnie z różnymi kryteriami⁵, np.:

- dystans socjalny (związany z kulturą i filozofią stosowanych metod zarządzania),
- dystans kulturowy (wynikający z różnych norm, wartości związanych z odmiennymi cechami narodowymi),
- dystans technologiczny (związany ze stopniem zaawansowania technologicznego między partnerami),
- dystans czasowy (definiujący czas pomiędzy nawiązaniem kontaktu, aktualną współpracą oraz transferem wyrobów i usług),
- dystans geograficzny (określający odległość pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami o różnej lokalizacji).

Możliwość pokonania wymienionych różnic wymaga jednak w pierwszej kolejności zmapowania megaprocesu, jakim jest łańcuch dostaw. Ponadto należy podkreślić, że złożoność owego procesu cechuje się ogromną ilością czynników współdecydujących o jego kształcie, kierunku rozwoju i kompetencji efektywnego konkutowania. Czynniki te to m.in.: liczba i różnorodność przedsiębiorstw zaangażowanych we współpracę w ramach danego łańcucha (sieci), liczba oraz rodzaj relacji, procesów i podprocesów oraz interakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami i wewnątrz nich, dynamika tych procesów i interakcji, różne poziomy systemu zaangażowane w każdy proces, ogromna ilość informacji niezbędnych do planowania, organizowania, zarządzania i kontroli poprawności oraz sprawności płynnego funkcjonowania tegoż systemu. Tak duża złożoność czynników wymaga interdyscyplinarnej analizy zarówno w ujęciu statycznym, czyli struktury łańcucha dostaw, na które składa się kompleksowość produktu i procesów towarzyszących zaopatrzeniu, produkcji oraz

⁵ Por. *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 101.

dostarczaniu wyrobu gotowego, jak i ujęciu dynamicznym, czyli analizy złożoności operacyjnej związanej z niepewnością informacji oraz przepływów wewnątrz organizacji i pomiędzy nimi, wpływającej na nieciągłość procesów, co jest w głównej mierze efektem poprawności predykcji zdarzeń dotychczas niewystępujących⁶.

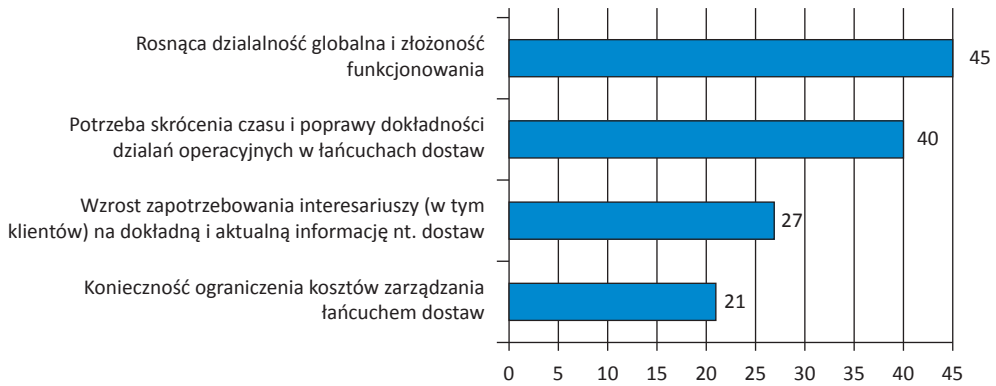
Złożoność łańcucha dostaw rośnie wraz ze zmiennością oczekiwań klientów, środowiska konkurencyjnego, wymogów i regulacji związanych z funkcjonowaniem w wybranym segmencie rynkowym. Nie bez znaczenia dla zwiększania kompleksowości problematyki zarządzania łańcuchem dostaw są też: decyzje o aliansach strategicznych, fuzje i przejęcia, wielokanałowość systemu, outsourcing funkcji (szczególnie tych strategicznych) do podmiotów zewnętrznych, wdrażanie nowych technologii, wprowadzanie nowych produktów (towarów i usług), pozyskiwanie nowych klientów, zdobywanie nowych geograficznie rynków zbytu czy przenoszenie działalności operacyjnej poza granice kraju macierzystego, co w przypadku offshoringu łączy się nie tylko z odmienną kulturą zarządzania, ale choćby ze zmianą strefy czasowej. Postępujący wzrost złożoności łańcucha dostaw koreluje z rozwojem procesów globalizacji, kastomizacji, outsourcingu i innowacji⁷.

Według respondentów jednego z badań Aberdeen Group, złożoność działań operacyjnych przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w skali globalnej była także najistotniejszym czynnikiem ograniczającym przejrzystość funkcjonowania łańcuchów dostaw (45% wskazań respondentów). Drugim wskazywanym przez respondentów ograniczeniem współdecydującym o jakości przejrzystości w łańcuchu dostaw (który może być również rozumiany jako efekt owej złożoności) była potrzeba poprawy działań operacyjnych i/lub ich dokładności (40%)⁸. Czynniki wpływające na potrzebę i możliwość poprawy przejrzystości w łańcuchach dostaw prezentuje wykres 3.1.

⁶ Por. S.S. Asan, *A Methodology Based on Theory of Constraints' Thinking Processes for Making Complexity in the Supply Chain*, Dissertation, Technische Universität Berlin, Berlin 2009, s. 31–36.

⁷ Por. *9th Annual Global CEO Survey. Globalization and Complexity. Inevitable Forces in a Changing Economy*, PricewaterhouseCoopers, 2006; *The Challenge of Complexity in Global Manufacturing. Critical Trends in Supply Chain Management, Global Benchmark Study Report*, Deloitte, Touche, Tohmatsu, London–New York 2003; *The Complexity Challenge. A Survey on Complexity Management Across the Supply Chain*, A.T. Kearney, Chicago 2004; *Creating the Optimal Supply Chain. Special Report*, Boston Consulting Group, Knowledge@Wharton, 2006.

⁸ B. Heaney, *Supply Chain Visibility Excellence. Mastering Complexity and Landed Costs*, Aberdeen Group, March 2012, s. 5.



Wykres 3.1. Czynniki stymulujące konieczność poprawy przejrzystości łańcuchów dostaw

Źródło: B. Heaney, *Supply Chain Visibility Excellence. Mastering Complexity and Landed Costs*, Aberdeen Group, March 2012, s. 5.

Wzrastająca kompleksowość globalnych łańcuchów dostaw to nie tylko wzrost ryzyka biznesowego i negatywnych skutków jego wystąpienia, lecz także wydłużenie czasu dostaw wpływające na wzrost poziomu (zbędnych) zapasów w całym systemie, także tych „w drodze”, i konieczność ciągłego monitorowania ich poziomu zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i dostaw (dystrybucji do klientów). Sytuacja ta wywołuje wzrost kosztów globalnych funkcjonowania łańcucha dostaw angażującego we współpracę kilka, kilkanaście, a czasem nawet kilkadziesiąt podmiotów gospodarczych, częstokroć w skali międzynarodowej.

3.3. Konkurowanie poprzez współpracę – uwarunkowania

Jak wspomniano, koordynacja funkcjonowania współpracujących partnerów biznesowych w megaprocesie łańcucha dostaw łączy się z podejmowaniem działań – mających na celu standaryzację, automatyzację i synchronizację – których celem jest osiągnięcie przejrzystości całego systemu.

Negocjacje i wynikające z nich porozumienia zbliżają partnerów do określenia wspólnego celu oraz zasad jego osiągnięcia. W dalszym jednak etapie niezbędny jest wybór metod i narzędzi do realizacji przyjętych założeń. W obrębie koncepcji i sposobów zarządzania łańcuchem dostaw istnieje relatywnie szeroki wybór z repozytorium technik wykorzystywanych w tej dziedzinie prowadzenia działalności gospodarczej. Dobór konkretnych rozwiązań uwarunkowany jest skalą prowadzonej działalności, zatem kompleksowością łańcucha, a także strategią i przyjętymi

kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa, a raczej grupy przedsiębiorstw kooperujących w ramach danego łańcucha bądź sieci dostaw.

Usprawnianie przepływów w obrębie łańcucha dostaw może być wspierane różnymi koncepcjami, tj. Supply Chain Operations Reference Model (SCOR), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Enterprise Resource Planning (ERP), Quick Response (QR), Effective Consumer Response (ECR), Vendor Managed Inventory (VMI), Warehouse Management Systems (WMS), Transportation Management Systems (TMS), Lean-Agile, jak również Supplier Relationship Management (SRM), Customer Relationship Management (CRM) i inne⁹. Implementacja dobranej metody (lub metod), wykorzystywanej w zarządzaniu łańcuchem dostaw, dążąca do uelastyczniana działań ma na celu poprawę czasu reakcji poszczególnych współpracujących ogniw na zmiany zgłaszane po stronie popytu. Osiągnięcie przejrzystości wzdłuż łańcucha dostaw pozwala na odbieranie sygnałów rynkowych w miejscu ich powstawiania (w momencie zakupu lub wskazanym miejscu konsumpcji) i przesyłanie w górę łańcucha, potencjalnie aż do miejsca wytwarzania nabywanych w ogniwie detalicznym produktów. Jakość dobranych metod zarządzania łańcuchem dostaw, metod współdecydujących o przejrzystości i możliwości reakcji w czasie rzeczywistym na zgłaszany popyt, można ocenić np. poprzez wskazanie tego ogniw w łańcuchu, w którym budowa struktury asortymentu zapasów bieżących wyrobów gotowych odbywa się na podstawie prognoz i planów oszacowujących prawdopodobną wielkość i strukturę popytu. W im wyższym ogniwie łańcucha dostaw ta operacja ma miejsce, tym większą elastycznością i potencjałem skracania czasu reakcji wykazuje się dany system. Sytuacja ta jest szczególnie istotna dla rynków, na których występuje duża liczba konkurentów, np. tzw. towarów szybko rotujących (Consumer Packaged Goods – CPG lub Fast Moving Consumer Goods – FMCG), gdzie jednym z głównych elementów obsługi klienta, którym konkurują przedsiębiorstwa, jest właśnie czas.

Analizując poszczególne koncepcje zarządzania wspierające jakość funkcjonowania łańcuchów dostaw, należy podkreślić podstawowy punkt odniesienia dla podejmowanych działań, jakim jest informacja. Informacja buduje wiedzę i kompetencje, pozwala dokonywać wyborów i wychodzić naprzeciw potrzebom klientów. Jakość i czas jej pozyskania to kluczowe kryteria osiągania przewag konkurencyjnych przez zarządzanie łańcuchem dostaw. Jakiemukolwiek zakłócenia w tych obszarach mogą powodować budowanie nieadekwatnego poziomu zapasów (objawiającego się

⁹ Więcej na ten temat np. w: *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.

np. tzw. efektem byczego bicza¹⁰), co w konsekwencji prowadzić może do wzrostu poziomu niepotrzebnie zamrożonego kapitału, zakłóceń w ciągłości produkcji. Skutkiem mogą być także utracone możliwości sprzedaży i spadek poziomu satysfakcji klienta.

W celu ograniczania negatywnych skutków zakłóceń w obrębie jakości i czasu dostępu do informacji przedsiębiorstwa od lat wykorzystują technologie informacyjne (IT)¹¹ synchronizujące i wspierające wymienione koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw oraz działania logistyczne wewnątrz przedsiębiorstwa. Obszary, w których systemy informatyczne mogą służyć największym wsparciem w działalności gospodarczej, zostały przedstawione na wykresie 3.2.



Wykres 3.2. Obszary, w których IT najbardziej wspiera działalność biznesową (w skali 0–10, gdzie 10 oznacza obszar największego wsparcia)

Źródło: *Informatyzacja polskiej gospodarki 2011*, „Business.pl TELEINFO 100”, s. 10.

¹⁰ Więcej na ten temat w: H.L. Lee, V. Padmanabhan, S. Whang, *The Bullwhip Effect in Supply Chains*, „Sloan Management Review”, Spring 1997, vol. 38, iss. 3, s. 93–102.

¹¹ Technologia informacyjna (*information technology* – IT) – całokształt zagadnień, metod, środków i działań związanych z przetwarzaniem informacji. Stanowi połączenie zastosowań informatyki i telekomunikacji, obejmuje również sprzęt komputerowy oraz oprogramowanie, a także narzędzia i inne technologie związane z przetwarzaniem, przesyłaniem, przechowywaniem, zabezpieczaniem i prezentowaniem informacji. Dostarcza użytkownikowi narzędzi, za pomocą których można pozyskiwać informacje, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, gromadzić, zarządzać i przekazywać innym ludziom. Zob. *Technologia informacyjna*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Technologia_informacyjna, 18.03.2013.

Istota jakości systemu informatycznego wykorzystywanego w działalności gospodarczej jest oceniana według kryteriów wpływu na biznes, a zatem korzyści ekonomicznych związanych z zastosowaniem wybranego rozwiązania wobec alternatywnego. Przy czym analiza zwrotu z inwestycji w infrastrukturę IT nie jest prostym rachunkiem. Mowa tu bowiem zarówno o kosztach zakupu sprzętu (hardware), oprogramowania (software), jak i kosztach jego utrzymania, np. pomieszczeń, bezpieczeństwa, elektryczności, administratorów i programistów, szkoleń, uaktualniania aplikacji, rozbudowy zasobów pamięci, archiwizacji i przetwarzania baz danych, psucia się, starzenia, rozbudowy, utylizacji itd.

Nie bez przyczyny zatem także funkcje IT są w przedsiębiorstwie rozważane pod kątem zasadności ich realizacji własnymi zasobami – inwestycje w aktywa stałe (model *on-premise*) wobec możliwości zakupu jedynie funkcjonalności wybranej infrastruktury IT na zewnątrz przedsiębiorstwa (model *on-demand*). Taki sposób dostępu do funkcjonalności infrastruktury IT wspierającej procesy biznesowe jest możliwy w modelu cloud computing.

3.4. Cloud computing w działalności gospodarczej

Cloud computing (chmura obliczeniowa) jest modelem biznesowym umożliwiającym dostęp przez internet do współdzielonej puli zasobów (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, oprogramowania), które są konfigurowalne, dostępne na życzenie (*on-demand*), mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika usług, co umożliwia elastyczne zwiększanie lub zmniejszanie zasobów w zależności od bieżącego zapotrzebowania danej organizacji¹². Cloud computing oparty jest na centralizacji i wirtualizacji¹³ zasobów IT, a usługobiorca płaci jedynie za ich funkcjonalność, która w danym czasie była przez niego wykorzystywana (*pay per use*). Można wyróżnić trzy główne rodzaje usług w ramach cloud computingu:

- infrastruktura jako usługa (*infrastructure as a service* – IaaS) – wynajem usługobiorcy infrastruktury, tj. serwery, przestrzeń dyskowa lub określony zasób pamięci i mocy obliczeniowej,

¹² P. Mell, T. Grance, *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg 2011, s. 2, <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>, 18.03.2013.

¹³ Wirtualizacja pozwala na jednocześnie uruchomienie wielu systemów operacyjnych na tej samej platformie sprzętowej i systemowej przy maksymalnej możliwej wydajności umożliwiając efektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów. Zob. *Wirtualizacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wirtualizacja>, 20.03.2013.

- platforma jako usługa (*platform as a service* – PaaS) – wynajem usługobiorcy wirtualnego środowiska pracy znajdującego się na serwerach dostawcy w celu tworzenia przez klienta własnych aplikacji,
- oprogramowanie jako usługa (*software as a service* – SaaS) – wynajem usługobiorcy potrzebnych funkcji programów działających na serwerze i w środowisku dostawcy.

Cloud computing może być wdrożony na trzy podstawowe sposoby:

- chmura prywatna (*private cloud*) – infrastruktura jest udostępniana jednemu usługobiorcy,
- chmura publiczna (*public cloud*) – infrastruktura jest własnością pojedynczego usługodawcy i jest udostępniana wielu niezależnym usługobiorcom,
- chmura hybrydowa (*hybrid cloud*) – wykorzystywanie obydwu powyższych rozwiązań.

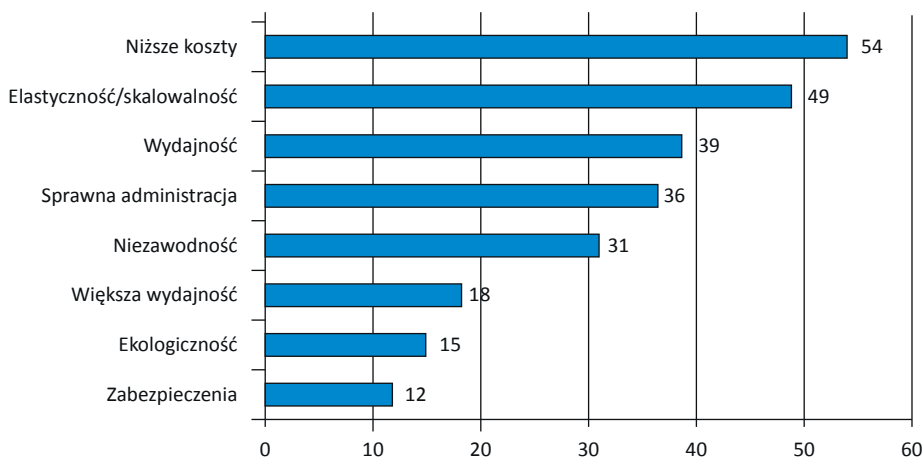
Dobór rodzaju oraz sposobu wdrożenia ma charakter zindywidualizowany i wtórny wobec oczekiwań oraz możliwości biznesowych, które osiągną przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania w tym modelu.

Istotą potencjału kreowanego dla przedsiębiorstwa przez zastosowanie modelu cloud computing jest jego charakterystyka. Dobór i kumulacja potencjału poszczególnych rozwiązań tworzących strukturę oraz podstawę jego funkcjonowania pozwala podmiotom gospodarczym (jak również innym organizacjom) na czerpanie i pomnażanie korzyści wynikających z efektów ekonomii skali (*economies of scale*), jak również efektów ekonomii kompetencji (*economies of skill*). Najistotniejsze cechy modelu cloud computing to¹⁴:

- skalowalność poziomu zasobów niezbędnych do realizacji bieżącego popytu,
- dostęp przez internet, co umożliwia aktualizację informacji niemal w każdym miejscu i o dowolnym czasie w skali globalnej w czasie rzeczywistym,
- opłata za faktycznie wykorzystaną w danym okresie moc obliczeniową,
- współdzielona infrastruktura, z której korzysta jednocześnie wielu użytkowników (klientów),
- przetwarzanie danych odbywa się na niemal nieograniczonej liczbie serwerów, co w zdecydowany sposób wpływa na skrócenie czasu trwania tej procedury,
- interoperacyjność, czyli udostępnianie możliwości współdziałania różnych systemów informatycznych ze względu na zastosowane standardy przetwarzania danych.

¹⁴ Szerzej na ten temat w: K. Nowicka, *Cloud computing a koszty transakcyjne*, w: *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2011, s. 237–238.

Jako efekt zastosowania modelu cloud computing przedsiębiorstwa wskazują przede wszystkim obniżenie kosztów, elastyczność (ze względu na skalowalność poziomu wykorzystywanych zasobów) i wydajność. Wykres 3.3 przedstawia najważniejsze przyczyny przejścia z tradycyjnego modelu posiadania własnych zasobów IT do korzystania z ich funkcji z zastosowaniem modelu cloud computing.



Wykres 3.3. Najważniejsze przyczyny przejścia do modelu cloud computing wskazane przez przedsiębiorców

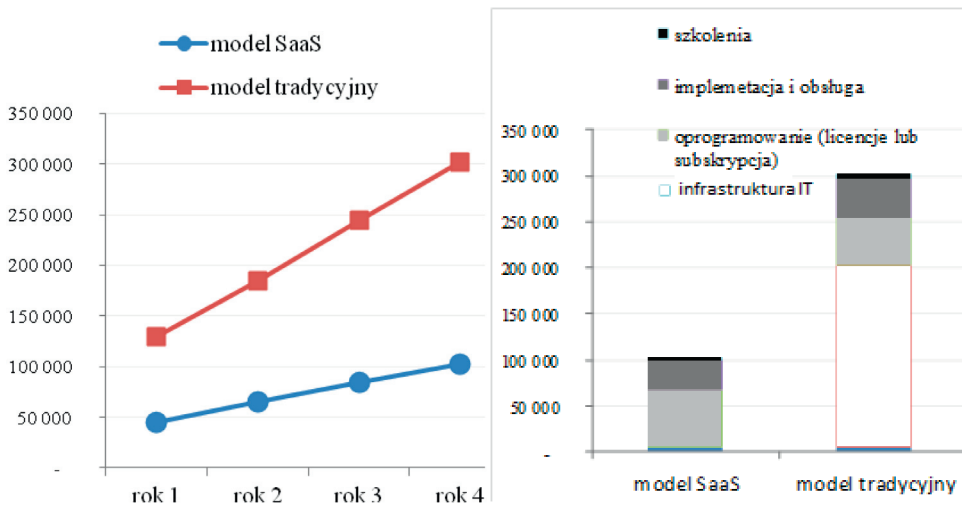
Źródło: *Cloud Computing – A New Model for Delivering and Consuming IT Resources*, Seagate Technology LLC, 2010, s. 3.

Wymienione na wykresie 3.3 najważniejsze przyczyny zainteresowania modelem cloud computing (i w efekcie zmiana sposobu korzystania z funkcjonalności zasobów informatycznych na ten model) to lista łącząca zarówno wyniki zastosowania tego rozwiązania, jak i jego cechy. Jednocześnie warto podkreślić, że np. niższe koszty mogą być efektem zmiany ich struktury związanej z formą dostępu do infrastruktury IT z CAPEX na OPEX, mogą również być konsekwencją zastosowania tego modelu w ujęciu sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, np. obniżenie kosztów ze względu na wzrost wydajności lub elastyczności w danym czasie.

Szczególnie istotnym zagadnieniem jest łatwość pomiaru rzeczywistych efektów biznesowych (ekonomicznych) zastosowania rozwiązań w modelu cloud computing wynikająca z cech leżących u podstaw jego konstrukcji. Narzędzia stosowane w rachunkowości zarządczej i controllingu (tj. PV, NPV, IRR czy ROI) mogą być także wykorzystywane podczas konstruowania sposobu pomiaru i oceny efektywności inwestycji w rozwiązania bazujące na modelu cloud computing.

W jednym z badań analizujących koszty wykorzystania modelu tradycyjnego (zasobów własnych IT) i modelu SaaS porównano całkowity koszt posiadania obydwu

rozwiązań oraz jego kumulację na przestrzeni 4 lat. W porównywanych strukturach całkowitych kosztów posiadania znalazły się: • koszty planowania i wyboru dostawcy rozwiązania, • sprzętu, oprogramowania i utrzymania infrastruktury IT (w rozwiązaniu SaaS koszty te są ujęte w subskrypcji), • licencji lub subskrypcji aplikacji, • projektowania aplikacji, dostosowania, integracji, obsługi użytkowników i administracji, • początkowych i bieżących szkoleń. Wyniki tego porównania prezentuje wykres 3.4 (prawa część grafu ilustruje skumulowany całkowity koszt dla 4 lat).



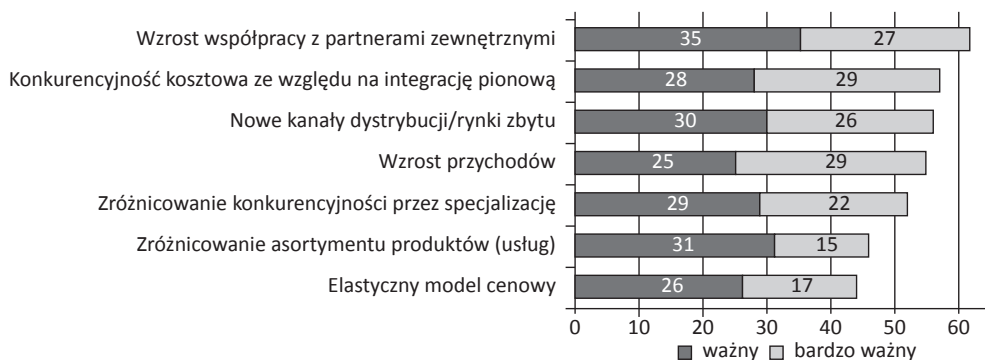
Wykres 3.4. Skumulowany całkowity koszt posiadania rozwiązania w modelu SaaS i modelu tradycyjnym w przeciągu 4 lat

Źródło: S. Aggarwal, L. McCabe, *The TCO of SaaS-Based Budgeting, Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010, s. 9.

W cytowanym badaniu przeanalizowano przedsiębiorstwa o różnej wielkości i strukturze użytkowników pod względem dostępu do aplikacji. Rozwiązanie w modelu SaaS było od 62 do 77% mniej kosztowne niż tradycyjne. We wszystkich scenariuszach największą różnicę w kosztach stanowi posiadanie infrastruktury IT, która jest cechą tradycyjnego modelu (jej udział w całkowitym koszcie posiadania wahał się pomiędzy 45 a 72%). Struktura kosztów najbardziej zróżnicowana była w obrębie dostępu do oprogramowania (subskrypcja vs licencje). W przypadku kosztu oprogramowania w modelu SaaS wynosił on pomiędzy 56 a 67%, natomiast w tradycyjnym rozwiązaniu – pomiędzy 14 a 28% całkowitych kosztów posiada-

nia¹⁵. Dodatkowo, rozliczenia w modelu cloud computing eliminują koszty ukryte i ponoszone zbędnie, a klarowność ich struktury ułatwia przeprowadzanie audytu oraz gwarantuje zgodność z obowiązującymi regulacjami.

W odróżnieniu od prezentowanych na wykresie 3.4 wyników badania koncentrującego się w głównej mierze na efektach związanych z modelem cloud computing występujących wewnątrz podmiotu gospodarczego, w 2011 roku IBM Institute for Business Value przeprowadził badanie analizujące wagę wsparcia realizacji poszczególnych celów biznesowych poprzez przejście do modelu cloud computing z uwzględnieniem zdarzeń mających miejsce w otoczeniu przedsiębiorstwa. 62% respondentów badania stwierdziło, że przejście do modelu cloud computing było bardzo ważne lub ważne w kontekście wzrostu współpracy z partnerami zewnętrznymi, dla 56% zmiana ta była bardzo ważna lub ważna w rozwijaniu nowych kanałów dystrybucji i pozyskiwaniu nowych rynków zbytu (wykres 3.5).



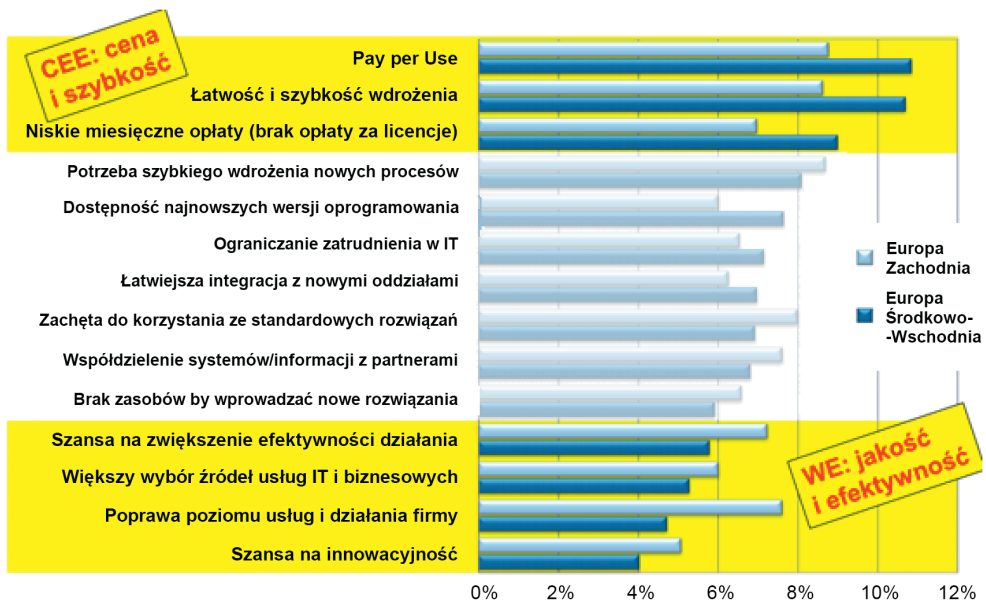
Wykres 3.5. Znaczenie modelu cloud computing we wspieraniu realizacji celów biznesowych

Źródło: S. Berman, L. Kesterson-Townes, A. Marshall, R. Srivathsa, *The power of cloud. Driving business model innovation*, IBM Institute for Business Value, New York, February 2012, s. 3.

Model cloud computing jest wciąż relatywnie nowym rozwiązaniem i, jak się okazuje, jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (a zatem zasadność wdrożenia) jest w inny sposób postrzegany przez przedsiębiorców z Europy Zachodniej (Western Europe – WE), gdzie stosowany jest powszechniej i dłużej, i przez przedsiębiorców zlokalizowanych na terenie Europy Środkowo-Wschodniej (Central-Eastern Europe – CCE). Dla zbadanych przez firmę International Data Corporation (IDC) 815 respondentów z Europy Zachodniej istotą przejścia do modelu cloud computing

¹⁵ S. Aggarwal, L. McCabe, *The TCO of SaaS-Based Budgeting, Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010, s. 12.

(poza wskazanymi aspektami technicznymi, czyli „łatwością i szybkością wdrożenia”, „pay per use” i „potrzebą szybkiego wdrożenia nowych procesów”), była poprawa jakości i efektywności działań. Respondenci wskazali bowiem „poprawę poziomu usług i działania firmy” czy „szansę na zwiększenie efektywności działania”. Wśród przebadanych 1393 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej przeważały natomiast odpowiedzi podkreślające aspekty związane z kosztami („pay per use” i „niskie miesięczne opłaty”) oraz „łatwość i szybkość wdrożenia” badanego rozwiązania. Taki rozkład odpowiedzi świadczyć może o początkowej fazie rozwoju rynku cloud computingu wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Tym samym efekty wpływu na biznes będą odczuwalne przez przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wdrożenie tego rozwiązania dopiero w przyszłości. Ranking zauważanych korzyści z zastosowania modelu cloud computing przedstawiony został na wykresie 3.6.

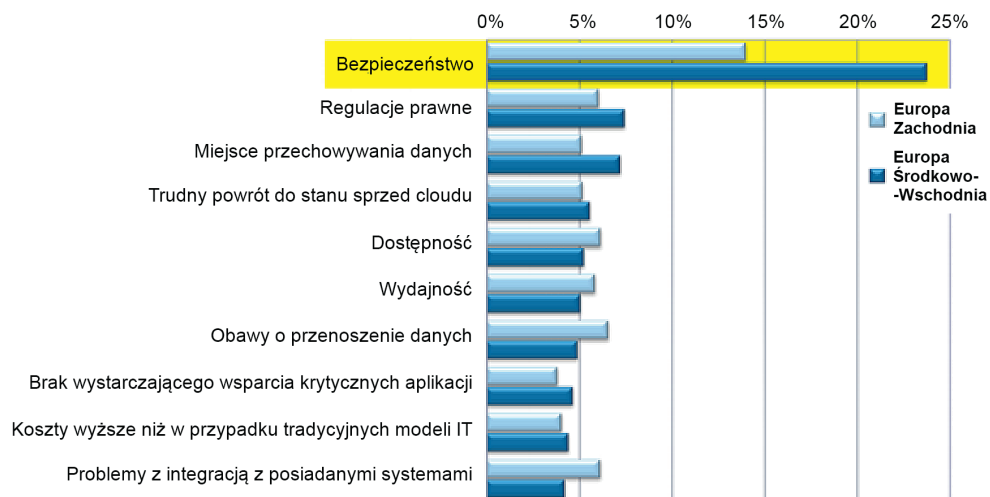


Wykres 3.6. Korzyści z zastosowania cloud computingu zauważane przez przedsiębiorców z Europy Zachodniej i Europy Środkowo-Wschodniej

Źródło: E. Zborowska, *Chmura – jak, jeśli tak?*, IDC Polska, konferencja „IDC Cloud Computing Roadshow 2012”, Warszawa, 16.10. 2012.

W cytowanym badaniu respondenci zostali także poproszeni o wskazanie swoich największych obaw związanych z wdrożeniem rozwiązań w modelu cloud computing. Podczas gdy kolejność wskazywanych obaw była podobna zarówno w przypadku

przedsiębiorstw pochodzących z Europy Zachodniej, jak i z Europy Środkowo-Wschodniej, to częstotliwość (a zatem siła) wskazań na poszczególne niebezpieczne obszary była w większości przypadków niższa wśród przedsiębiorców z Europy Zachodniej. Sytuacja ta jest szczególnie widoczna w przypadku wskazania obawy związanej z bezpieczeństwem danych przechowywanych i przetwarzanych w tym modelu (wykres 3.7).



Wykres 3.7. Obawy przed zastosowaniem cloud computingu wskazywane przez przedsiębiorców z Europy Zachodniej i Europy Środkowo-Wschodniej

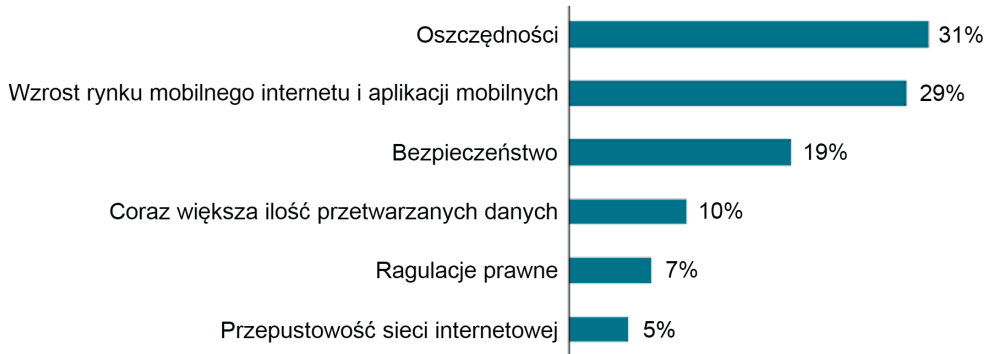
Źródło: E. Zborowska, *Chmura – jak, jeśli tak?*, IDC Polska, konferencja „IDC Cloud Computing Roadshow 2012”, Warszawa, 16.10. 2012.

Należy zaznaczyć, że odsetek wskazań poszczególnych obaw jest relatywnie niski, a te, które zostały wskazane jako najistotniejsze, mogą mieć charakter raczej mentalnościowy¹⁶ lub wiążący się ze zjawiskiem wyprzedzania przez rozwiązania praktyczne aktualnie obowiązujących regulacji prawnych.

Według danych zaprezentowanych w raporcie firmy PMR *Rynek przetwarzania danych w chmurze w Polsce 2012. Prognozy rozwoju na lata 2012–2016* w przeciągu 5 lat skumulowana roczna stopa wzrostu rynku cloud computingu w Polsce ukształtuje się na poziomie ponad 47%. W efekcie, w 2013 roku rynek ma przekroczyć granicę 200 mln PLN. Wzrost ten wynika z jednej strony z początkowej fazy jego rozwoju, z drugiej – istnienia sprzyjających warunków (technologicznych,

¹⁶ K. Łapiński, B. Wyżnikiewicz, *Cloud computing – wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarkę Polski*, IBNGR, Warszawa 2011, s. 16–19.

finansowych i regulacyjnych) do rozwoju tego modelu w Polsce. Najczęściej wymienianym przez respondentów cytowanego badania czynnikiem, mającym największy wpływ na rozwój rynku przetwarzania danych w chmurze w Polsce, są potencjalne oszczędności uzyskiwane w związku z korzystaniem z tego modelu (31%). Istotne znaczenie ma także rozwój mobilnej transmisji danych i aplikacji mobilnych (29%) oraz bezpieczeństwo (19%). Wyniki badania prezentuje wykres 3.8.



Wykres 3.8. Czynniki mające największy wpływ na rozwój rynku przetwarzania danych w Polsce

Źródło: Z. Vučković, *Wysokie wzrosty na polskim rynku przetwarzania danych w chmurze*, PMR Publications, Kraków 2012, s. 2.

Wykorzystanie usług w modelu cloud computing w Polsce różni się pomiędzy podmiotami. Duże przedsiębiorstwa wybierają przede wszystkim model chmury prywatnej (celem optymalizacji posiadanych zasobów i uzyskiwania efektów ekonomii skali), w mniejszym stopniu – model chmury publicznej, dzięki któremu realizują procesy niezwiązane z podstawową działalnością (np. system szkoleń, motywacji czy urlopów). Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) wybierają natomiast w głównej mierze rozwiązania dostępne w chmurze publicznej (ze względu na możliwość uzyskania większej kontroli nad wydatkami i ich rozłożenia w czasie, a także z powodu korzyści biznesowych oraz dostępnych rozwiązań informatycznych, których wdrożenie w modelu tradycyjnym jest nieosiągalne ze względu na koszty). W segmencie MŚP większe zainteresowanie rozwiązaniami w modelu cloud computing przejawiają podmioty dopiero wchodzące na rynek (*start-up*) i ich inwestycje w rozwiązania w modelu cloud computing często są pierwszymi inwestycjami w IT. Strukturę przedsiębiorstw korzystających z usług w modelu cloud computing w Polsce prezentuje wykres 3.9.



Wykres 3.9. Struktura przedsiębiorstw wykorzystujących usługi w modelu cloud computing w Polsce

Źródło: *Rynek przetwarzania danych w chmurze w Polsce 2012. Prognozy rozwoju na lata 2012–2016*, PMR Publications, Kraków 2012.

Rynek usług świadczonych w modelu cloud computing w Polsce rozwija się i w chwili obecnej poszczególni dostawcy raczej koncentrują się na dostarczaniu rozwiązań bądź w chmurze prywatnej lub jej budowie, bądź oferowaniu usług chmury publicznej (najczęściej w modelach IaaS i SaaS).

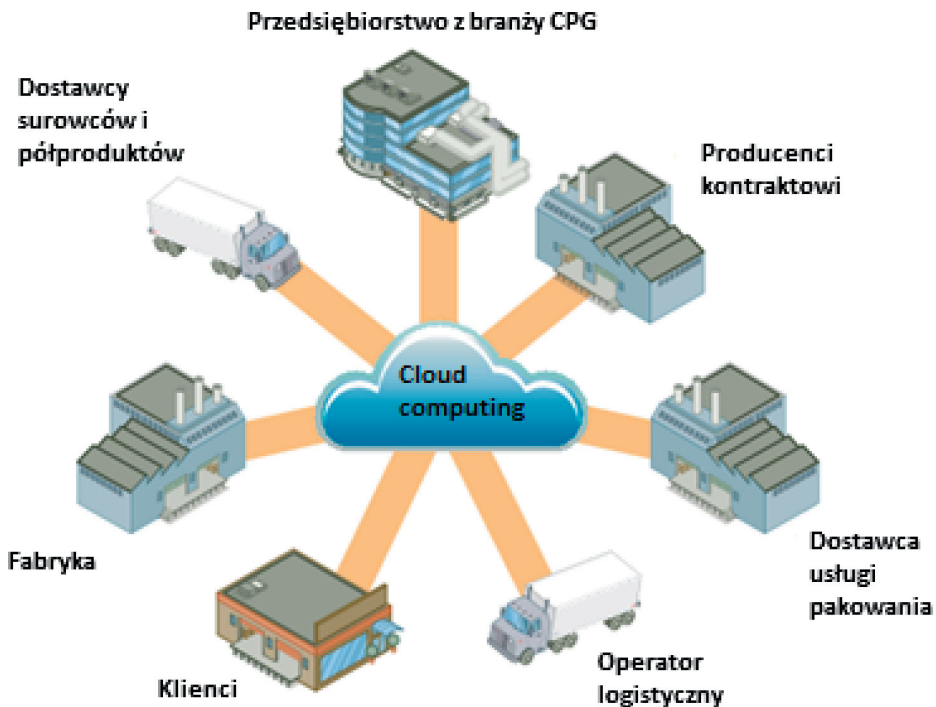
3.5. Cloud computing w łańcuchu dostaw

Pogłębiające się procesy globalizacji nasilają wykorzystanie outsourcingu w organizacji przepływów wzdłuż łańcuchów (sieci) dostaw (szczególną rolę w tym zakresie odgrywają operatorzy logistyczni¹⁷). W konsekwencji rosnąca złożoność, brak przejrzystości przepływów w tymże megaprocesie (od producenta surowców, aż do klienta końcowego), wzrastające oczekiwania nabywców, wzrost kosztów logistycznych współdecydujących o ich całkowitym poziomie i zwiększająca się ekspozycja łańcuchów dostaw na ryzyko – to najważniejsze czynniki inicjujące podejmowanie działań zmierzających do poprawy przejrzystości¹⁸ ze względu na większą możliwość eliminacji czynności, które nie dodają wartości.

¹⁷ Więcej na ten temat np. w: K. Rutkowski, *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 12, s. 2–8.

¹⁸ N. Viswanathan, *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, November 2010, s. 4.

W odpowiedzi na wymienione zagrożenia przedsiębiorcy podejmują szereg działań zarówno wewnątrz organizacji (tj. zarządzanie popytem, transportem, planowanie operacyjne czy projektowanie sieci dystrybucji), jak i we współpracy z interesariuszami znajdującymi się w ich otoczeniu (zarządzanie współpracą z dostawcami i odbiorcami, dobór metod oraz technologii połączenia pomiędzy partnerami biznesowymi w celu usprawniania jakości oraz skracania czasu przepływów). Integracja w obrębie globalnych łańcuchów dostaw wymaga zatem architektury opartej na systemie umożliwiającym interoperacyjność – możliwość włączania nowych aplikacji i użytkowników, elastyczność w płynnym zmienianiu wielkości wykorzystywanych zasobów (np. mocy obliczeniowej), krótki czas wdrożenia i niski koszt. Wymienione kryteria charakteryzują model cloud computing i z tego powodu jest on wybierany bądź rozważane jest jego zastosowanie w obrębie zarządzania złożonymi łańcuchami dostaw, co poprawia jakość współpracy pomiędzy kooperującymi partnerami biznesowymi¹⁹. Przykładową ilustrację połączeń pomiędzy współpracującymi podmiotami gospodarczymi w modelu cloud computing prezentuje rysunek 3.3.

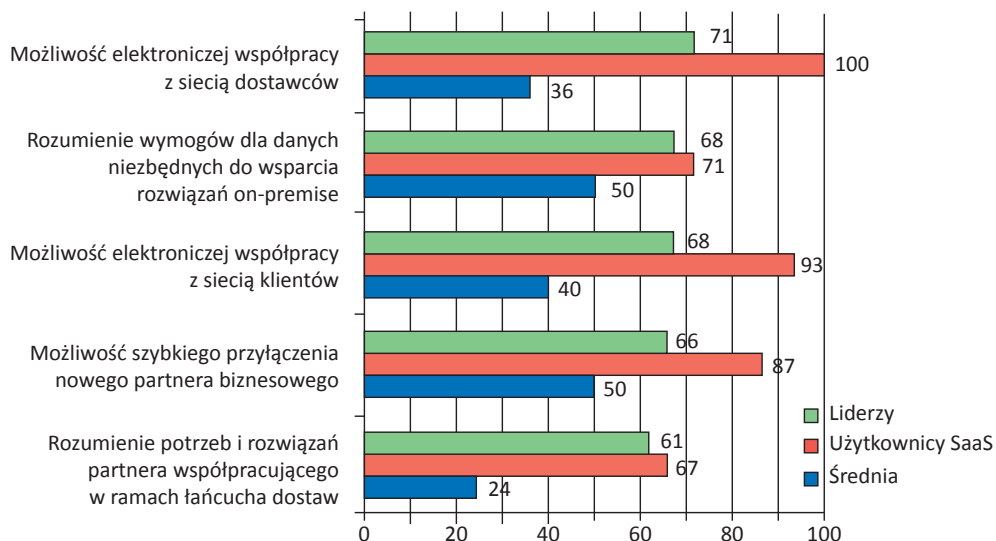


Rysunek 3.3. Model cloud computing w łańcuchu dostaw branży CPG

Źródło: opracowano na podstawie grafiki zamieszczonej w: *Collaboration in a Connected World. A New Look at Visibility and Control across Global Trading Networks*, RedPrairie, 2011, s. 5.

¹⁹ Ibidem, s. 8.

Wpływ zastosowania modelu cloud computing w rozwiązaniu SaaS (oprogramowanie jako usługa) na konkretne obszary współpracy w obrębie łańcuchów dostaw przedstawia wykres 3.10. Wśród respondentów badania wyłoniono liderów (*best-in-class*) charakteryzujących się najwyższymi współczynnikami poziomu obsługi klienta pod względem dokładności realizacji zamówienia (*perfect order rate*), czasu realizacji dostawy, czasu cyklu „gotówka – gotówka”, czasu niezbędnego na podjęcie współpracy z nowym partnerem biznesowym²⁰. Stosowane przez liderów rozwiązania w obrębie współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw przedstawiono na tle uśrednionych wyników badanej grupy respondentów i tych przedsiębiorstw, które wykorzystują model cloud computing – SaaS.



Wykres 3.10. Obszary wpływu SaaS na współpracę w łańcuchu dostaw

Opis: n = 149.

Źródło: N. Viswanathan, *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, November 2010, s. 13.

W analizie obszarów szczególnej roli SaaS wyraźnie wyłaniają się te, które w bezpośredni sposób dotyczą relacji w obrębie łańcucha dostaw, tj. „możliwość elektronicznej współpracy z siecią dostawców” – 100%, „możliwość elektronicznej współpracy z siecią klientów” – 93% czy „możliwość szybkiego przyłączenia nowego partnera biznesowego” – 87%. W efekcie przedsiębiorstwa, które wykorzystują SaaS we współpracy, są bardziej zintegrowane i są w stanie szybciej reagować na zakłócenia w przepływach wzdłuż łańcucha (sieci) dostaw ze względu na dostęp do aktualnych

²⁰ Ibidem, s. 2.

danych, np. poprzez ograniczanie występowania niepożądanych następstw zdarzeń, poprawę jakości i precyzyjności planowania operacyjnego czy obniżanie poziomu negatywnych skutków wystąpienia ryzyka biznesowego²¹.

Jednak, jak się okazuje, jedynie 42% liderów deklaruje współpracę z dostawcami zewnętrznymi oprogramowania wspierającego integrację łańcucha dostaw, a tylko 30% liderów stosuje w tym megaprocesie rozwiązania bazujące na modelu SaaS²². Tym samym istnieje jeszcze duży potencjał w zakresie usprawniania jakości funkcjonowania łańcuchów dostaw, ograniczania złożoności ich infrastruktury i poprawy przejrzystości ze względu na zastosowanie modelu cloud computing. Sytuacja ta dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na miejsce w łańcuchu dostaw, wielkość prowadzonej działalności gospodarczej czy zasięg geograficzny przepływów w ramach sieci dystrybucji.

W cytowanym badaniu respondenci wskazywali również planowane zmiany w sposobie dostępu do oprogramowania wspierającego poszczególne obszary współpracy w łańcuchach dostaw. Ze względu na możliwość szybkiej integracji danych parterów kooperujących, wpływającą na skracanie czasu reakcji i poprawę przejrzystości, dotychczasowe rozwiązania bazujące na posiadaniu oraz utrzymywaniu własnej infrastruktury IT będą tracić na znaczeniu na rzecz łatwo skalowalnej infrastruktury dostępnej w modelu *on-demand* (głównie w rozwiązaniu SaaS). Zmiany te zostały przedstawione w tabelach 3.1 i 3.2.

Tabela 3.1. Aktualna architektura oprogramowania funkcji wspierających współpracę

Obszary wspierane oprogramowaniem	Aplikacje <i>on-demand</i> (cloud computing)	Model tradycyjny <i>on-premise</i> (zasoby własne)	Aplikacje używane dotychczas*	Obsługa bez wykorzystania oprogramowania
Vendor Managed Inventory	24%	32%	29%	15%
Współpraca przy prognozowaniu	23%	40%	30%	8%
Współpraca przy określaniu poziomu zapasów	24%	27%	43%	5%
Synchronizacja danych	19%	39%	33%	8%
Fakturowanie i płatności	10%	60%	21%	10%
Promocja	6%	36%	27%	30%

*Aplikacje, które są stosowane od dłuższego czasu bez ich bieżącej aktualizacji.

Źródło: N. Viswanathan, *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, November 2010, s. 17.

²¹ Więcej na temat ograniczania ryzyka biznesowego ze względu na zastosowanie modelu cloud computing w: K. Nowicka, *Rola cloud computingu w kreowaniu przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. I.K. Hejduk, OW SGH, Warszawa 2013.

²² N. Viswanathan, op.cit., s. 11.

Tabela 3.2. Planowana architektura oprogramowania funkcji wspierających współpracę

Obszary wspierane oprogramowaniem	Aplikacje <i>on-demand</i> (cloud computing)	Model tradycyjny <i>on-premise</i> (zasoby własne)	Aplikacje używane dotychczas	Obsługa bez wykorzystania oprogramowania
Vendor Managed Inventory	41%	29%	15%	15%
Współpraca przy prognozowaniu	37%	34%	14%	14%
Współpraca przy określaniu poziomu zapasów	31%	34%	23%	11%
Synchronizacja danych	38%	29%	15%	18%
Fakturowanie i płatności	36%	42%	11%	11%
Promocja	26%	32%	21%	21%

Źródło: N. Viswanathan, *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, November 2010, s. 18.

Na przykład 41% liderów planuje współpracować bardziej wydajnie, wykorzystując rozwiązania w modelu SaaS, w obszarze zarządzania zapasami przez dostawcę (Vendor Managed Inventory) i 37% z nich – w obszarze współpracy przy prognozowaniu. Warto zaznaczyć, że model *on-demand* zyska na znaczeniu we wszystkich wymienionych obszarach współpracy (tab. 3.2).

Wymierne efekty wdrożenia rozwiązań w modelu cloud computing w obrębie współpracy w łańcuchu dostaw można mierzyć za pomocą szeregu wskaźników, porównując zmiany w obszarze czasu (np. czas wdrożenia nowego projektu lub przyłączenia nowego partnera), kosztów, jakości (np. poziomu OTIF, czyli On Time, In Full – tzw. „wskaźnik perfekcyjnego zamówienia” przedstawiający odsetek zamówień zrealizowanych przez dostawcę na czas, kompletnie i bezbłędnie) czy zysków²³.

Analizując potencjał kreowania konkurencyjności ze względu na współpracę w łańcuchu dostaw, nie należy pomijać roli operatorów logistycznych w tym względzie. Szczególnie z uwagi na fakt, że w długim okresie trend outsourcingu usług logistyki kontraktowej jest rosnący i przyspiesza. Przez 10 ostatnich lat liczba firm współpracujących z operatorami logistycznymi wzrosła 4,5-krotnie. Tylko w ciągu ostatnich 5 lat wzrost ten wyniósł 100%, z czego połowa przypada na ostatnie 2 lata. Najistotniejszym czynnikiem satysfakcji ze współpracy jest jakość usług, kreatywne rozwiązania i szybki proces decyzyjny. Najczęściej spełnianymi przez operatorów oczekiwaniami są: globalne możliwości działania, bieżąca i sprawna komunikacja oraz sprawność operacyjna. Najbardziej deficytowym czynnikiem jest WMS (Warehouse Management System) i kreatywne rozwiązania, pomimo że kreatywność była wskazywana przez przedsiębiorstwa kooperujące z operatorem logistycznym jako

²³ Por. np. M. Skilton, *Building Return on Investment from Cloud Computing*, The Open Group, San Francisco, April 2010, s. 22–27.

cecha istotnie pożądana dla uzyskania efektywnej współpracy²⁴. Operatorzy logistyczni, przejmując do realizacji znaczące procesy w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, stanowią silne wsparcie (lub czasem mają wręcz kluczowe znaczenie) w użytkowaniu przewag konkurencyjnych kooperujących zleceniodawców. Tym samym zakres ich oferty stanowić może o rozwoju nie tylko poszczególnych parterów, lecz także całych branż w skali globalnej. Przykład tego typu rozwiązań, wspierających konkurencyjność ze względu na współpracę, zamieszczono w ramce, w której opisano sposób funkcjonowania jednego z globalnych liderów w zarządzaniu łańcuchami dostaw – operatora logistycznego CEVA Logistics (dawniej TNT Logisitics).

CEVA Logistics

W lutym 2013 roku operator logistyczny CEVA Logistics otworzył w Jacksonville na Florydzie pierwsze Centrum Doskonałości Logistycznej (Center of Logistics Excellence). W Centrum kreowane będą projekty związane z innowacjami logistycznymi, dla których punktem odniesienia będą: optymalizacja łańcucha dostaw, zintegrowane usługi i technologiczne rozwiązania. W Centrum będą świadczone usługi związane m.in. z projektowaniem oraz inżynierską analizą rozwiązań, zarządzaniem transportem, wprowadzaniem rozwiązań dla globalnych łańcuchów dostaw i szereg usług pomocniczych związanych z jakością, bezpieczeństwem oraz doskonałością operacyjną działań logistycznych.

Technologia informatyczna odgrywa zasadniczą rolę we wspieraniu klientów w realizacji celów stawianych łańcuchom dostaw. Centrum Doskonałości Logistycznej to także przykład zastosowania platformy CEVA Matrix opartej w pełni na rozwiązaniach modelu cloud computing, która optymalizuje najlepsze w swojej klasie komponenty pochodzące od niezależnych dostawców oprogramowania, łącząc je z tymi, które opracowano w CEVA i wiedzą pozwalającą zaoferować klientom innowacyjne rozwiązania wspierające wszystkie aspekty kompleksowego łańcucha dostaw. CEVA Matrix integruje poszczególnych kontrahentów z łańcucha dostaw i umożliwia automatyczną wymianę danych operacyjnych między procesami, dostarczając w czasie rzeczywistym informacje o poziomach zapasów, zamówieniach i bieżących wysyłkach. CEVA Matrix zapewnia przejrzystość globalnego łańcucha dostaw obejmującego 1200 oddziałów w 170 krajach, włączając zarządzanie przepływami towarów wymagających specyficznych warunków przechowania (np. chłodniczych, tzw. zimne łańcuchy dostaw – *cold supply chains*), co znacząco zwiększa ilość danych niezbędnych do przetwarzania i przechowywania.

Źródło: opracowano na podstawie: S. Mueller, *New law pushes proactive approach to cold shipping*, „Jacksonville Business Journal” 6.07.2012, www.bizjournals.com/jacksonville/print-edition/2012/07/06/new-law-pushes-proactive-approach-to.html?page=all, 20.03.2013; *CEVA Matrix*, www.cevalogistics.com/en-US/whyceva/TechnologyMatrix/Pages/default.aspx, 20.03.2013; *Otwarto Centrum Doskonałości Logistycznej*, www.wareh-use-montor.pl/index.php/rynek/operatorzy-logistyczni/1336-otwarto-centrum-doskonalosci-logistycznej, 20.03.2013.

²⁴ *Wspólny Manifest Logistyki 2020. Raport z badania logistyki kontraktowej*, ROHLIG SUUS Logistics, Warszawa 2012, s. 7, 16.

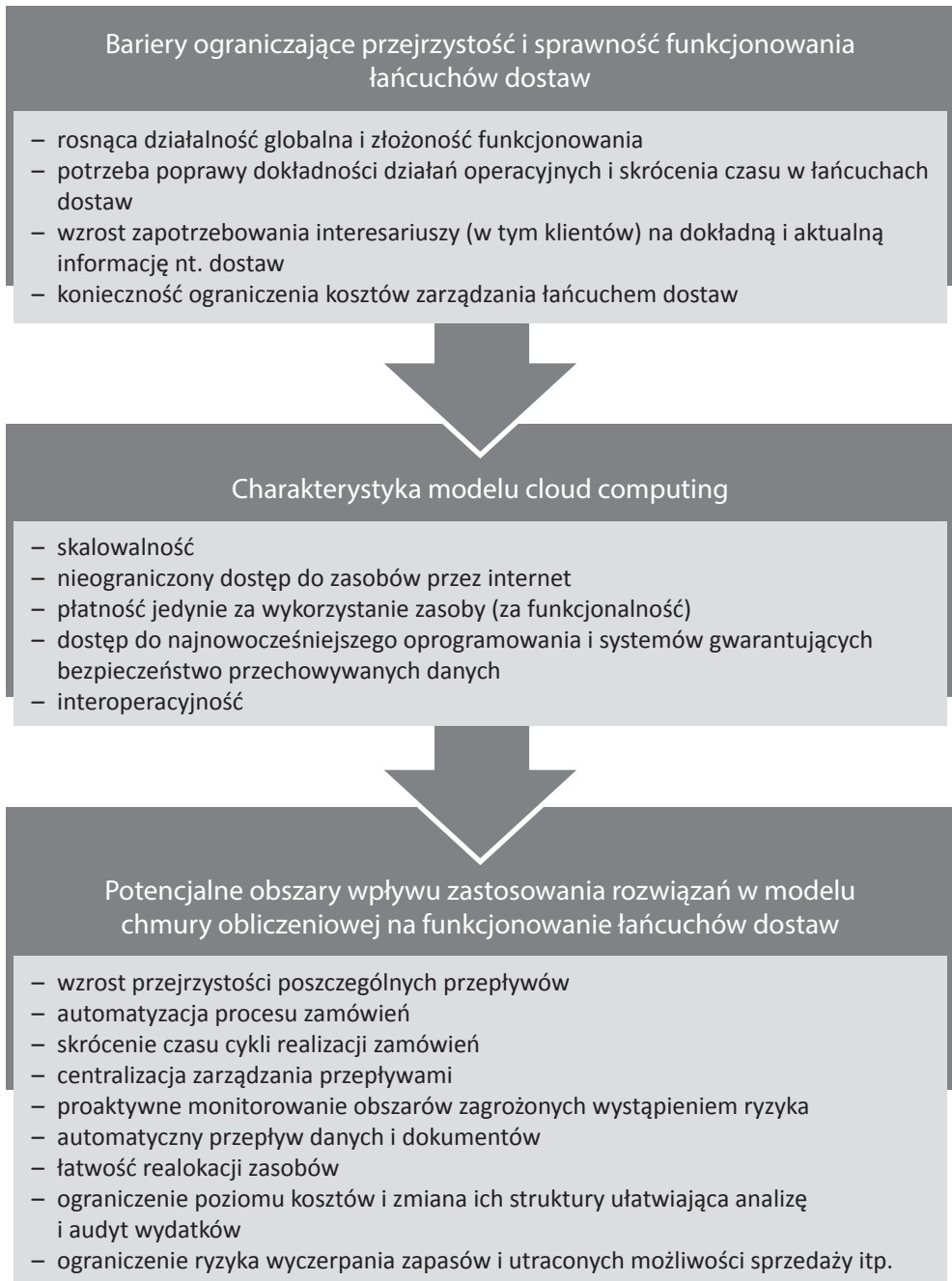
Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, nawiązując współpracę, oczekują usprawnienia jakości działań i poprawy poziomu obsługi klienta końcowego, co umożliwi wzrost pozycji konkurencyjnej zarówno na rynkach lokalnych, jak i globalnych. W tym celu wspólnie z partnerami biznesowymi starają się pokonać szereg barier wynikających ze złożoności różnorodnych czynników ograniczających przejrzystość zbioru przepływów w kompleksowych i holistycznych łańcuchach dostaw, niejednokrotnie osadzonych w środowisku globalnym. Jednakże współpraca zaangażowanych partnerów biznesowych w celu osiągnięcia obopólnego sukcesu wymaga kreowania i wprowadzania do działań filozofii przedsiębiorstwa zorientowanego na łańcuch dostaw. Łączy się ona z potrzebą dzielenia się informacją, zaufaniem, korzyściami i negatywnymi skutkami wystąpienia ryzyka.

Ograniczanie złożoności i usprawnianie przepływów w obrębie łańcuchów dostaw wymaga zatem podjęcia działań zmierzających do standaryzacji i automatyzacji w celu synchronizacji procesów, która z kolei powinna skutkować zwiększeniem przejrzystości całego systemu. W repozytorium metod wspierających ten megaproces znajduje się szereg koncepcji stymulujących pogłębianie współpracy w łańcuchu dostaw. Coraz częściej są one stosowane z wykorzystaniem technologii informatycznych, rzadko jednak są one w stanie łączyć wszystkie ogniwa zaangażowane w globalne sieci dostaw i ograniczone są do relacji pomiędzy poszczególnymi partnerami w tym procesie. Naprzeciw temu problemowi wychodzi model cloud computing – umożliwiający elastyczne współdzielenie zasobów IT, wspierający rozwiązania interoperacyjne i dostępny za pośrednictwem internetu, zatem niemal w każdym miejscu i o każdej porze.

Przedsiębiorstwa, które wykorzystują rozwiązania modelu cloud computing w łańcuchu dostaw, są bardziej zintegrowane i są w stanie szybciej reagować na zakłócenia w przepływach wzdłuż łańcucha dostaw ze względu na dostęp do aktualnych danych, poprawę jakości i precyzji planowania operacyjnego czy obniżenie poziomu negatywnych skutków wystąpienia ryzyka biznesowego.

Analizując wpływ zastosowania modelu cloud computing na funkcjonowanie łańcucha dostaw konkurującego poprzez jakość współpracy kooperujących partnerów biznesowych, warto przyjrzeć się ograniczeniom płynności takich relacji przez pryzmat charakterystyki elementów leżących u podstaw modelu chmury obliczeniowej. Taką sytuację prezentuje rysunek 3.4.



Rysunek 3.4. Wpływ modelu cloud computing na poprawę konkurencyjności łańcuchów dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie warto podkreślić, że potencjał efektów z zastosowanych rozwiązań w modelu cloud computing został także dostrzeżony przez Komisję Europejską. „Chmury obliczeniowe są motorem zmian gospodarki. Jeżeli nie podejmiemy działania na szczeblu unijnym, będziemy dalej tkwić w rzeczywistości ograniczonej krajowymi barierami i przegapimy miliardowe korzyści gospodarcze. Konieczne jest osiągnięcie masy krytycznej i przyjęcie jednolitego zestawu reguł w całej Europie. Musimy też stawić czoło dostrzeżonym zagrożeniom związanym ze stosowaniem chmury obliczeniowej” – powiedziała komisarz N. Kroes, ogłaszając dnia 27 września 2012 roku Europejską strategię przetwarzania danych w chmurze (European Cloud Computing Strategy). Celem tej strategii jest przyspieszenie wykorzystania chmury obliczeniowej w całej gospodarce. Opiera ona się na kilku kluczowych działaniach, do których zaliczono:

- rozwiązanie problemu mnogości standardów w celu zapewnienia użytkownikom cloud computingu interoperacyjności, przenoszenia danych i ich odwracalności,
- promowanie ogólnounijnych zasad i mechanizmów certyfikacji dla wiarygodnych dostawców usług w modelu cloud computing,
- opracowanie wzoru bezpiecznych i uczciwych warunków umów dotyczących usług w chmurze – umów o gwarantowanym poziomie usług (Service Level Agreement – SLA),
- ustanowienie europejskiego partnerstwa z udziałem państw i podmiotów branżowych w celu wykorzystania siły nabywczej sektora publicznego oraz kształtowania i zwiększania szans europejskiego rynku dostawców usług cloud computing, kreowania jego konkurencyjności oraz dostarczenia tańszych i lepszych rozwiązań w zakresie elektronicznej administracji publicznej.

Realizacja założeń strategii przyczynić się ma do stworzenia 3,8 mln nowych miejsc pracy w Europie do 2020 roku, a także rocznego wzrostu PKB Unii Europejskiej na poziomie około 162 mld EUR (1% PKB)²⁵.

Wśród projektów unijnych stymulujących wykorzystanie potencjału rozwiązań w modelu chmury obliczeniowej znajdują się także takie, które wspierają funkcjonowanie globalnych łańcuchów dostaw. Należy do nich m.in. projekt badawczo-wdrożeniowy LOGICAL promujący rozwój międzynarodowej logistyki z użyciem

²⁵ *Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe*, Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, European Commission, Brussels 2012, s. 2, 6; D. Bradshaw, G. Folco, G. Cattaneo, M. Kolding, *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Up-take*, IDC, 2012, s. 9.

technologii cloud computing i innowacyjnych modeli współpracy biznesowej²⁶. Jednym z partnerów projektu jest Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Bibliografia

- 9th Annual Global CEO Survey Globalization and Complexity Inevitable Forces in a Changing Economy, PricewaterhouseCoopers, 2006.
- Aggarwal S., McCabe L., *The TCO of Saas-Based Budgeting, Forecasting & Reporting*, Hurwitz & Associates, Needham 2010.
- Asan S.S., *A Methodology Based on Theory of Constraints' Thinking Processes for Making Complexity in the Supply Chain*, Dissertation, Technische Universität Berlin, Berlin 2009.
- Berman S., Kesterson-Townes L., Marshall A., Srivathsa R., *The power of cloud. Driving business model innovation*, IBM Institute for Business Value, New York, February 2012.
- Bradshaw D., Folco G., Cattaneo G., Kolding M., *Quantitative Estimates of the Demand for Cloud Computing in Europe and the Likely Barriers to Take-up*, IDC, 2012.
- CEVA Matrix, www.cevalogistics.com/en-US/whyceva/TechnologyMatrix/Pages/default.aspx, 20.03.2013.
- The Challenge of Complexity in Global Manufacturing. Critical Trends in Supply Chain Management, Global Benchmark Study Report*, Deloitte, Touche, Tohmatsu, London–New York 2003.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
- Cloud Computing – A New Model for Delivering and Consuming IT Resources*, Seagate Technology LLC, 2010.
- Collaboration in a Connected World. A New Look at Visibility and Control across Global Trading Networks*, RedPrairie, 2011.
- The Complexity Challenge: A Survey on Complexity Management Across the Supply Chain*, A.T. Kearney, Chicago 2004.
- Creating the Optimal Supply Chain. Special Report*, Boston Consulting Group, Knowledge@Wharton, 2006.
- Heaney B., *Supply Chain Visibility Excellence. Mastering Complexity and Landed Costs*, Aberdeen Group, March 2012.
- Informatyzacja polskiej gospodarki 2011*, „Business.pl TELEINFO 100”.
- Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.
- Łapiński K., Wyznikiewicz B., *Cloud computing – wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarkę Polski*, IBNGR, Warszawa 2011.

²⁶ Więcej na temat projektu w: *Opis projektu*, <http://www.project-logical.eu>, 20.11.2013.

- Lee H.L., Padmanabhan V., Whang S., *The Bullwhip Effect in Supply Chains*, „Sloan Management Review”, Spring 1997, vol. 38, iss. 3.
- Mell P., Grance T., *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg 2011, csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf, 18.03.2013.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S. et al., *Defining supply chain management*, „Journal of Business Logistics” 2001, vol. 22, no. 2.
- Mueller S., *New law pushes proactive approach to cold shipping*, „Jacksonville Business Journal”, 6.07.2012, <http://www.bizjournals.com/jacksonville/print-edition/2012/07/06/new-law-pushes-proactive-approach-to.html?page=all>, 20.03.2013.
- Nowicka K., *Cloud computing a koszty transakcyjne*, w: *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2011.
- Nowicka K., *Rola cloud computingu w kreowaniu przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. I.K. Hejduk, OW SGH, Warszawa 2013.
- Nowicka K., *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, <http://www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/>, 11.03.2013.
- Opis projektu*, <http://www.project-logical.eu/>, 20.11.2013.
- Otwarto Centrum Doskonałości Logistycznej*, www.warehouse-monitor.pl/index.php/rynek/operatorzy-logistyczni/1336-otwarto-centrum-doskonosci-logistycznej, 20.03.2013.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Rutkowski K., *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2005, nr 12.
- Rynek przetwarzania danych w chmurze w Polsce 2012. Prognozy rozwoju na lata 2012–2016*, PMR Publications, Kraków 2012.
- Skilton M., *Building Return on Investment from Cloud Computing*, The Open Group, San Francisco, April 2010.
- Technologia informacyjna*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Technologia_informacyjna, 18.03.2013.
- Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe*, Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, European Commission, Brussels 2012.
- Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2011.
- Viswanathan N., *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, November 2010.

Vučković Z., *Wysokie wzrosty na polskim rynku przetwarzania danych w chmurze*, PMR Publications, Kraków 2012.

Wirtualizacja, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wirtualizacja>, 20.03.2013.

Wspólny Manifest Logistyki 2020. Raport z badania logistyki kontraktowej, ROHLIG SUUS Logistics, Warszawa 2012.

Zborowska E., *Chmura – jak, jeśli tak?*, IDC Polska, konferencja „IDC Cloud Computing Roadshow 2012”, Warszawa, 16.10. 2012.

Lech Kurkliński
Sergiusz Najjar

4. Bariery zagranicznej ekspansji banków działających w Polsce

Wstęp

Polski sektor bankowy na tle europejskich rynków finansowych w okresie intensywnych zjawisk kryzysowych prezentuje się bardzo dobrze. Nie wymagał on zewnętrznego wsparcia w postaci środków publicznych w celu ratowania upadających banków, a wręcz przeciwnie – osiągał najlepsze wyniki finansowe w swojej historii (np. za 2011 rok zysk netto wyniósł 15,7 mld PLN, a za 2010 rok – 11,4 mld PLN)¹. Stan ten jest wynikiem szeregu czynników o charakterze makroekonomicznym, ale nie mniej ważną rolę odegrało sprawne zarządzanie bankami, wysokiej jakości kadra menedżerska i pracownicza, nowoczesne technologie oraz dobry nadzór finansowy. Dlatego też warto zadać pytanie, dlaczego instytucje mające na swoim koncie tak istotne sukcesy nie podjęły się w szerszej skali ekspansji na inne, zagraniczne rynki. Jest to tym bardziej interesujące zagadnienie, że w krajach o podobnej sytuacji społeczno-gospodarczej i politycznej w Europie Centralnej i Wschodniej, takich jak Węgry i Czechy, istnieją przykłady bankowych podmiotów ze znaczną aktywnością poza rynkami macierzystymi. Podać tu można węgierski OTP Bank (o aktywach 33,6 mld EUR, z bankami-córkami na Słowacji, Ukrainie, w Rumunii, Chorwacji, Rosji, Bułgarii, Serbii, Czarnogórze)² czy czeską grupę kapitałową PPF, występującą głównie pod marką Home Credit (o aktywach 17,6 mld EUR, działającą na Słowacji, Ukrainie, Białorusi, w Czechach, Rosji, Kazachstanie, Chinach, Wietnamie, Indiach i Indonezji)³. Niniejsza praca jest próbą odpowiedzi na wyżej

¹ *Raport o sytuacji banków w 2011 r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012, s. 4.

² OTP Bank, <https://www.otpbank.hu/portal/en/home>, 10.02.2013.

³ Grupa PPF, <http://www.ppf.cz/en/homepage.html>, 10.02.2013.

postawione pytanie między innymi poprzez przesłedzenie losów inicjatyw zagranicznych podjętych przez banki działające w Polsce, które – jak do tej pory – nie zakończyły się sukcesami na miarę OTP czy PPF.

4.1. Obecność polskich banków za granicą

Wchodząc w proces ustrojowej transformacji gospodarki, polskie banki prowadziły działalność poza granicami Polski, jednakże w stopniu symbolicznym. Dotyczyło to Banku Handlowego w Warszawie SA, który posiadał oddział w Londynie, przedstawicielstwo w Nowym Jorku i kilku innych miastach oraz cztery afiliacje: Al-Moughtareb Bank SAL (poprzednio Bank Handlowy of Middle East) w Bejrucie, Centro Internationale Handelsbank AG w Wiedniu, Mitteleuropäische Handelsbank AG we Frankfurcie nad Menem oraz Bank Handlowy International SA w Luxemburgu. W tych dwóch ostatnich przypadkach udziałowcem był także Bank Pekao SA. W 1991 roku po 46 latach reaktywował on też swój oddział w Nowym Jorku, obok istniejących już podmiotów parabankowych: Pekao Trading Corporation w USA oraz Pekao Trading Company w Kanadzie. Ponadto działała izraelska placówka bankowa Pekao w Tel-Awiiwie.

Z wszystkich tych aktywności oba banki się wycofały. Proces ten rozpoczął Bank Handlowy na początku lat 90., a w przypadku Banku Pekao SA zintensyfikowano go po zmianach właścicielskich – prywatyzacji przez włoski UniCredit (np. w 2003 roku sprzedano udziały w Banku Pekao Tel Aviv na rzecz izraelskiego Banku Hapoalim BM)⁴. W ten sposób rozdział polskiej bankowości zagranicznej, sięgający jeszcze okresu przedwojennego, częściowo kontynuowany w czasach PRL, przeszedł do historii. Mimo pewnych początkowych prób ożywienia tej „odziedziczonej” aktywności zagranicznej, nie przybrała ona bardziej znaczących rozmiarów.

W odniesieniu do Banku Pekao SA pojawiła się względnie nowa inicjatywa – rozpoczęcie działalności bankowej na Ukrainie. W 1997 roku utworzony został Bank Pekao (Ukraina) z siedzibą w Łucku, w pełni kontrolowany przez polski kapitał. Pojawienie się nowego właściciela w postaci włoskiego UniCredit miało naturalne konsekwencje dla całości aktywności Banku Pekao SA, w tym zagranicznej. W 2006 roku ukraiński bank zmienił nazwę na UniCredit Bank, a w następstwie połączenia się włoskiego UniCredit z niemiecko-austriacką grupą HVB, także i na Ukrainie doszło do fuzji banków-córek. W efekcie funkcjonuje obecnie PJSC „Ukrsotsbank” (oficjalnie zarejestrowana nazwa), jednakże posługujący się marką handlową UniCredit Bank plasuje się jako jeden z pięciu przodujących banków ukraińskich.

⁴ Przewodnik rynkowy dla przedsiębiorców. Izrael, PAPP, KIG, IMC Polska, 2009, s. 16.

Z formalnego (bilansowego) punktu widzenia jest to spółka Banku Pekao SA, aczkolwiek, chociażby spoglądając na skład jej zarządu czy rady nadzorczej, mamy do czynienia z podmiotem w pełni kontrolowanym przez Włochów (np. w radzie zasiada jedynie A. Kornasiewicz z Polski)⁵. W chwili obecnej nie można zatem mówić o zagranicznej inwestycji polskiego banku, a tylko o członku grupy UniCredit.

Rynkami wschodnimi, w tym szczególnie Ukrainą, zainteresowanie wykazywał Kredyt Bank już od początku swojego działania (od 1990 roku). Działo się tak do czasu przejścia kontroli przez belgijski KBC (w formie kapitałowej od 2001 roku i zarządczej – rezygnacja prezesa S. Pacuka – początek 2003 roku). W latach 90. Kredyt Bank otworzył przedstawicielstwo w Kaliningradzie (Rosja), oddział w Wilnie (Litwa) oraz bank zależny na Ukrainie – Kredyt Bank (Ukraina) SA. Początek nowego wieku przyniósł schyłek tej działalności. W roku 2004 sprzedano zarówno litewski oddział (nabywcą został Nordea Bank Finland Plc) oraz bank na Ukrainie, który przeszedł w ręce polskiego PKO BP. W tym ostatnim przypadku bank miał relatywnie dobre wyniki finansowe. Pod względem kapitału Kredyt Bank (Ukraina) znajdował się wówczas na 8. miejscu wśród wszystkich 157 banków na Ukrainie. Jednocześnie zajmował 10. miejsce pod względem depozytów klientów indywidualnych (85,8 mln EUR) i był rentowny, przynajmniej według oficjalnych ksiąg handlowych. Jednak zmagał się z problemami natury administracyjno-politycznej – permanentnymi kontrolami skarbowymi⁶. Zakończenie polityki wschodniej Kredyt Banku należy wiązać przede wszystkim z trudnościami na rynku polskim, aktywizacją akcjonariusza zagranicznego (KBC) oraz zmianami kadrowymi. Wydaje się, że znaczne zainteresowanie rynkiem byłego Związku Radzieckiego wiązało się z osobistym przekonaniem prezesa zarządu Kredyt Banku, S. Pacuka, do tego kierunku. W latach 1978–1983 S. Pacuk pracował jako ekspert w Międzynarodowym Banku Współpracy Gospodarczej w Moskwie⁷ i dobrze znał specyfikę krajów tego regionu.

Przejęcie Kredobanku na Ukrainie (zmieniona nazwa Kredyt Banku Ukraina) zapoczątkowało zagraniczne posunięcia PKO BP. Jednakże nowa inwestycja nie okazała się tak opłacalna, jak to wyglądało przed transakcją, zwłaszcza w obliczu kryzysu, który mocno dotknął Ukrainę. Prezes zarządu PKO BP Z. Jagiełło stwierdził wręcz wprost: „Naszą porażką było nieprzemysłane wejście na rynek ukraiński oraz nieefektywne zarządzanie przejętym aktywem”⁸. W 2010 roku Kredobank plasował

⁵ Grupa UniCredit, <http://www.ecbs.org/banks/ukraine/unicredit-bank-ukraine/view-details.html>, http://www.pekao.com.pl/o_banku/grupa_pekao/, 12.03.2013.

⁶ *Kredyt Bank Ukraina zmienił nazwę*, „Bankier” 17.01.2006, http://www.bankier.pl/firma/uslugi_bankowe/article.html?article_id=1390363, 12.03.2013.

⁷ *Who is who polskich finansów*, Bachurski MediaCorp, Warszawa 2000, s. 92.

⁸ *Jagiełło: Jeśli menedżer twierdzi, że nie popełnia błędów, to nie mówi prawdy*, Forsla.pl, 11.11.2012, http://forsal.pl/artykuly/660609,jagiello_jesli_menedzer_twierdzi_ze_nie_popelnia_bledow_to_nie

się jedynie na 25. pozycji pod kątem sumy bilansowej, w pierwszym półroczu tego roku (2010) przyniósł stratę 58 mln PLN, natomiast rok wcześniej – 190 mln PLN (duże problemy z detalicznym portfelem kredytowym)⁹. W tych okolicznościach można było odnotować informacje o zamiarach zbycia tego banku przez PKO BP. Niezależnie od ewentualnej sprzedaży pojawiła się silna potrzeba restrukturyzacji, trwającej jeszcze w 2012 roku, oraz nadania bankowi nowego impetu rozwojowego. Potwierdza to Z. Jagiełło: „Na rynku ukraińskim Kredobank po restrukturyzacji nadal będzie bankiem małym. Musimy zwiększyć skalę działania poprzez dynamiczny rozwój organiczny albo skokowo wzrosnąć poprzez jakąś akwizycję”¹⁰. Ponadto Kredobank nie poradził sobie z kwestiami podatkowymi. Cały czas trwa spór o rozliczenia z lat 2008–2010. Władze Ukrainy domagają się zapłaty zaległych 144 mln PLN (372 mln UAH) podatków. Ostatecznie sprawa trafiła na drogę sądową i w pierwszej instancji Kredobank wygrał¹¹. Nic dziwnego, że kłopoty z zarządzaniem, zła polityka kredytowa oraz kwestie podatkowe już kilka razy wywoływały wspomniane spekulacje na temat ewentualnej sprzedaży Kredobanku przez PKO BP. Generalnie można stwierdzić, że nie zalicza się ta inwestycja do sukcesów największego polskiego gracza bankowego.

Na tym tle trzeba wspomnieć o innej nieudanej zagranicznej inicjatywie PKO BP – otwarciu oddziału w Londynie. Angielska „przygoda” trwała od 10.12.2007 do 30.06.2012, kiedy to PKO Bank Polski zaprzestał świadczenia usług na terenie Wielkiej Brytanii¹². Wydawać by się mogło, że w obliczu znaczącego powiększenia diaspory Polaków na Wyspach Brytyjskich w wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej, pomysł bankowej obsługi polskich klientów w Londynie powinien być strzałem w dziesiątkę. Jednak tak się nie stało. Dlaczego? Czyżby PKO BP nie zdołał trafić do potencjalnych klientów? To raczej nie jest przyczyną, gdyż prowadził on kampanie medialne (typu indoor, reklamę w lokalnym polskim radiu¹³, był organizatorem wielkiego koncertu PKO BP London Live na stadionie Wembley), a przede wszystkim otwarciu oddziału było bardzo mocno nagłośnione w krajowych mediach elektronicznych, bez przeszkód docierających do Polaków na Wyspach Brytyjskich.

_mowi_prawdy.html, 10.03.2013.

⁹ *PKO BP porządkuje biznes na Ukrainie*, „Dziennik Gazeta Prawna” 15.11.2010.

¹⁰ *PKO BP planuje wzmocnić pozycję na Ukrainie poprzez przejęcia*, 8.10.2012, http://inwestycje.pl/wiadomosci_gieldowe/PKO-BP-planuje-wzmocnic-pozycje-na-Ukrainie-poprzez-przejecia;180334;0.html, 14.03.2013.

¹¹ M. Czajkowska, *PKO BP: wojna podatkowa Kredobanku*, 7.12.2012, <http://kbcmakler.pl/blog/2012/12/07/pko-bp-wojna-podatkowa-kredobanku/>, 15.03.2013.

¹² *Informacja dla klientów oddziału PKO BP w UK*, 30.06.2012, <https://www.pkobp.pl/klienci-indywidualni/dla-klientow-w-uk/informacja-dla-klientow-oddzialu-pko-bp-w-uk/>, 18.02.2013.

¹³ *Kampania indoorowa kredytów hipotecznych w Londynie*, <http://marketing.org.pl/index.php/go=2/act=4/did=1101/aid=m480874058a19d>, 15.01.2014.

Problem wiązał się z brakiem znajomości lokalnego rynku, niemożnością zaofiarowania przez bank usług satysfakcjonujących polskich klientów tam mieszkających. W oficjalnych dokumentach i publicznych wypowiedziach przedstawicieli PKO BP brak jest wypowiedzi na temat przyczyn zamknięcia oddziału londyńskiego.

Reasumując, w chwili obecnej PKO BP nie ma międzynarodowych ambicji, a podejmowane inicjatywy zakończyły się fiaskiem, w tym np. starania sprzed kilku lat o serbskie banki: Panonska Banka i Vojvodjanska Banka. PKO BP trafił wtedy na krótką listę inwestorów, ale został wykluczony jako bank państwowy. W tej sytuacji jedyną zagraniczną inwestycją pozostaje ukraiński Kredobank ze Lwowa. Dla Polaków może mieć ta lokalizacja wartość sentymentalną, ale z ukraińskiego punktu widzenia jest to prowincja, dodatkowo o wiele mniej rozwinięta niż część wschodnia. Kosztował on już PKO BP pół miliarda złotych (złe kredyty, straty)¹⁴. Zatem polski potentat, którego można by porównać do węgierskiego OTP, prawie zupełnie nie wykazał się budowaniem obecności polskiej bankowości za granicą. Raz jeszcze można zadać pytanie – dlaczego? W przypadku PKO BP mamy do czynienia przede wszystkim z prymatem wewnątrz krajowego interesu głównego akcjonariusza – Skarbu Państwa. Dyspozycyjność banku do realizacji krajowej polityki gospodarczej, zasilania dywidendą budżetu stawiane są na pierwszym miejscu wobec możliwości ekspansji zagranicznej. Podjęcie decyzji o ekspansji wymagałoby dużej odwagi ze strony reprezentantów Skarbu Państwa, a negatywny przypadek Kredobanku jeszcze bardziej umacnia zachowawcze podejście.

Do listy krótkotrwałych prób międzynarodowego zaistnienia banków polskich należałoby dodać przedsięwzięcia Banku Gospodarki Żywnościowej (przedstawicielstwo w Moskwie) czy Banku Millennium (aktywność w Iraku).

Odrębnego omówienia wymagają inwestycje grupy kapitałowej L. Czarneckiego oraz rozszerzenie działalności mBanku na Czechy i Słowację.

4.2. Grupa kapitałowa L. Czarneckiego

Należący do L. Czarneckiego Getin Holding SA (dalej: grupa Getin) dość aktywnie wszedł na rynki Europy Wschodniej, gdzie posiada obecnie trzy banki oraz firmę leasingową: Idea Bank Ukraina, Idea Bank Białoruś, działający na terenie Federacji Rosyjskiej Idea Bank Rosja wraz z firmą leasingową Carcade.

¹⁴ J. Iskra, *Ekspansja po polsku*, „Puls Biznesu”, 16–17.03.2013, <http://weekend.pb.pl/2593561,93014,ekspansja-po-polsku,17.03.2013>.

W 2007 roku grupa Getin nabyła 93% akcji lokalnego Banku Prykarpattia z Ivano-Frankivska (pod względem aktywów 110. na 180 banków). Później nastąpiła zmiana nazwy na Plus Bank, a ostatecznie na Idea Bank Ukraina, którego siedziba mieści się obecnie we Lwowie. Początkowo, podobnie jak w przypadku Kredobanku, napotykał on poważne trudności w swojej działalności, np. problemy z zarządzaniem ryzykiem kredytowym, nienadążającym za tempem sprzedaży, a także nowymi uwarunkowaniami kryzysowymi. Także nie wszyscy polscy menedżerowie wysłani na Ukrainę potrafili sobie poradzić w tych trudnych warunkach gospodarczych, ale i kulturowych. Obecnie sytuacja zdaje się wyglądać zdecydowanie lepiej. Bank specjalizuje się w kredytach samochodowych i w tej dziedzinie jest liderem na rynku ukraińskim. W segmencie kredytów gotówkowych zajmuje miejsce w pierwszej dziesiątce. W 2012 roku zajmował 6. miejsce pod względem wartości sprzedanych kredytów, a depozytów – miejsce 16. Suma bilansowa lokowała go na 26. pozycji. Rok 2012 dla Idea Bank Ukraina zaliczyć można do udanych, zysk netto wyniósł 34,5 mln PLN, wzrost o 11,7% w stosunku do 2011 roku. Akcja kredytowa powiększyła się o 27,3% i osiągnęła poziom 486,1 mln PLN. Bank rozszerzył dotychczasową sieć oddziałów o 32 nowe placówki (od stycznia 2013 roku dysponuje ponad 100) oraz uruchomił nowoczesny system bankowości internetowej. Chwali się również otrzymanymi prestiżowymi nagrodami: Ukrainian Banker Awards 2012 – pierwsze miejsce w kategorii „Kredyty samochodowe” oraz trzecie w kategorii „Najlepszy bank detaliczny”¹⁵.

Na początku 2008 roku spółka grupy Getin kupiła za około 16,4 mln PLN łącznie 75,04% akcji białoruskiego Sombelbanku specjalizującego się w bankowości detalicznej (głównie kredyty gotówkowe oraz ratalne) oraz obsłudze przedsiębiorstw (razem ok. 26 tys. klientów). W momencie zakupu miał on siedem oddziałów, a jego aktywa wynosiły ponad 15 mln EUR. Sombelbank – jeszcze jako białoruski podmiot – rozpoczął swoją działalność w 2004 roku¹⁶. W roku 2012, już jako członek grupy L. Czarneckiego działający pod nazwą Idea Bank, osiągnął pozycję lidera w sprzedaży kredytów ratalnych oraz pożyczek gotówkowych. Odznaczał się bardzo wysoką dynamiką przyrostu nowych klientów (20 tys. miesięcznie). Wskaźniki rentowności aktywów i kapitału spółki dwukrotnie przekroczyły średnią dla białoruskiego systemu bankowego. Na koniec 2012 roku sieć sprzedaży obejmowała 109 placówek, co plasowało Idea Bank na 7. miejscu na Białorusi¹⁷.

¹⁵ Wyniki Grupy kapitałowej Getin Holding na koniec 2012 roku, 12.03.2013, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wyniki-Grupy-kapitalowej-Getin-Holding-na-koniec-2012-roku-2778530.html>, 17.03.2013.

¹⁶ Getin International kupił Sombelbank, 24.01.2008, <http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/getin;international;kupil;sombelbank,6,0,315910.html>, 17.03.2013.

¹⁷ Wyniki Grupy kapitałowej..., op.cit.

Trzeci bank – najnowszy nabytek grupy Getin – to Kuban Bank w Rosji. To stary bank, założony jeszcze w 1937 roku. W 2011 roku jego głównym udziałowcem została firma Carcade z grupy Getin, która przejęła 96% głosów. Jest to lokalny bank z 10 oddziałami znajdującymi się w Krasnodarskim Kraju i Rostowie nad Donem oraz nowo otwartą placówką w St. Petersburgu. Główna działalność Kuban Banku, który przyjął nazwę Idea Bank Rosja, koncentruje się wokół sprzedaży kredytów samochodowych i buduje on swoją pozycję na rynku bankowości detalicznej. W 2012 roku udało się mu osiągnąć próg rentowności, ale bank ten czeka jeszcze kosztowna rozbudowa kanałów dystrybucyjnych¹⁸. Główny udziałowiec banku to firma leasingowa Carcade, jedna z największych spółek tego rodzaju w Rosji, działająca od 1996 roku. Posiada ona ponad 70 oddziałów w całym kraju¹⁹.

W dalszej perspektywie grupa Getin rozgląda się za innymi podmiotami do akwizycji, zwłaszcza po udanej sprzedaży Towarzystwa Ubezpieceniowego EUROPA SA. Na celowniku znalazły się takie kraje, jak Turcja i Rumunia²⁰. Jednak poczynania grupy kapitałowej L. Czarneckiego poza granicami Polski nie osiągnęły jeszcze rozmiarów sieci podmiotów finansowych czeskiego miliardera P. Kellnera – PPF. Pewnym wytłumaczeniem mogłaby być różnica w terminie startu budowy zagranicznego imperium obu grup – niebagatelne kilka lat, jeśli wyłączymy z tego porównania leasingową aktywność grupy Getin w Rosji. Podtrzymania jednak wymaga otwarte pytanie: dlaczego nasz kapitał pozostał w tyle, np. w porównaniu w tym przypadku do czeskiego PPF?

4.3. Czeskie i słowackie doświadczenia mBanku

BRE Bank, który obchodził w 2007 roku swoje 20-lecie, uchodził na czołowy polski bank korporacyjny (dawny Bank Rozwoju Eksportu SA), szczególnie po wchłonięciu Polskiego Banku Rozwoju SA. W 2000 roku uruchomił pionierski i wyjątkowo udany detaliczny bank internetowy – mBank. Mając dominującego i stabilnego akcjonariusza – Commerzbank AG, znalazł się na czołowym miejscu na polskim rynku bankowym, zrezygnował jednak z dalszych akwizycji krajowych lub ościennych. Potencjał kadrowy, operacyjny oraz dostęp do kapitału głównego akcjonariusza pozwolił nowym władzom BRE Banku, pod kierownictwem

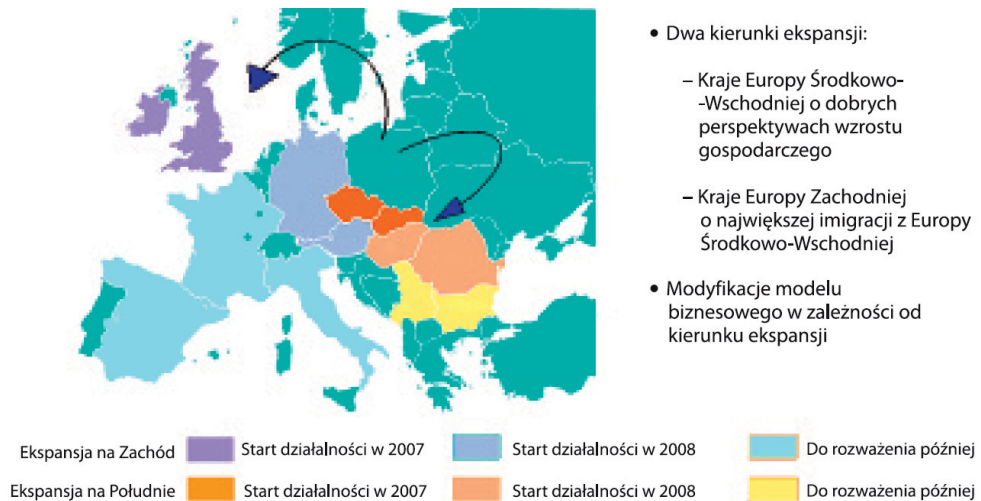
¹⁸ Prezes Getin Holding: *Interesują nas małe banki z potencjałem*, 10.11.2012, http://forsal.pl/artykuly/660358,prezes_getin_holding_interesuja_nas_male_banki_z_potencjalem.html, 17.03.2013.

¹⁹ Getin Holding SA, <http://getin.pl/spolki-carcade>, 17.03.2013.

²⁰ *Getin Holding z zainteresowaniem przygląda się Turcji i Rumunii*, „Dziennik Gazeta Prawna” 20.01.2012.

S. Lachowskiego (od 2004 roku), rozważać zagraniczną ekspansję sprawdzonego modelu internetowej bankowości detalicznej. Przygotowane założenia dotyczyły dwu kierunków rozwoju (zob. rys. 4.1):

- kraje Europy Zachodniej, głównie Wielka Brytania i Irlandia (podobne założenia jak w przypadku PKO BP), a następnie Niemcy i Austria,
- kraje Europy Południowo-Wschodniej, przede wszystkim Czechy i Słowacja, a potem Węgry oraz Rumunia.



Rysunek 4.1. Planowane kierunki ekspansji zagranicznej mBanku

Źródło: S. Lachowski, *Droga innowacji*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 296.

W roku 2006 roku Commerzbank AG wydał wstępną, a w styczniu 2007 – potwierdzoną zgodę na uruchomienie transgranicznej operacji w Czechach i Słowacji, które to kraje przyjęto jako pierwszoplanowe. 6-letnie doświadczenie w tworzeniu i prowadzeniu mBanku w Polsce (m.in. utalentowany zespół specjalistów, dobrze zaprojektowany system operacyjny Altamira i charyzmatyczna postać lidera S. Lachowskiego) stało się silnym atutem.

W odniesieniu do rynku czeskiego i słowackiego wykorzystano szansę biznesową tzw. *window of opportunity*, co wynikało z odpowiedniego doświadczenia i rozpoznania. Dobre ustawienie przewagi konkurencyjnej wobec trzech głównych banków czeskich i słowackich opierało się na przewadze cenowej (ZERO prowizji), przejrzystości i prostocie oferty oraz wygodzie w korzystaniu i dostępności usług banku. Dzięki możliwościom, jakie dawał „paszport europejski”, uniknięto żmudnej, czas- i kosztochłonnej procedury licencyjnej. Dla wszystkich zaangażowanych w ten projekt nadzorców bankowych było to zupełnie nowe wyzwanie: nikt z Polski

i z polską licencją nie oferował usług i produktów bankowych transgranicznie, ale także nikt w Czechach i na Słowacji nie uruchamiał bankowości transgranicznej z jakiegokolwiek kraju UE.

W założeniach do biznes planu, opartych na polskich doświadczeniach w określeniu rynku celowego (5,7 mln klientów), przyjęto w Czechach 1,5 mln, na Słowacji zaś – 1,02 mln potencjalnych osób do pozyskania. Model biznesowy zakładał rozpoczęcie od oferty produktów depozytowych (rachunki rozliczeniowe, oszczędnościowe i karty debetowe) z szybkim przejściem do fazy pożyczek konsumenckich, kart kredytowych i kredytów hipotecznych. Następnie – po roku – miały się pojawić usługi inwestycyjne oraz ubezpieczeniowe uzupełnione ofertą dla przedsiębiorców i sektora małych firm. Podkreślano kluczową rolę centrum telefonicznego, wydajnego systemu pocztowego/kurierskiego oraz – nieznaną w Czechach i na Słowacji – koncepcji kiosków mBanku na terenie centrów handlowych. Nakłady inwestycyjne – 29 mln EUR – były związane głównie z infrastrukturą IT (70%) oraz siecią kiosków i centrów finansowych (łącznie 30 w ciągu 3 lat). Spodziewano się zatrudnienia w tym czasie do 200 osób w centralnych ośrodkach w Pradze i Bratysławie, placówkach i centrum telefonicznym w Łodzi (zespoły czesko- i słowackojęzyczne). Osiągnięcie progu rentowności założono na rok 2010. Planowano pozyskać do 2010 roku 160 tys. klientów (w praktyce udało się pozyskać prawie 300 tys.), a w 2016 roku udział w rynku klientów indywidualnych miałby wynieść 5,5%²¹.

Duże znaczenie przywiązywano do marketingu i komunikacji z klientami: reklamy, obecności w społeczności internetowej, pozycjonowania znaku i budowania skojarzeń z marką „mBank”. Rola mForum i mBlogera była nie do przecenienia. Spodziewano się trudności operacyjnych i rozliczeniowych, a także związanych z: włączaniem się „pozasystemowego” banku transgranicznego do systemu clearingowego i rozliczeń prowadzonych przez narodowe izby rozliczeniowe, do systemu sprawozdawczości i statystyki banków centralnych, tworzeniem dobrych systemów transgranicznej kontroli zgodności (*compliance*) oraz przeciwdziałaniem praniu brudnych pieniędzy (Know Your Customer – KYC).

Proces ekspansji prowadzony z osobistym zaangażowaniem prezesa zarządu BRE Banku S. Lachowskiego można określić jako rewolucję kulturową i zarządczą bez precedensu w bankach polskich. Za zgodą dominującego akcjonariusza i przy osobistym wsparciu M. Blessinga, prezesa Commerzbank AG, grupa młodych polskich bankowców rozpoczęła budowanie pierwszego transeuropejskiego banku internetowego. Bez znajomości globalnej bankowości osobistej i macierzy zarządczych typu Citibank, HSBC czy Deutsche Bank, lecz z bardzo dobrym wykształceniem

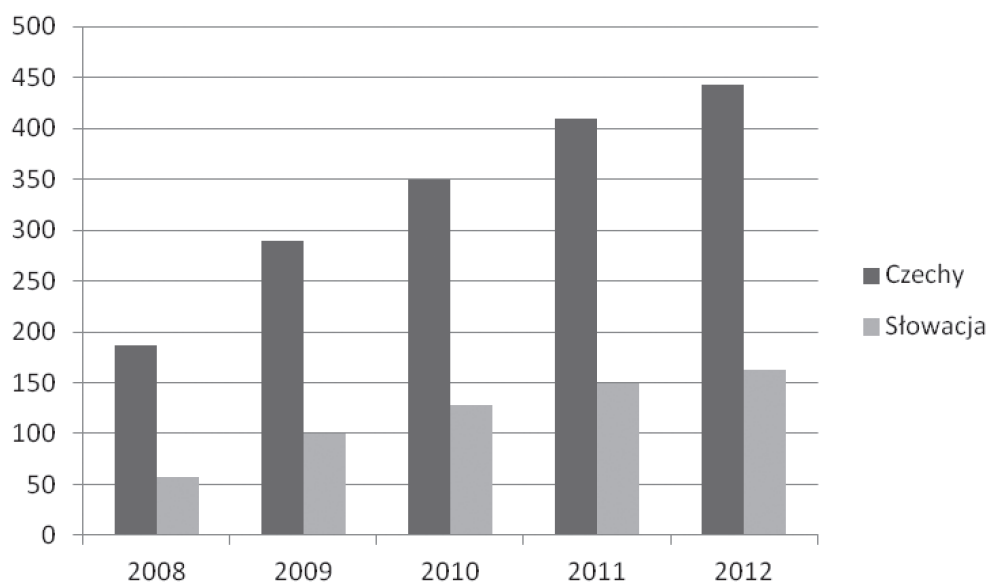
²¹ S. Lachowski, *Droga innowacji*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 309–312.

i interesującymi kompetencjami osobistymi (np. szef marketingu mBanku był lekarzem i absolwentem teologii). Młodzi specjaliści z Polski, przy wsparciu kilku doświadczonych menedżerów, uczynili rzecz wyjątkową: skorzystali z otwarcia europejskich rynków tuż przed kryzysem 2008 roku. Zespół pracujący nad projektem musiał mieć kompetencje formalne, językowe i organizacyjne, by przystosować się do warunków lokalnych oraz nawiązać niezbędne kontakty w Czechach i na Słowacji. Pozycja BRE Banku miała charakter tylko formalny, natomiast pod kątem organizacyjnym i decyzyjnym oddział Commerzbanku w Pradze był zupełnie wyłączony z tego procesu.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na szczególne okoliczności, w tym kulturowe uwarunkowania, pojawienia się mBanku na rynkach czeskim i słowackim. Pomimo historycznej i kulturowej bliskości okazuje się, że Polacy niewiele wiedzą o wzorcach rynkowych oraz postawach klientów Czechów i Słowaków, a także o ich podejściu do innowacji i technologii informatycznych, do bankowości i ogólnie – do finansów osobistych. Mamy też fałszywe wyobrażenie o wzajemnych stosunkach pomiędzy Czechami, Słowakami i Polakami. W trakcie prac organizacyjnych zarysowały się wyraźne różnice pomiędzy młodymi polskimi bankowcami a ich rówieśnikami w Bratysławie i Pradze. Pojawiły się też problemy z akceptacją ambitnych oczekiwań Czechów i Słowaków w kwestii ich pozycji, karier i wynagrodzeń (poczucie stołeczności Bratysławy). W przypadku Pragi problemem okazała się jej wysoka konkurencyjność i kosmopolityczność z kosztami życia znacznie powyżej Warszawy. Szefami Czechów i Słowaków mieli zostać równie ambitni i trochę bardziej doświadczeni menedżerowie z Polski. Nader często dominowało dobrze znane zjawisko kulturowe etnocentryzmu, np. w postaci dyskusji „u nas w Polsce” albo „taki jest model mBanku, który odniósł sukces u nas”, irytujące i frustrujących czeskich i słowackich rozmówców. W uzupełnieniu zaznaczyć też należy zawstydzającą niekiedy niewiedzę odnośnie historii tych krajów, a także niestosowną postawę Polaków wobec czeskich i słowackich zjawisk kulturowych i obyczajowych – np. takich kwestii, jak: czas pracy, urlopy, relacje dom – praca, hierarchia korporacyjna. Dla Polaków to nadal kraje pełne stereotypów: piwnych Szwejków, uprzedzeń z czasów Czechosłowacji za agresję Polaków w latach 1938 i 1968, postrzegania Słowacji tylko przez pryzmat Tatr i nart, a Czech – Pragi, Havla, Skody, piwa oraz paru piosenkarzy i pisarzy. Z drugiej strony kwestia „polskości” mBanku nie była problemem: oba nadzory bankowe przyjęły spokojnie pojawienie się nowego gracza, bowiem był to duży bank, notowany od lat na giełdzie w Warszawie oraz kontrolowany przez znany bank niemiecki. Dlatego też pojawił się w reklamach dopisek: „członek grupy Commerzbank” z pominięciem marki BRE

Bank, nikomu nic nie mówiącej w tych krajach. Badania grup fokusowych nie wskazywały na skojarzenia z polską bankowością.

Mimo tych wszystkich uwarunkowań projekt mBanku w Czechach i na Słowacji odniósł znaczący sukces (działalność rozpoczęto w 2007 roku). Docenili go eksperci, klienci – przez kolejne lata uzyskuje nagrody i wyróżnienia za swoje produkty zarówno w Czechach, jak i na Słowacji. Osiągnął też dobrą pozycję rynkową, którą ilustrować mogą wielkości liczby klientów, pozyskanych depozytów. Nie dotyczyło to kredytów, których udzielanie praktycznie zamrożono.



Wykres 4.1. Liczba klientów mBanku w Czechach i na Słowacji (w tys.)

Źródło: Raporty mBanku SA (BRE Banku SA), <http://www.mbank.pl/raporty-dla-inwestorow/wyniki-finansowe/>, 28.01.2014.

Jednak mimo tego sukcesu w marcu 2008 roku główny twórca mBanku, Multi-banku oraz inicjator zagranicznej aktywności BRE Banku – prezes S. Lachowski – musiał odejść ze stanowiska prezesa zarządu. Commerzbank nie tylko zatrzymał ekspansję modelu bankowości internetowej na inne kraje, lecz także zahamował rozwój projektu w Czechach i na Słowacji (np. zamrożenie liczby placówek). Kryzys finansowy dopiero nadciągał, a jego pierwsze symptomy dotyczyły wtedy głównie Stanów Zjednoczonych. Upadek Lehman Brothers nastąpił dopiero pół roku później. Zatem pojawia się kolejne pytanie – dlaczego przerwano ten „paneuropejski sen”?

4.4. Główne przyczyny i bariery ekspansji zagranicznej banków z Polski

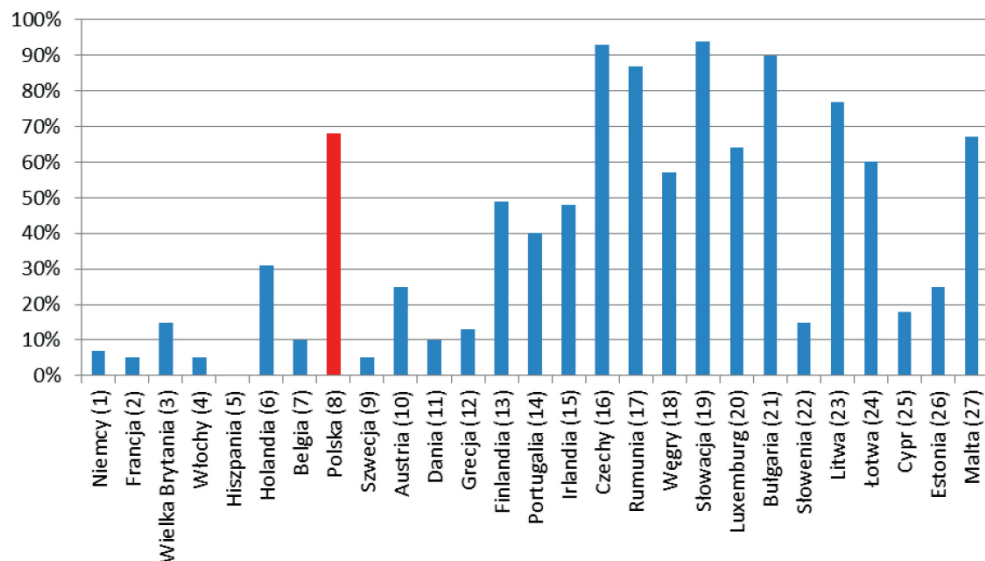
Można wymienić kilka zasadniczych przyczyn słabości i barier zagranicznej ekspansji banków działających w Polsce.

4.4.1. Transformacja sektora bankowego i struktura własnościowa

W okresie lat 90. polski system bankowy podlegał fundamentalnym zmianom systemowym. Początkowo zdominowany był przez banki państwowe, w większości przypadków mające problemy restrukturyzacyjne w pierwszej połowie tej dekady, a w drugiej zaczęto je prywatyzować. W obliczu wewnętrznych zawirowań i przemian własnościowych nie podejmuje się inicjatyw wychodzenia na obce rynki. W przypadku zmian akcjonariatu, to zmiany te szły przede wszystkim w kierunku przejmowania polskich podmiotów przez międzynarodowe grupy finansowe. Próby odwrócenia tej tendencji nie powiodły się (np. w tym duchu tłumaczono sprzedaż Polskiego Banku Inwestycyjnego SA polskiemu Kredyt Bankowi, który ostatecznie przeszedł w ręce belgijskie). Także prywatyzacja Banku Gdańskiego SA przez Bank Inicjatyw Gospodarczych SA ostatecznie zakończyła się przejściem połączonych banków przez portugalski BCP (Banco Comercial Portugues). Kiedy polskie banki wchodziły w skład międzynarodowych grup finansowych, stawały się podmiotami peryferyjnymi bez możliwości decydowania o zagranicznej ekspansji i w zasadzie jej nierealizującymi. Jedynym wyjątkiem był opisany przypadek BRE Banku, którego ekspansję na rynki Czech i Słowacji przerwano, a decyzja ta zapadła nie w Warszawie, ale we Frankfurcie – na tle kwestii personalnych, ambicjonalnych i odmiennej oceny perspektyw finansowych. Szerzej zagadnienie braku podmiotowości banków z udziałem kapitału zagranicznego w ramach wielkich korporacji, zwłaszcza przy ich strukturalnej dominacji w polskim sektorze bankowym, pisali ostatnio S. Kawalec i M. Gozdek w swoim opracowaniu *Raport dotyczący optymalnej struktury polskiego systemu bankowego w średnim okresie*²². Autorzy skoncentrowali się na wewnętrznych aspektach makroekonomicznych, ale bez trudu przytaczane argumenty odnieść można do polityk zaangażowania się grup kapitałowych w innych krajach i nie ma żadnych wątpliwości, że decydentami są centrale korporacyjne, a ich interesy polityczno-gospodarcze mają głos decydujący i tam też kreuje się międzyar-

²² S. Kawalec, M. Gozdek, *Raport dotyczący optymalnej struktury polskiego systemu bankowego w średnim okresie*, Capital Strategy, Warszawa, 31.10.2012.

dowe plany rozwojowe. Dlatego też ewentualne inicjatywy wychodzenia na rynki zagraniczne dotyczyć mogą jedynie strictly polskich podmiotów lub tych w zasadzie całkowicie zarządzanych z poziomu krajowego.



Wykres 4.2. Udział banków kontrolowanych z zagranicy w aktywach 10 największych banków w 2008 roku

Źródło: J. Kamerling, A. Makipaa, *Cross-Border Financial Institutions in the EU: Analysis of Total Assets and Ultimate Ownership. Briefing Note*, European Parliament, Brussels–Strasbourg 2008.

4.4.2. Bariera przywódcza

Ekspansja banku wymaga jednoznacznego przywództwa wspartego aktywną zgodą akcjonariuszy. Lider (sponsor) takiego projektu musi cieszyć się zaufaniem zespołu kierowniczego, mieć w sobie determinację i chęć osiągnięcia sukcesu oraz odpowiednie zasoby kapitałowe. Doświadczenia polskie w tej dziedzinie są raczej negatywne – były to ekspansje „polityczne” bez osobistego zaangażowania. Wyłom stanowić mogą dwa przypadki – obecność grupy Getin na Ukrainie, Białorusi i w Rosji (rola L. Czarneckiego) oraz wejście na Słowację i do Czech mBanku (osoba S. Lachowskiego). W tym ostatnim przypadku był to eksport pewnego modelu biznesowego mającego szansę na sukces, tak jak to było z czeskim Home Credit grupy PPF P. Kellnera w ekspansji na rynki wschodnie i azjatyckie. Czy zatem polskie banki mają przywódców zdolnych do podejmowania takich decyzji, posiadających moc sprawczą działania? Poza wyżej wymienionymi wyjątkami nie widać takich osób.

4.4.3. Bariera zarządcza

Projekt ekspansji wymaga dużej uwagi i zaangażowania kierownictwa lub zakontraktowania specjalnej grupy zadaniowej, która będzie miała w banku macierzystym dość zaufania i zrozumienia oraz niezbędnego wsparcia, niezależnie od dotychczasowych doświadczeń, modeli projektowych czy macierzy kompetencyjnych inwestora. Takim przypadkiem, choć na rynku krajowym, było uruchomienie zupełnie nowego modelu bankowości detalicznej przez BIG SA w ramach projektu Millennium. Przedsięwzięcie prowadzono w sposób prawie całkowicie odizolowany od dotychczasowych struktur bankowych, a w kilkudziesięcioosobowym zespole projektowym zaznało się tylko kilka osób z macierzystego banku. Natomiast w odniesieniu do inicjatyw zagranicznych dochodzi jeszcze element sprawdzenia się w zupełnie innych warunkach gospodarczych i kulturowych (np. kwestie zaufania przełożony – podwładny, szczególnie drażliwe w doświadczeniach ukraińskich). Wiele osób oddelegowanych z Polski do tych zadań nie sprostało tym wyzwaniom. Duża grupa menedżerów odmówiła zaangażowania się i robienia kariery poza granicami. Ponadto brak większych i słabość dotychczasowych doświadczeń zagranicznych oznacza, że nie mamy dobrych wzorców do naśladowania. Nie wykształciliśmy kadr zdolnych do podołania takim zadaniom. W sytuacji gdy zagraniczne przedsięwzięcia mają marginalne znaczenie dla macierzystych banków, często nie kieruje się tam najlepszych menedżerów. Także w strategii rozwoju grupy są to działania peryferyjne.

4.4.4. Bariera wizerunkowa

Polskie instytucje finansowe nie mają międzynarodowej pozycji ani wewnętrznego zaufania do własnej mocy – nie powstała w Polsce marka bankowa, która mogłaby uzyskać przewagę konkurencyjną. W przypadku mBanku na pierwszy plan wysuwała się raczej przynależność do grupy Commerzbanku niż polski charakter BRE Banku. Wobec braku tradycji i doświadczeń międzynarodowych, na innych rynkach nie postrzega się podmiotów bankowych z Polski jako gwarantujących bezpieczeństwo i rozwój, co ma szczególne znaczenie w kontekście powszechnego traktowania banków jako instytucji zaufania publicznego.

4.4.5. Bariera kulturowa

Do kluczowych problemów zaliczyć należy barierę kulturową. Z historycznych względów nie wykształciliśmy kultury kolonialnej (postkolonialnej), cechującej się nastawieniem na ekspansję. Nawet na naszych uczelniach przedmioty z zarządzania międzykulturowego mają marginalny charakter. W świetle badań G. Hofstede, Polska odznacza się jednym z najwyższych światowych poziomów wskaźnika unikania

niepewności UAI (93 pkt w skali od 23 pkt w przypadku Danii, po 112 pkt w przypadku Grecji)²³. Natomiast podejmowanie zagranicznych wyzwań niewątpliwie wiąże się ze zwiększonym poziomem ryzyka. Polskie firmy i polscy menedżerowie, poza ograniczoną liczbą chwalebnych wyjątków, raczej źle funkcjonują poza naszym rynkiem, co częściowo można wytłumaczyć właśnie wskaźnikiem UAI. Ponadto jako Polacy odznaczamy się dość szczególną mieszanką arogancji i poczucia wyższości, a zarazem mamy w sobie spory kompleks niższości, w związku z czym trudno nam przekonać innych do naszej kultury korporacyjnej i nie mamy dość cierpliwości, by chcieć zrozumieć kulturę kraju ekspansji (wysoki poziom etnocentryzmu). Paradoksalnie moglibyśmy spróbować swoich sił w krajach, których kultury nie znamy (Rumunia, Białoruś), krajach mających do Polaków sentyment (Bułgaria, Mołdawia, Słowacja) lub krajach ościennych w formie ekspansji przygranicznej (region zachodni Ukrainy, co w praktyce nastąpiło, ponieważ oba polskie banki mają siedzibę we Lwowie; Czechy – Morawy Północne).

Podsumowanie

W świetle uwarunkowań struktury własnościowej, jako głównej determinanty zagranicznej ekspansji (w zasadzie jej braku), należałoby ewentualnie brać pod uwagę jedynie banki z polskim kapitałem. Z przytoczonych powyżej przyczyn oraz z powodu znaczenia i skali rynku krajowego, którego atrakcyjność wypycha myślenie o zagranicznych inwestycjach, zapewne takim podmiotem nie stanie się PKO BP. Biorąc pod uwagę pierwszą dziesiątkę banków w Polsce, nadzieje dalej wiążą się z grupą Getin. Inne szanse, jakie np. mogłyby się wiązać z Bankiem Pocztowym, posiadającym bardzo duży potencjał rozwojowy (krajowy i ewentualny zagraniczny), są blokowane z powodu barier wewnętrznych (rozdźwięk pomiędzy akcjonariuszami). Ponadto i w tym przypadku atrakcyjność rynku polskiego osłabiałaby ewentualne zagraniczne plany. Swego rodzaju znakiem zapytania może być Alior Bank, choć formalnie z kapitałem zagranicznym, ale jest on *de facto* zarządzany z Warszawy. Jeśli poradzi sobie z zapewnieniem odpowiedniej bazy kapitałowej, to z przywództwem prezesa W. Sobieraja mógłby stać się graczem międzynarodowym. Podjęcie jednak wyzwania związanego z wyjściem poza granice Polski oznaczać będzie zmierzenie się z omówionymi barierami – niełatwymi do przezwyciężenia.

²³ L. Kurkliński, *Znaczenie kultury narodowej w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w polskim systemie bankowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, red. L. Kurkliński, Biuro Informacji Kredytowej, Warszawa 2011.

Bibliografia

- Czajkowska M., *PKO BP: wojna podatkowa Kredobanku*, 7.12.2012, <http://kbcmakler.pl/blog/2012/12/07/pko-bp-wojna-podatkowa-kredobanku/>, 15.03.2013.
- Getin Holding SA, <http://getin.pl/spolki-carcade>, 17.03.2013.
- Getin Holding z zainteresowaniem przygląda się Turcji i Rumunii*, „Dziennik Gazeta Prawna” 20.01.2012.
- Getin International kupił Sombelbank*, 24.01.2008, <http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/getin;international;kupil;sombelbank,6,0,315910.html>, 17.03.2013.
- Grupa PPF, <http://www.ppf.cz/en/homepage.html>, 10.02.2013.
- Grupa UniCredit, <http://www.ecbs.org/banks/ukraine/unicredit-bank-ukraine/view-details.html>, http://www.pekao.com.pl/o_banku/grupa_pekao/, 12.03.2013.
- Informacja dla klientów oddziału PKO BP w UK*, 30.06.2012, <https://www.pkobp.pl/klienci-indywidualni/dla-klientow-w-uk/informacja-dla-klientow-oddzialu-pko-bp-w-uk/>, 18.03.2013.
- Iskra J., *Ekspansja po polsku*, „Puls Biznesu”, 16–17.03.2013, <http://weekend.pb.pl/2593561,93014,ekspansja-po-polsku>, 17.03.2013.
- Jagiello: Jeśli menedżer twierdzi, że nie popełnia błędów, to nie mówi prawdy*, Forsla.pl, 11.11.2012, http://forsal.pl/arttykuly/660609,jagiello_jesli_menedzjer_twierdzi_ze_nie_popelnia_bledow_to_nie_mowi_prawdy.html, 10.03.2013.
- Kamerling J., Makipaa A., *Cross-Border Financial Institutions in the EU: Analysis of Total Assets and Ultimate Ownership. Briefing Note*, European Parliament, Brussels–Strasbourg 2008.
- Kampania indoorowa kredytów hipotecznych w Londynie*, <http://marketing.org.pl/index.php/go=2/act=4/did=1101/aid=m480874058a19d>, 15.01.2014.
- Kawalec S., Gozdek M., *Raport dotyczący optymalnej struktury polskiego systemu bankowego w średnim okresie*, Capital Strategy, Warszawa, 31.10.2012.
- Kredyt Bank Ukraina zmienił nazwę, „Bankier”*, 17.01.2006, http://www.bankier.pl/firma/uslugi_bankowe/article.html?article_id=1390363, 12.03.2013.
- Kurkliński L., *Znaczenie kultury narodowej w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w polskim systemie bankowym*, w: *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, red. L. Kurkliński, Biuro Informacji Kredytowej, Warszawa 2011.
- Lachowski S., *Droga innowacji*, Studio Emka, Warszawa 2010.
- OTP Bank, <https://www.otpbank.hu/portal/en/home>, 10.02.2013.
- PKO BP planuje wzmocnić pozycję na Ukrainie poprzez przejęcia*, 8.10.2012, http://inwestycje.pl/wiadomosci_gieldowe/PKO-BP-planuje-wzmocnic-pozycje-na-Ukrainie-poprzez-przejecia;180334;0.html, 14.03.2013.
- PKO BP porządkuje biznes na Ukrainie*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 15.11.2010.

Prezes Getin Holding: Interesują nas małe banki z potencjałem, 10.11.2012, http://forsal.pl/artykuly/660358,prezes_getin_holding_interesuja_nas_male_banki_z_potencjalem.html, 17.03.2013.

Przewodnik rynkowy dla przedsiębiorców. Izrael, PARP, KIG, IMC Polska, 2009.

Raport o sytuacji banków w 2011 r., Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2012.

Who is who polskich finansów, Bachurski MediaCorp, Warszawa 2000.

Wyniki Grupy kapitałowej Getin Holding na koniec 2012 roku, 12.03.2013, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wyniki-Grupy-kapitalowej-Getin-Holding-na-koniec-2012-roku-2778530.html>, 17.03.2013.

5. Uwarunkowania współpracy gospodarczej i finansowej na rynkach muzułmańskich

Wstęp

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a bankami w sferze zarówno realnej, jak i finansowej wymaga znajomości kultury biznesu kontrahenta, obyczajów, specyfiki prawa i finansów. Wiedza o krajach muzułmańskich nie jest duża, a o możliwościach prowadzenia tam biznesu – wręcz znikoma. W Polsce rozpoczynają się dopiero procesy badawcze i kształcenie na studiach w zakresie ekonomii muzułmańskiej. Polska na rynkach muzułmańskich jest obecna w wąskim zakresie, a współpraca z bankami muzułmańskimi ma charakter śladowy. Dzieje się tak mimo wysiłków kolejnych rządów podejmowanych w celu ożywienia współpracy. Rynki finansowe w krajach muzułmańskich wydają się stwarzać dobre szanse na współpracę w budowie podstaw do rozwoju naszych kontaktów gospodarczych. Rynki te dysponują wielkim potencjałem kapitałowym.

Do istotnych czynników podejmowania współpracy gospodarczej na terenie państwa goszczącego należą: bezpieczeństwo obrotu, uwarunkowania prawno-religijne, system podatkowy i celny, zachęty finansowe oraz poziom wolności gospodarczej.

Teza niniejszego artykułu jest następująca: wzrost współpracy gospodarczej z krajami muzułmańskimi wymaga nie tylko przełamywania barier kulturowych i administracyjnych, lecz także tworzenia skuteczniejszego systemu wsparcia dla biznesu.

Celem artykułu jest analiza uwarunkowań, stanu współpracy gospodarczej i barier jej rozwoju oraz próba określenia nowych możliwości i korzyści ze współpracy handlowej oraz finansowej. Rynki te stanowią szansę i nie bez powodu nazywane są *new financial zone*.

5.1. Potencjał finansowy krajów muzułmańskich

Kraje muzułmańskie nie zostały dotknięte kryzysem subprime¹; charakteryzował je wzrost PKB i obrotów handlu zagranicznego. Kraje te utrzymywały przez cały okres kryzysu subprime pewną odporność kryzysową, także ze względu na znaczne nadwyżki bilansu płatniczego w obrotach bieżących utrzymywane przez cały okres akceleracji tego kryzysu (zob. tab. 5.1 – kraje eksportujące ropę naftową). Dopiero w roku 2009 nadwyżki te w krajach eksportujących ropę znacząco się obniżyły.

Tabela 5.1. Globalne rachunki bieżące – nadwyżki bilansu płatniczego (w mld USD)

Lp.	Grupy krajów	2006	2007	2008	2009
1.	Japonia	170	213	193	142
2.	Stany Zjednoczone	-812*	-739	-615	-418
3.	Kraje uprzemysłowione	-525	-463	-464	-147
4.	Strefa euro	-29	-30	-98	-43
5.	Kraje rozwinięte Azji	289	415	424	319
6.	Europa Centralna i Wschodnia	-91	-121	-150	-38
7.	Eksporterzy ropy	432	423	620	137

* Znak minus przed liczbą oznacza ujemny bilans płatniczy.

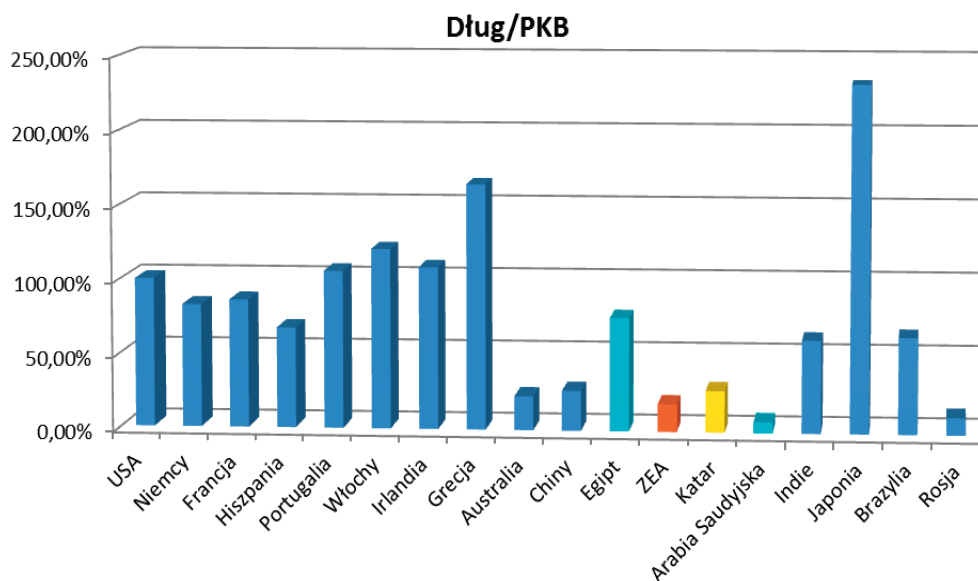
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Economic Outlook Update. Global Slowdown and Rising Inflation*, International Monetary Fund, April 2010, s. 172.

Interesujący jest fakt, że przy analizie danych makroekonomicznych gospodarek poszczególnych krajów MENA (Middle East and North Africa), które to gospodarki oparte są na zbliżonych fundamentach politycznych i społecznych, można zaobserwować sporo różnic, zwłaszcza jeśli porównuje się kraje eksportujące ropę i kraje importujące ten surowiec. Kraje eksportujące ropę, głównie Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA), nie odczuwają recesji gospodarczej tak intensywnie jak inne kraje w tym regionie. W porównaniu z wieloma rozwijającymi się gospodarkami wykazują wyższe saldo budżetowe, co przekłada się na poziom długu państwowego. Według prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) w 2013 roku wspólny

¹ W ZEA pękła jednak bańka cenowa i pojawił się kryzys na rynku nieruchomości – zob. szerzej: K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, OW SGH, Warszawa 2013.

PKB dla obszaru GCC (Gulf Cooperation Council) zwiększył się o kilka procent². Relację długu do PKB wybranych krajów MENA w porównaniu z innymi regionami obrazuje wykres 5.1.

Podczas gdy kraje eksportujące ropę odnotowują duże wzrosty gospodarcze, pozostałe kraje, będące pod silnym wpływem Arabskiej Wiosny, odczuwają spowolnienie gospodarcze. Wzrost gospodarczy krajów eksportujących wyniósł w 2011 roku 6,5%, podczas gdy kraje importujące ropę odnotowały tylko 1,25-procentowy wzrost, co, jak wspomniano powyżej, było reperkusją niestabilnej sytuacji społeczno-politycznej oraz słabego popytu zewnętrznego, a także wysokich cen ropy. W konsekwencji wiele przedsiębiorstw zrezygnowało z działalności na tym obszarze, spadł wskaźnik BIZ, a spadek aktywności gospodarczej w Europie – głównego partnera handlowego tego regionu – stał się kolejnym czynnikiem blokującym wzrost gospodarczy.



Wykres 5.1. Stosunek długu do PKB w krajach MENA na tle innych krajów

Źródło: *Prognozy wzrostu PKB*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Washington 2012, <http://www.1cornhill.com/PLN/news/2864>, 10.02.2014.

² Zob. szerzej: *Prognozy wzrostu PKB*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Washington 2012, <http://www.1cornhill.com/PLN/news/2864>, 10.02.2014.

Tabela 5.2. Liczba banków konwencjonalnych oraz muzułmańskich w wybranych krajach muzułmańskich w 2009 roku (sektor banków komercyjnych)

Lp.	Kraj	Banki				Razem
		muzułmańskie		konwencjonalne		
		liczba banków	w %	liczba banków	w %	
1.	Arabia Saudyjska	10	24,4	31	75,6	41
2.	Bahrajn	9	7,1	117	92,9	126
3.	Egipt	7	6,1	107	93,9	114
4.	Indonezja	11	8,9	113	91,1	124
5.	Jordania	4	11,4	31	88,6	35
6.	Kuwejt	4	11,1	32	88,9	36
7.	Libia	1	2,6	38	97,4	39
8.	Syria	3	10,0	27	90,0	30
9.	Tunezja	1	1,3	76	98,7	77
10.	ZEA	10	5,3	179	94,7	189
11.	Katar	4	9,5	38	90,5	42
12.	Turcja	4	2,7	145	97,3	149
13.	Malezja	15	9,7	139	90,3	154
14.	Bangladesz	3	–	–	–	–
15.	Iran	8	–	–	–	–
16.	Sudan	9	–	–	–	–

Źródło: opracowanie na podstawie: *The Banker's Almanac*, <http://www.bankersalmanac.com/>, 30.06.2011; M.A. Bonca, *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 266 i nast.

Bardzo dobre efekty osiągała w ostatnich latach bankowość muzułmańska³. Organizacja bankowości w krajach muzułmańskich tym różni się od innych krajów, że występują tu trzy subsystemy bankowości: bankowość konwencjonalna (z wyjątkiem Iranu), bankowość muzułmańska oraz parabankowość⁴. Stąd banki centralne (pełniące także funkcje regulacyjne i nadzorcze) oraz rządy mają bardziej skomplikowany system na rynku finansowym, za bezpieczeństwo którego odpowiadają. Sektor bankowości muzułmańskiej w większości krajów muzułmańskich jest znacznie mniejszy niż sektor bankowości konwencjonalnej (tab. 5.2).

Należy podkreślić otwartość bankowości muzułmańskiej na klientów różnych kultur i religii. Struktury systemu bankowego w krajach muzułmańskich są podobne.

³ K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, op.cit.

⁴ Są to instytucje finansowe *non-banking* (zwane także *shadow banking*), np. fundusze inwestycyjne, firmy usług płatniczych, kantory, lombardy i inne. Instytucje te są zwykle nieuregulowane lub słabo regulowane przez państwo.

Międzynarodowy kryzys subprime nie wpłynął na dekapitalizację banków muzułmańskich. W 2009 roku 9 spośród 10 największych banków arabskich zwiększyło swój kapitał podstawowy w postaci środków własnych i zysków zatrzymanych (tzw. tier 1 – kapitał własny pierwszej kategorii), co świadczy o wzrastającym bezpieczeństwie⁵ (tab. 5.3). Poziom zysków w latach 2009–2010 utrzymywał się na podobnym poziomie.

Tabela 5.3. Agregaty ekonomiczne 100 największych banków arabskich

Wyszczególnienie	2009	2010	Zmiana w %
Kapitały tier 1 (w mln USD)	138 165	153 472	11,1
Aktywa (w mln USD)	1 347 077	1 513 768	12,4
Zyski (w mln USD)	23 858	23 307	-2,3
ROA	1,9	1,5	-21,1

Źródło: C. Piggott, *Arab Banks Shrug off Global Pressures*, „The Banker” 2010, no. 9.

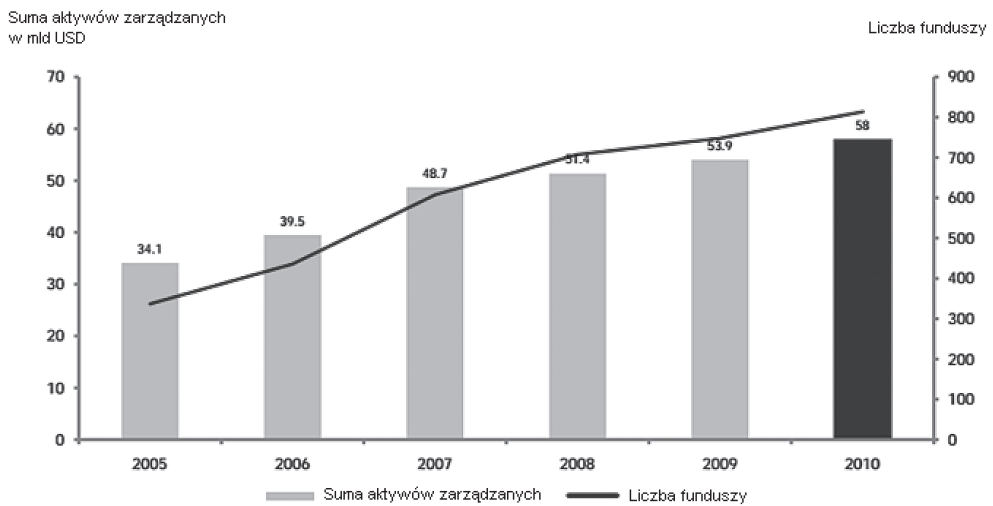
Tabela 5.4. Państwowe fundusze majątkowe w krajach muzułmańskich w 2008 roku

Lp.	Kraj	Nazwa funduszu	Wielkość zarządzanych aktywów (w mld USD)	Data założenia
1.	Azerbejdżan	State Oil Fund of Azerbaijan	1,5	1999
2.	Bahrajn	Mumtalakat Holding Company	10,0	2006
3.	Kuwejt	Kuwait Investment Authority	169,0	1953
4.	Libia	Libyan Investment Authority	65,0	2006
5.	Malezja	Khazanah Nasional Bhd	23,1	1993
6.	Oman	State General Reserve Fund	8,2	1980
7.	Katar	Qatar Investment Authority	58,0	2005
8.	ZEA	Emirates Investment Authority	20,0	2007
9.	ZEA/Abu Zabi	Abu Dhabi Investment Authority	282,0	1976
10.	ZEA/Abu Zabi	Abu Dhabi Investment Council	–	2006
11.	ZEA/Abu Zabi	Mubadala Development Company	14,7	2002
12.	ZEA/Dubaj	DIFC Investment Co. LLC	–	2006
13.	ZEA/Dubaj	Investment Corporation of Dubai	82,0	2006
14.	ZEA/Dubaj	Istihmar World	9,0	2003
15.	ZEA/Ras Al Chajma	RAK Investment Authority	1,2	2005

Źródło: *Weathering the Storm: Sovereign Wealth Funds in the Global Economic Crisis of 2008*. SWF Annual Report 2008, red. W. Miracky, B. Bortolotti, Monitor Group, April 2009.

⁵ C. Piggott, *Arab Banks Shrug off Global Pressures*, „The Banker” 2010, no. 9.

W wielu krajach muzułmańskich i azjatyckich powstały specjalne fundusze o charakterze inwestycyjnym, prowadzone przez państwo i zasilane m.in. z dochodów z ropy i gazu. Celem tych funduszy jest inwestowanie w wysoko rentowne przedsięwzięcia, aby budżet państwa uzyskiwał stałe dochody. Państwowe fundusze majątkowe charakteryzuje własność państwowa, niezależność od innych państwowych instytucji finansowych oraz inwestowanie w różnorodne klasy aktywów finansowych w celu generowania zysków (tab. 5.4). Znaczące są też inwestycje zagraniczne tych funduszy, w tym w krajach wysokorozwiniętych (w Europie ok. 40% inwestycji wszystkich funduszy na świecie, w Polsce brak takich inwestycji)⁶.



Wykres 5.2. Muzułmańskie fundusze inwestycyjne

Źródło: *Islamic Fund & Investment Report 2011*, Ernst & Young, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFIR_2011/\\$FILE/IFIR_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFIR_2011/$FILE/IFIR_2011.pdf), 14.10.2012.

W latach 2008–2009 dokonywane były inwestycje w banki amerykańskie i europejskie w celu zwiększenia ich kapitałów, a dzięki temu – ich odporności na kryzys (np. Fundusz Abu Dhabi Investment Authority zainwestował 7,6 mld USD w Citigroup).

O potencjale rynku kapitałowego świadczy m.in. wielkość aktywów i liczba funduszy inwestycyjnych w krajach muzułmańskich. Obecnie jest na świecie około 750 różnych funduszy inwestycyjnych, operujących aktywami niepublicznymi,

⁶ *Weathering the Storm: Sovereign Wealth Funds in the Global Economic Crisis of 2008*. SWF Annual Report 2008, red. W. Miracky, B. Bortolotti, Monitor Group, April 2009.

zarządzających znacznym majątkiem (zob. wykres 5.2), a aktywa tych funduszy rosną w tempie około 10% rocznie.

Wymiana handlowa między krajami Unii Europejskiej a krajami muzułmańskimi stale wzrasta. Szczególne relacje łączą UE z państwami basenu Morza Śródziemnego dzięki partnerstwu eurośródziemnomorskiemu, które łączy 27 państw UE oraz 10 krajów śródziemnomorskich⁷. Deklaracja barcelońska, która jest jego fundamentem, zakłada współpracę w trzech obszarach, w tym w gospodarczym⁸. UE podpisała z państwami Zatoki Perskiej umowę o współpracy (1989), której jednym z celów jest współpraca gospodarcza. Wynegocjowano umowę o wolnym handlu, która – oprócz kwestii związanych z dostępem do rynku towarów i usług, regulacji dotyczących praw autorskich i konkurencyjności – podejmuje także wątki polityczne⁹. Polska powinna szerzej korzystać z tego partnerstwa.

Unia Europejska jest największym partnerem handlowym świata arabskiego. Dotyczy to zwłaszcza krajów zrzeszonych w ramach EuroMedu. Import do państw UE z tych krajów wynosił ok. 5%, a eksport – ok. 4% międzynarodowej wymiany handlowej. Państwa Zatoki Perskiej są piątym rynkiem dla produktów UE, UE zaś jest największym partnerem handlowym państw Zatoki¹⁰.

5.2. Regulacje a wolność gospodarcza

5.2.1. Ocena wolności gospodarczej

Ocena wolności gospodarczej, inaczej bezpieczeństwa i ułatwień dla inwestorów (zarówno w inwestycjach bezpośrednich, jak i pośrednich), jest współcześnie podstawą decyzji odnośnie podejmowania działalności gospodarczej, a także podstawą decyzji odnośnie wspierania inwestycji przez rząd danego kraju w kraju docelowym. Pomocnym źródłem informacji, ułatwiającym podejmowanie takich decyzji, może być rating poszczególnych krajów, w tym krajów muzułmańskich, dotyczący poziomu wolności gospodarczej, np. Index of Economic Freedom (IEF) czy Business Environment Risk Intelligence (BERI)¹¹.

⁷ Algieria, Autonomia Palestyńska, Egipt, Izrael, Jordania, Liban, Maroko, Syria, Tunezja, Turcja (Libia ma status obserwatora).

⁸ Zob. szerzej w: K. Górak-Sosnowska, *Relacje gospodarcze Polski ze światem arabskim*, „Pulaski Policy Papers” 2008, no. 6.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ *BERI Index*, www.beri.com.

Międzynarodowy rating wolności gospodarczej w obszarze inwestycji zagranicznych oraz funkcjonowania finansów i bankowości jest corocznie publikowany przez The Heritage Foundation w raportach IEF. Kompleksowa ocena danego kraju musi być szersza, tj. musi zawierać analizę systemu podatkowego, prawa dewizowego, systemu bankowego i ubezpieczeniowego, ocenę przepisów regulujących przepływy na rynku kapitałowym, analizę struktury cen i inflacji, prawa upadłościowego i naprawczego, procedur tworzenia i rejestracji firm oraz wiele innych szczegółowych informacji.

W tabeli 5.5 zostały zaprezentowane pozycje ratingowe krajów muzułmańskich oraz Polski w 2012 roku. Pozycja Polski, co budzi zaskoczenie, jest niższa od wielu krajów muzułmańskich. Na liście tej od wielu lat w czołówce znajduje się Bahrajn, a za nim Katar, Jordania i Zjednoczone Emiraty Arabskie. W ostatnich ratingach zostało sklasyfikowanych 179 krajów świata. Brak udziału w ocenie takich krajów, jak Afganistan i Irak.

Tabela 5.5. Ocena wolności gospodarczej w 2012 roku. Pozycje ratingowe krajów muzułmańskich i Polski (pierwsze 100 krajów)

Miejsce na świecie wg liczby punktów ratingu	Wybrane kraje (sklasyfikowanych krajów ogółem 179)	Liczba uzyskanych punktów	Zmiana liczby punktów w stosunku do poprzedniej oceny
12	Bahrajn	75,2	-2,5
25	Katar	71,3	+0,8
32	Jordania	69,6	+0,8
35	ZEA	69,3	+1,5
47	Oman	67,9	-0,9
53	Malezja	66,4	+0,1
64	Polska	64,4	+0,1
71	Kuwejt	62,5	-2,4
73	Turcja	62,5	-1,7
74	Arabia Saudyjska	62,5	-3,7
87	Maroko	60,2	+0,6
90	Liban	60,2	0,0
91	Azerbejdżan	58,9	-0,8
95	Tunezja	58,6	+0,1
100	Egipt	57,9	-1,2
104	Bośnia i Hercegowina	57,3	-0,2

Źródło: 2012 *Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, http://www.heritage.org/index/pdf/2012/book/index_2012.pdf, 6.08.2012.

Pewnym utrudnieniem w rozwoju eksportu jest potrzeba posiadania certyfikatu. Certyfikat zgodności z zasadami islamu *halal* dotyczy żywności i napojów do

bezpośredniego spożycia, półproduktów żywnościowych oraz wyrobów i półproduktów kosmetycznych. Szereg krajów muzułmańskich uznaje Muzułmański Związek Religijny w Polsce jako organ właściwy do certyfikowania zgodnie z zasadami islamu artykułów wyprodukowanych w Polsce, w tym towarów rolno-spożywczych. Wyżej wymieniony certyfikat nie jest wymagany przy imporcie: żywności (ewidentnie nieprzeznaczonej do spożycia przez muzułmanów, np. wieprzowina) oraz wyrobów kosmetycznych (wyprodukowanych na bazie alkoholu i tłuszczów ze zwierząt nieczystych – *najis*). W takim przypadku niezbędne jest bardzo wyraźne oznaczenie produktu etykietą z napisem: *non-halal*¹².

Reasumując, do przeszkód w zakresie podejmowania działalności gospodarczej w krajach muzułmańskich należą dwie podstawowe – niestabilność polityczno-ekonomiczna w niektórych krajach oraz biurokratyczne przepisy o zakładaniu działalności gospodarczej.

Największe trudności napotykają przedsiębiorcy w państwach autorytarnych. Na przykład w Algierii istnieje 400 przepisów i regulacji prawnych określających prowadzenie działalności gospodarczej. Założenie firmy w Egipcie jest stosunkowo proste, jednak szybkie uzyskanie licencji lub jej rozwiązanie jest ogromnie trudne. Także w niektórych monarchiach (Bahrajn, Maroko) uzyskanie licencji jest kłopotliwe również ze względu na rozbudowaną biurokrację.

5.2.2. Zachęty ekonomiczne

Kraje muzułmańskie oferują firmom zagranicznym szereg zachęt ekonomicznych. W krajach tych występują dwie podstawowe formy podatku: podatek dochodowy od osób fizycznych i podatek dochodowy od osób prawnych. Firmy krajowe są obciążone opłatą *zakat*¹³ (zamiast podatku dochodowego). Podatek VAT występuje tylko w niewielu krajach (przykład krajów MENA).

Struktura podatków dla działalności gospodarczej różni się w zależności od kraju. Duże zróżnicowanie występuje również w samej wysokości stawek podatkowych: od krajów, w których wynoszą one 0% (np. Katar, Kuwejt, Bahrajn), po kraje o wysokich stawkach, sięgających średnio 30–40% (Maroko, Jemen i in.). Uwagę zwraca również wspomniane już wyżej bardzo ograniczone zastosowanie podatku VAT, który jeszcze kilkanaście lat temu nie występował w żadnym kraju arabskim, a obecnie w niektórych krajach jest w fazie wprowadzania. Wyraźna jest tendencja do

¹² *Współpraca gospodarcza z krajami Azji. Malezja*, <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+miedzynarodowa/Wspolpraca+gospodarcza+z+krajami+Azji>, 6.12.2012.

¹³ Jest to dobrowolna darowizna dla ubogich lub potrzebujących, ale stanowiąca obowiązek moralny i religijny. Zob. szerzej w: K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, op.cit., s. 39–40.

ustalania wyższych stawek podatkowych dla działalności bankowej, inwestycyjnej i ubezpieczeniowej.

Systemy podatkowe, choć ukształtowane pod wpływem podobnych czynników, charakteryzują się różnorodnością i nieregularnością, co jest spowodowane w dużej mierze różnym poziomem kompetencji poszczególnych rządów w systematyzowaniu pojęć i struktur podatkowych oraz różnym stopniem precyzji w klasyfikowaniu właściwych źródeł podatkowych, trudnością z wyborem odpowiedniego momentu procesu gospodarczego czy też z samym wytypowaniem podmiotu gospodarczego, który ma być objęty obowiązkiem podatkowym. Systemy podatkowe nie zawsze są precyzyjne. Według raportu *Doing Business*¹⁴ od 2005 roku odnotowano 296 reform podatkowych w 142 gospodarkach światowych, wiele z tych reform dotyczyło obszaru MENA. Poniżej zaprezentowane zostały reformy obszaru Bliskiego Wschodu i Północnej Afryki.

Najważniejszym uproszczeniem dotyczącym wypełniania obowiązku podatkowego w obszarze MENA było wprowadzenie elektronicznego systemu dokonywania płatności podatkowych w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Kolejne reformy dotyczyły zmian stawek podatkowych¹⁵, co zostało zobrazowane w tabeli 5.6.

Według raportu OECD znaczenie zachęt podatkowych przy inwestycjach na obszarze MENA i poziom ich efektywności w dużej mierze zależy od samego rodzaju inwestycji¹⁶. W wielu przypadkach inwestorzy szeregują zachęty podatkowe jako drugorzędne w stosunku do innych czynników, które mają wpływ na podjęcie decyzji o rozpoczęciu inwestycji (np. w przypadku inwestycji produkcyjnych dużo większe znaczenie ma ogólna charakterystyka rynku, koszty produkcji, dostępność zasobów, koszt siły roboczej itd.). Wyżej niż same zachęty podatkowe inwestorzy oceniają przejrzystość, łatwość i stabilność w zastosowaniu prawa podatkowego. Wynika to z wielu barier gospodarek arabskich, braku infrastruktury i podstawowej bazy instytucjonalnej. W tabeli 5.6 zaprezentowane zostały typowe rodzaje zachęt podatkowych.

Szereg krajów muzułmańskich oferuje zachęty ekonomiczne dla inwestycji bezpośrednich. Na przykład Jordania oferuje zagranicznym przedsiębiorstwom inwestującym ulgi i zwolnienia podatkowe oraz gwarancje¹⁷. W Turcji w 2011 roku wprowadzono przepisy dotyczące zmniejszenia biurokratycznych obciążeń oraz

¹⁴ Zob. *Paying Taxes*, *Doing Business*, The World Bank, IFC, Washington 2012, <http://www.doingbusiness.org/data/explortopics/paying-taxes/reforms>, 27.01.2013.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *MENA-OECD Investment Program. Tax Incentives for Investment – A global perspective: experiences in MENA and non-MENA countries*, OECD, 2007, s. 4, www.oecd.org/mena/investment, 26.01.2013.

¹⁷ *Nowe możliwości prowadzenia biznesu na Bliskim Wschodzie*, www.mg.gov.pl/node/16970, 6.12.2012.

uproszczono procedury (np. anulowano wymogi poświadczania notarialnego dla 215 rodzajów dokumentów). Generalna Dyrekcja Rejestrów Ziemskich uruchomiła elektroniczny system obsługi online transakcji nabycia lub sprzedaży nieruchomości w Turcji. W 2009 roku rząd turecki przyjął pakiet zachęt dla inwestycji zagranicznych zawierający m.in. ulgi i zwolnienia podatkowe. Na przykład możliwe jest korzystanie przez 5 lat ze stawki CIT obniżonej do 5% oraz zwolnień z VAT i cef importowych¹⁸.

Tabela 5.6. Główne zachęty podatkowe w krajach MENA

	Wakacje podatkowe (w latach)	Obniżony CIT	Brak CIT dla eksportu	Przyspieszona amortyzacja	Zwolnienie z podatków pośrednich/cel	Wolne strefy eksportowe
Algieria	10	nie	tak	tak	tak	nie
Bahrajn	nie	nie	nie	nie	tylko dla producentów	tak
Egipt	5 – 10 – 20	dla eksportu	nie	tak	w specjalnych strefach	tak
Jordania	2 – 12	w zależności od sektora	tak	tak	w zależności od sektora i regionu	tak
Kuwejt	10	nie	nie	nie	tylko dla producentów	tak
Liban	10	w zależności od regionu	nie	nie	w zależności od sektora	tak
Maroko	5	dla eksportu i wybranych sektorów	tak	tak	dla eksportu i wybranych sektorów	tak
Oman	5 + 5	nie	nie	nie	dla niektórych dóbr importowanych	tak
Katar	5 + 5	nie	nie	nie	dla niektórych wyrobów produkcyjnych	nie
Arabia Saudyjska	10	nie	nie	tak	dla projektów przemysłowych	nie
Syria	5	nie	nie	nie	dla produkcji	tak
Tunezja	10	w zależności od sektora	tak	tak	dla eksportu	tak
ZEA	nie	nie	nie	nie	w wolnych strefach eksportowych	tak
Jemen	7	nie	nie	nie	dla środków trwałych	tak

Źródło: opracowano na podstawie: *MENA-OECD Investment Program. Tax Incentives for Investment – A global perspective: experiences In MENA and non-MENA countries*, OECD, 2007, www.oecd.org/mena/investment, 26.01.2013.

¹⁸ *Działania wspierające rozwój gospodarczy oraz przedsiębiorców w wybranych państwach członkowskich OECD*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, październik 2011, s. 61 i nast.

W ostatnich latach władze niektórych państw większą uwagę skupiają na specjalnych strefach i specjalnych strefach sektorowych (ograniczających dostęp niektórych firm). W ZEA podatek dochodowy praktycznie nie istnieje, a inne podatki występują w ograniczonym zakresie. Dla inwestorów zagranicznych stworzono w szejkanacie Ras Al Khaimah specjalną strefę ekonomiczną Ras Al Khaimah Free Trade Zone i mogą oni prowadzić działalność gospodarczą bezpodatkową; nie ma podatku dochodowego od osób fizycznych oraz od działalności gospodarczej, nie ma VAT, nie ma ceł czy podatków od importu lub eksportu¹⁹.

Z realizacją kontraktów polskie firmy mogą mieć problemy. D. Blocher, prezes przedsiębiorstwa Budimex SA, uważa, że z punktu widzenia firm angażujących się na arabskich rynkach kluczowe jest objęcie kontraktów gwarancjami rządowymi. W innym przypadku firmy mogą mieć trudności z wyegzekwowaniem płatności lub odzyskaniem sprzętu, gdy w kraju docelowym inwestycji dochodzi do politycznych perturbacji²⁰.

5.2.3. Systemy walutowe

Stabilizację kursu waluty krajowej, w wyniku zapewnienia nominalnej kotwicy (reżim stałego kursu) dla krajowych cen oraz odnoszenia swojej waluty do walut międzynarodowych, wprowadziły przede wszystkim kraje rozwijające się. Przyczynia się to do eliminacji ryzyka kursowego oraz wspierania eksportu (tab. 5.7).

Tabela 5.7. Wybrane kraje o systemie walutowym powiązanym z USD

Lp.	System walutowy	Kraje ze znaczącym odsetkiem wyznawców islamu w 2008 r.
1.	Kurs płynny z odniesieniem do USD	Kirgizja, Mauritius, Mauretania
2.	Dolaryzacja	–
3.	Kurs stały z dopuszczalnymi wahaniami w odniesieniu do USD oraz kurs pełzający i z pełzającym zakresem	Uzbekistan, Irak, Bahrajn, Bangladesz, Jordania, Jemen, Kazachstan, Liban, Oman, Katar, Arabia Saudyjska, Tadżykistan, Zjednoczone Emiraty Arabskie
4.	Izba walutowa oparta na USD	–
5.	Kurs stały i kurs płynny kontrolowany w odniesieniu do SDR i innych koszyków walutowych z udziałem USD	Azerbejdżan (70% USD i 30% EUR), Maroko (20% USD i 80% EUR), Kuwejt, Libia, Iran

Źródło: opracowano na podstawie: *Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions*, IMF, Washington 2008, s. 15.

¹⁹ *Raje podatkowe*, www.raje-podatkowe.pl/ras-al-khaimah.html, 20.08.2012.

²⁰ Ibidem.

Przykładem kraju, który utrzymuje reżim kursu stałego powiązanego z dolarem amerykańskim, jest Arabia Saudyjska. Już w 1980 roku zdecydowano się tam wprowadzić stały kurs riała saudyjskiego w stosunku do dolara amerykańskiego, co wiązało się z faktem, iż około 75% dochodów budżetowych pochodziło z ropy naftowej, której cena ustalana była zwykle w dolarach amerykańskich. System kursowy przyjęty przez Arabię Saudyjską funkcjonuje, jak się wydaje, efektywnie. Ilość pieniądza w obiegu (tzw. M1) nie może przekroczyć poziomu rezerwy walutowej. Z punktu widzenia wielkości interwencji walutowych ze strony Saudi Arabian Monetary Agency (SAMA) koszty obrony riała były nieznaczące.

5.2.4. Prawo szariatu

Prawo szariatu jest prawem religijnym opartym na Koranie. Reguluje ono stosunki gospodarcze i finansowe w krajach muzułmańskich. Przestrzeganie tych regulacji dotyczy przede wszystkim relacji ekonomicznych między podmiotami gospodarczymi a muzułmańskimi gospodarstwami domowymi. W stosunkach gospodarczych z innowiercami odstępstwa od tych zasad w niektórych obszarach są dozwolone.

Podstawowe zakazy wynikające z prawa szariatu to zakaz *riba* (tj. zakaz pobierania odsetek od środków finansowych w jakiegokolwiek formie), zakaz *gharar* (tj. zakaz transakcji niejasnych, o niewiadomym celu czy efekcie, np. transakcji na derywatach) oraz zakaz *maysir* (tj. zakaz prowadzenia jakiegokolwiek transakcji związanych z alkoholem, narkotykami, hazardem, handlem wieprzowiną i in.)²¹.

Ustawodawstwo prawno-religijne w znacznej mierze oparte jest na wykładni ekspertów (posiadających uprawnienia) w formie fatw oraz rad ds. szariatu, które funkcjonują np. w bankach, funduszach inwestycyjnych i in. Finansowanie przedsięwzięć przez banki i fundusze islamskie, w sytuacji niemożności pobierania odsetek, odbywa się na zasadzie PLS (udział przedsiębiorcy i banku w zyskach oraz stratach z przedsięwzięcia).

Obok prawa szariatu w krajach muzułmańskich obowiązuje prawo państwowe – cywilne, dewizowe, handlowe i finansowe.

²¹ Zob. szerzej w: K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, *Bankowość muzułmańska*, SGH, Warszawa 2013.

5.3. Uwarunkowania współpracy z Arabią Saudyjską – studium przypadku

Królestwo Arabii Saudyjskiej jest przykładem kraju, który w ciągu 20 lat przeszedł transformację – od kraju zamkniętego do znacznie bardziej otwartego na globalną gospodarkę. Istotne znaczenie ma intensyfikacja zagranicznych kontaktów gospodarczych, także z Polską.

5.3.1. Regulacje i ułatwienia w zakresie współpracy

Zgodnie z raportem Banku Światowego²² Arabia Saudyjska znajduje się na 23. miejscu wśród 178 ocenianych państw w skali globalnej (38. miejsce w 2007 roku) pod względem atrakcyjności dla inwestorów zagranicznych. O postępie świadczy wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych z poziomu 2 mld USD w 2000 roku do ponad 18 mld USD w roku 2007, co zapewniło Arabii Saudyjskiej pozycję lidera pod tym względem w całym regionie²³. W światowym ratingu wolności gospodarczej Heritage (tab. 5.5) Arabia Saudyjska uplasowała się na 74. miejscu (za Polską), ale kraj ten poprawił swoją pozycję.

Tylko w 2007 roku agencja rządowa SAGIA udzieliła nowych licencji na 1438 projekty joint venture z udziałem kapitału zagranicznego o ogólnej wartości 89 mld USD.

Najwyższa Rada Ekonomiczna (SEC) podjęła m.in. decyzję zezwalającą na inwestycje zagraniczne w następujących sektorach gospodarki Arabii Saudyjskiej: usługi ubezpieczeniowe i dystrybucyjne, handel hurtowy i detaliczny (włącznie z handlem detalicznym artykułami medycznymi i prowadzeniem aptek prywatnych), transport lotniczy i kolejowy oraz usługi telekomunikacyjne. Z listy negatywnej zostały również wyłączone: prowadzenie agencji handlowych (za wyjątkiem praw franszyzy), sektor dystrybucji filmów kinowych i kaset magnetowidowych oraz usługi transmisji satelitarnej. Wprowadzie sektor produkcji ropy naftowej pozostaje nadal zamknięty dla inwestycji zagranicznych, jednak otwarto przed nimi usługi dla sektora wydobywczego. Niedostępne dla inwestorów zagranicznych pozostają także m.in. usługi turystyczne związane z pielgrzymkami religijnymi Hadż i Umrah oraz sektor nieruchomości w Mekce i Medynie, usługi pośrednictwa na saudyjsko-arabskim rynku pracy, prowadzenie banków krwi i stacji surowic antytoksyecznych oraz ośrodków kwarantanny.

²² *Doing Business 2008*, World Bank, Washington 2008.

²³ *Informacja gospodarcza o Arabii Saudyjskiej*, www.rijad.polemb.net/informacja_gospodarcza_o_Arabii_Saudyjskiej, 29.01.2013.

Szczegółowe zasady handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich regulują dekrety rządowe. W niektórych kontraktach prawo szariatu może mieć istotne znaczenie. W Arabii Saudyjskiej występują relatywnie niskie podatki oraz istnieją zachęty dla działalności inwestycyjnej (tab. 5.6).

Sądownictwo gospodarcze dotychczas było oparte na prawie koranicznym – szariacie i dekretach Rady Ministrów Arabii Saudyjskiej. Od czasu wejścia tego kraju do Światowej Organizacji Handlu (World Trade Organization) w 2005 roku stopniowo budowany jest nowy system sądownictwa gospodarczego, zgodny ze standardami handlu międzynarodowego, m.in. zapowiedziano powołanie specjalnej instytucji (sąd arbitrażowy) rozstrzygającej spory między saudyjskoarabskimi biznesmenami a firmami zagranicznymi²⁴, składającej się z przedstawicieli samorządu gospodarczego, Ministerstwa Handlu i Przemysłu Arabii Saudyjskiej oraz Saudyjskiej Rady Konsultantów Prawnych (SCLC).

5.3.2. Bariery administracyjne i ekonomiczne

Należy zwrócić uwagę na istniejące w Arabii Saudyjskiej bariery i utrudnienia administracyjne we współpracy gospodarczej. Do ważniejszych należą²⁵:

- restrykcyjne dotychczas podejście SASO (Saudi Arabian Standard Organization), kierującej się normami częściowo odbiegającymi od europejskich oraz stosującej kosztowne i długotrwałe procedury kwalifikacyjne dopuszczania artykułów spożywczych (certyfikaty *halam*) i medycznych do obiegu towarowego na rynku saudyjskim,
- zakaz importu wyrobów z wieprzowiny i alkoholu oraz szeroko interpretowany zakaz dystrybucji publikacji „sprzecznych z islamem”,
- nieprecyzyjne (czasami błędne, również z winy niesolidnych agentów miejscowych) wypełnianie dokumentów celnych przez odpowiednie urzędy saudyjskoarabskie, co jest przyczyną problemów pomiędzy polskimi eksporterami a instytucjami polskimi i UE (zwłaszcza w zakresie subsydiów unijnych),
- traktowanie przez władze fiskalne firm zagranicznych (20-procentowy podatek dochodowy) inaczej niż saudyjskoarabskich (zamiast podatku dochodowego obciążenie opłatą religijną *zakat* w wysokości 7,5% od wartości obrotu),
- brak jednolitych przepisów²⁶ regulujących dostęp do sfery zakupów publicznych oraz ograniczony dostęp do informacji, a także nie zawsze wystarczający poziom przejrzystości zasad regulujących ww. obszar działalności gospodarczej,

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Poza głównymi koncernami państwowymi – np. SABIC, SAUDI ARAMCO – działającymi zgodnie z odrębnymi regulacjami całkowicie kompatybilnymi z praktyką czołowych firm światowych.

- złożone przepisy dotyczące zatrudniania obcokrajowców, działalności biznesowej i praktyki wizowej (przy dłuższym pobycie obowiązek posiadania tzw. sponsora),
- stosunkowo wysokie koszty udziału w imprezach targowych i wystawienniczych.

Większość powyższych barier i utrudnień jest stopniowo usuwana przez władze saudyjskoarabskie w ramach procesu reform dostosowawczych do wymogów WTO oraz liberalizacji działalności gospodarczej w Arabii Saudyjskiej. Jednakże proces ten ma charakter długofalowy, a zmiany nie są jednolicie wdrażane przez poszczególne urzędy i instytucje saudyjskoarabskie²⁷. Lista saudyjskoarabskich sektorów gospodarczych zamkniętych dla inwestycji zagranicznych (tzw. lista negatywna) jest systematycznie weryfikowana i skracana przez Najwyższą Radę Ekonomiczną z uwzględnieniem zobowiązań wynikających z akcesji do WTO²⁸.

5.3.3. Współpraca gospodarcza z Polską

Najważniejsze regulacje dotyczące współpracy z Polską obejmują:

- umowę ramową o współpracy w dziedzinie gospodarki, handlu, inwestycji, techniki, kultury, turystyki, młodzieży i sportu²⁹ – podpisaną w Rijadzie dnia 11 października 2003 roku, weszła w życie z dniem 19 sierpnia 2004 roku; dokument ten przewiduje możliwość powołania wspólnej komisji,
- konwencję w sprawie unikania podwójnego opodatkowania³⁰ – podpisaną w Rijadzie dnia 22 lutego 2011 roku, weszła w życie z dniem 1 czerwca 2012 roku,
- jednostronne przyznanie Arabii Saudyjskiej przez Polskę klauzuli największego uprzywilejowania,
- umowę o popieraniu i wzajemnej ochronie inwestycji, tzw. BIT (w fazie negocjacji – Polska, jak inne kraje członkowskie UE, nie może bez mandatu Komisji Europejskiej samodzielnie negocjować tego typu umów).

Korzystne dla rozwoju wzajemnej wymiany handlowej było obniżenie importowych stawek celnych przez Arabię Saudyjską w wyniku zawarcia umowy celnej z UE (2003) oraz działań dostosowawczych w ramach akcesji do Światowej Organizacji Handlu (2005), jak i obowiązywanie (od 2004) umowy ramowej dającej traktatowe podstawy do rozwoju stosunków gospodarczo-handlowych i współpracy

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Umowa ramowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Królestwa Arabii Saudyjskiej o współpracy w dziedzinie gospodarki, handlu, inwestycji, techniki, kultury, turystyki, młodzieży i sportu, Dz.U. z 2003 r. Nr 244, poz. 2445, 2446 i 2447.

³⁰ Konwencja między Rzeczpospolitą Polską a Królestwem Arabii Saudyjskiej w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 502.

naukowo-technicznej. Dalszy rozwój dwustronnej współpracy inwestycyjnej wymaga wdrożenia podpisanej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania i negocjacji dwustronnej umowy o popieraniu i ochronie wzajemnych inwestycji.

Inwestycje bezpośrednie w Polsce są śladowe. Próby utworzenia wspólnych przedsiębiorstw polsko-saudyjskoarabskich doprowadziły do inwestycji następujących holdingów: Zamil Steel (produkcja konstrukcji stalowych) i Saudi Amiantit (produkcja zbiorników i rur), oraz do otwarcia biura handlowego koncernu petrochemicznego SABIC, który rozpoczął budowę centrum logistycznego. Istnieje także szereg inwestycji prywatnych saudyjskoarabskich biznesmenów, m.in. w polskim sektorze nieruchomości. Zrealizowano też kilka większych przedsięwzięć na terenie Arabii Saudyjskiej (tab. 5.8).

Tabela 5.8. Spółki polsko-saudyjskoarabskie na terytorium Arabii Saudyjskiej utworzone w latach 2004–2009

Lp.	Nazwa	Udziałowcy	Branża
1.	Polimex Arabia Ltd.	utworzona przez Polimex Mostostal Siedlce SA oraz przedsiębiorców saudyjskoarabskich	budownictwo
2.	Biatel Arabia	udział Biatel SA i saudyjskoarabskiej Almashrik Co.	telekomunikacja i IT
3.	Elektrobudowa	Elektrobudowa Konin z saudyjskoarabską firmą AL-ALAMIYAH	energetyka
4.	Elektronika-Batterjee	PW Elektronika z firmą saudyjskoarabską Batterjee	informatyka

Źródło: *Królestwo Arabii Saudyjskiej. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską*, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ba2c3Ywt-2YJ:www.mg.gov.pl/files/upload/16597/Arabia%2520Saudyjska%252011.07.2013.doc+%&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl, 8.01.2013>.

Dostęp firm zagranicznych do saudyjskoarabskich zasobów gazu naturalnego wymaga zaangażowania kapitałowego (samodzielnego lub w konsorcjum z innymi partnerami) – na poszukiwania i eksploatację, co w odniesieniu do polskich firm wydaje się trudne do realizacji. Polskie firmy mogą natomiast odegrać rolę dostawcy usług technicznych, sprzętu, personelu specjalistycznego i in.

W ocenie Ambasady RP w Arabii Saudyjskiej istnieje możliwość zainteresowania inwestorów saudyjskoarabskich udziałem kapitałowym w planowanych inwestycjach sektora naftowo-gazowego w Polsce. Współpraca dwustronna mogłaby m.in. obejmować inwestycje w obiekty przerobu i dystrybucji produktów ropy naftowej i gazu naturalnego oraz usługi w zakresie poszukiwania złóż ropy naftowej i gazu ziemnego (m.in. wiercenia), budowę obiektów wydobywczych, linii przesyłowych i dystrybucyjnych³¹.

³¹ *Królestwo Arabii Saudyjskiej. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską*, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ba2c3Ywt-2YJ:www.mg.gov.pl/files/upload/16597/Arabia%2520Saudyjska%252011.07.2013.doc+%&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl, 8.01.2013>.

5.4. Współpraca handlowa i finansowa Polski z krajami muzułmańskimi

5.4.1. Polityka władz państwowych i samorządu gospodarczego

Współpraca z krajami muzułmańskimi może być realizowana na bazie rządowych programów wspierania eksportu i inwestycji. Do podstawowych i szeroko dostępnych programów należą:

Rządowy program wspierania eksportu

Na mocy tego programu Bank Gospodarstwa Krajowego udziela zagranicznym nabywcom kredytów finansujących kontrakty eksportowe na zakup polskich towarów i usług. Środki z kredytów (finansowanie średnio- i długoterminowe) wypłacane są bezpośrednio krajowym eksporterom, a zagraniczni nabywcy po dostawie towaru (usługi) dokonują spłaty kredytu. BGK kredyty udzielone w ramach powyższego programu ubezpiecza w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA³². KUKKE wyznaczyło limity ubezpieczeń dla banków w ramach programu rządowego, niestety dotyczą one tylko 7 krajów muzułmańskich³³.

Program DOKE

W Polsce (podobnie jak w niektórych innych krajach OECD) istnieje system dopłat z budżetu państwa do oprocentowania kredytów średnio- i długoterminowych o stałej stopie na finansowanie eksportu; jego administratorem jest BGK. Mechanizm stosowania dopłat reguluje specjalna ustawa oraz rozporządzenia³⁴. Dopłata do odsetek może dotyczyć kredytu eksportowego udzielonego przez bank krajowy, zagraniczny lub międzynarodową instytucję finansową³⁵. Dopłaty dotyczą kredytów udzielonych według stałej stopy procentowej CIIR (rynkowa stopa referencyjna), którą ogłasza okresowo OECD³⁶.

³² Rządowy program wspierania eksportu, <http://www.bgk.pl/rzadowy-program-wspierania-eksportu>, 7.12.2012.

³³ Banki, dla których KUKKE wyznaczyło limit w ramach programu rządowego, www.bgk.pl/rzadowy-program-wspierania-eksportu, 7.12.2012; są to kraje: Azerbejdżan, Bośnia i Hercegowina, Indonezja, Irak, Maroko, Turcja i Uzbekistan.

³⁴ Ustawa z dnia 8 czerwca 2001 roku o dopłatach do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych, Dz.U. z 2001 r. Nr 73, poz. 762 z późn. zm.

³⁵ Sprawdź, czy możesz skorzystać z dopłaty, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/261245.html>, 7.12.2012.

³⁶ Stopy CIRR są publikowane w Dzienniku Urzędowym RP „Monitor Polski”.

Program „Paszport do eksportu” – dopłaty do działań promocyjnych eksportu i inwestycji w ramach unijnego programu operacyjnego „Innowacyjna gospodarka”.

W ramach tego programu małe i średnie firmy mogą ubiegać się o dotacje na promocję firmy lub produktu. Wnioski (tryb konkursowy) rozpatruje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która dysponuje środkami UE na ten cel³⁷.

Istotne znaczenie ma wsparcie władz państwowych w rozwoju kontaktów. Wizyty na najwyższym szczeblu w krajach muzułmańskich i rewizyty były systematycznie realizowane. Przykładowo w 2012 roku polska delegacja gospodarcza pod przewodnictwem premiera złożyła wizytę w Arabii Saudyjskiej i Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Nadzieje związane z wizytą były wysokie. Polska delegacja liczyła na kontrakty dla przemysłu zbrojeniowego, przedstawiła też ofertę prywatyzacyjną (oraz dla nowych inwestorów) dotyczącą spółek chemicznych i energetycznych. Strona arabska oferowała polskim koncernom m.in. roboty budowlane w Arabii Saudyjskiej i ZEA. ZEA stanowią obecnie kraj dużych inwestycji, rozwija się tu też turystyka z Polski. Saudyjczycy mają wielki program inwestycyjny – w ciągu najbliższych 10 lat chcą wydać na rozbudowę infrastruktury ponad 100 mld USD³⁸. „Kraje arabskie szukają firm, które zajmą się budową i remontami rafinerii, zakładów petrochemicznych, elektrowni, stacji odsalania wody morskiej oraz budową rurociągów naftowych i gazowych, a także budową dróg, kolei, mieszkań oraz obiektów użyteczności publicznej, szkół, stadionów i in.”³⁹. Zainteresowanie eksportem usług do Arabii Saudyjskiej wyraził m.in. Polimex-Mostostal. Politykę rządu dotyczącą rozwoju stosunków gospodarczych z tym regionem należy uznać za trafną i dalekowzroczną.

Możliwościom rozwoju współpracy gospodarczej były poświęcone następujące wydarzenia: spotkanie wicepremiera W. Pawlaka z przewodniczącym Senatu Jordanii (Jordańskiego Królestwa Haszymidzkiego) T.N. Masrim (Jordania jest zainteresowana m.in. inwestycjami w rozbudowę infrastruktury i hotelarstwa)⁴⁰, wizyta polskiego wiceministra gospodarki w Jemenie, przyjazd ministra małych i średnich przedsiębiorstw oraz rzemiosła Algierii, a także przyjazd ministra rolnictwa, rozwoju wsi i rybołówstwa Maroka do Polski.

Na poziomie wizyt oficjalnych istnieje wola współpracy, o czym świadczą wizyty głów państwa i przedstawicieli rządu w Polsce i w krajach arabskich. Wiele z nich miało stać się impulsem do ożywienia współpracy gospodarczej – m.in. Polska uczestniczy

³⁷ PARP, www.parp.gov.pl.

³⁸ Zob. M. Duszczyk, M. Szczepaniuk, *Tusk chce ściągnąć arabskie miliardy*, http://forsal.pl/artykuly/608597,tusk_chce_sciagnac_arabskie_miliardy.html, 5.08.2012.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ *Nowe możliwości prowadzenia biznesu na Bliskim Wschodzie*, op.cit.

coraz częściej w targach organizowanych w krajach arabskich, jak również w imprezach o charakterze bilateralnym. Jedną z nich jest organizowane od kilku lat w Ammanie Polsko-Jordańskie Forum „Blżej Polska” (współpraca Ambasady RP w Ammanie, Krajowej Izby Gospodarczej oraz Stowarzyszenia Biznesu Jordania – Europa). Oprócz małych i średnich przedsiębiorstw z Jordanii, w Forum brali często udział przedstawiciele firm syryjskich i irackich. Do ważnych działań promocyjnych należą Dni Polskiego Biznesu w Dubaju⁴¹, Dni Polskie w Kuwejcie i liczne misje organizowane przez KIG. W Polsce organizowane były wizyty studyjne dla przedsiębiorców⁴².

Rozwijana jest także współpraca samorządów gospodarczych, m.in. Krajowa Izba Gospodarcza zawarła umowy o współpracy z Izbą Handlowo-Przemysłową emiratu Dubaj i emiratu Abu Zabi. W 2009 roku w Abu Zabi zorganizowane zostało Międzynarodowe forum grup biznesu przy udziale KIG, Tunezyjskiej Grupy Biznesu oraz izb handlowo-przemysłowych ZEA.

Ważną infrastrukturę w rozwoju stosunków gospodarczych, w tym finansowych, stanowią umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania z krajami muzułmańskimi, działalność biur radcy ekonomicznego oraz systemy informacji o warunkach prowadzenia biznesu.

5.4.2. Współpraca handlowa i inwestycyjna

Współpraca gospodarcza Polski z krajami muzułmańskimi jest niewielka ze względu na wiele czynników historycznych, politycznych i finansowych. Dynamika tych obrotów jest znacząca, ale wolumen bardzo niski, obroty charakteryzuje znaczne dodatnie saldo. W usługach znaczący jest import (usługi turystyczne) w relacjach zarówno z Egiptem i Turcją, jak i ze Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi czy Tunezją.

Firma Inglot z Przemysła jest jedną z najdłużej eksportujących na rynki krajów muzułmańskich⁴³. W sklepach w Dubaju ceny kosmetyków Inglot są trzy razy wyższe niż w Polsce. Sieć sklepów Inglot stale się powiększa (9 – Turcja, 3 – Bahrajn, 3 – Abu Zabi, 1 – Oman, 1 – Kuwejt, 1 – Katar).

Przykładem firmy rozwijającej eksport mięsa do krajów muzułmańskich są Zakłady Przemysłu Mięsnego Biernacki w Golinie. Eksport realizowany m.in. do Egiptu, Iranu i Tunezji był oczywiście możliwy dzięki certyfikatowi *halal* wydanemu przez Muzułmański Związek Religijny w Polsce⁴⁴.

⁴¹ Oprócz 53 wystawców z Polski w imprezie udział wzięli reprezentanci 12 państw arabskich.

⁴² K. Górak-Sosnowska, op.cit.

⁴³ N. Ziętał, *Potęźną firmę zbudował w mieście, w którym nic nikomu nie wychodzi*, <http://www.strefabiznesu.nowiny24.pl/artkuł/potezna-firme-zbudowal-w-miescie-w-ktorym-%E2%80%9Enic-nikomu-nie-wychodziE2%80%9D-8089.html>, 8.12.2012.

⁴⁴ T. Kubik, *Rozwój eksportu ZPM Biernacki Sp. z o.o.*, prezentacja na konferencji „Wejście polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe”, KNoP SGH, Warszawa, 6.12.2012.

W handlu zagranicznym istnieją także kontrakty niekorzystne w ocenie ekspertów, np. PGNiG podpisał kontrakt z Katarą na dostawy skroplonego gazu LNG. W konsekwencji przez 20 lat będziemy kupować surowiec po cenach wyższych niż cena rynkowa⁴⁵.

Z Polski do Libii, Iraku, Jemenu, a ostatnio do Zjednoczonych Emiratów Arabskich eksportowana jest siła robocza (stoczniovcy, inżynierowie, pracownicy elektrowni i in.)⁴⁶. W końcu pierwszej dekady XXI wieku Emiraty stały się dużym partnerem handlowym Polski, przy czym nastąpił spadek naszego eksportu w 2010 roku (tab. 5.9).

Tabela 5.9. Handel zagraniczny Polski z krajami muzułmańskimi według największych obrotów (w mln PLN)

Lp.	Kraj	Typ obrotów	2008	2009	2010	Dynamika (w %) 2010/2008
1.	Algieria	a	0,5	660,4	65,6	–
		b	588,1	666,2	718,5	122,2
		c	+587,6	+6,2	+652,9	–
2.	Egipt	a	149,9	142,8	152,1	101,5
		b	541,1	846,3	713,7	131,9
		c	+391,2	+703,5	+561,6	–
3.	Tunezja	a	499,6	371,8	489,8	98,0
		b	158,2	267,6	149,8	94,7
		c	–341,4	–104,2	–340,0	–
4.	Arabia Saudyjska	a	531,7	416,5	636,9	119,8
		b	948,6	505,7	580,4	61,2
		c	+416,9	+89,2	–56,5	–
5.	Indonezja	a	1 297,1	1 512,4	1 853,0	142,9
		b	139,7	264,5	201,8	144,5
		c	–1 157,4	–1 247,9	–1 651,2	–
6.	Kuwejt	a	0,6	1,0	5,4	900,0
		b	97,9	110,9	84,1	85,9
		c	+97,3	+109,9	+78,7	–
7.	Malezja	a	1 525,9	1 681,5	2 273,6	149,0
		b	420,0	615,4	619,4	147,5
		c	–1 105,9	–106,6	–1 654,2	–
8.	Pakistan	a	340,3	372,4	434,7	127,7
		b	151,5	196,2	174,2	115,0
		c	–188,8	–176,2	–260,5	–
9.	Turcja	a	5 960,8	5 965,0	6 430,5	152,0
		b	4 207,9	5 410,2	7 512,2	193,7
		c	–1 752,9	–554,8	+1 081,7	–
10.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	a	234,9	163,1	214,9	91,5
		b	1 822,0	1 506,3	742,8	40,8
		c	+1 587,2	+1 370,2	+527,9	–

Opis: a – import, b – eksport, c – saldo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczniki Statystyczne Handlu Zagranicznego* 2009, 2010, 2011, tabela 24, GUS, Warszawa, www.stat.gov.pl.

⁴⁵ M. Duszczyk, M. Szczepaniuk, op.cit.

⁴⁶ R. Chałaczkiwicz, *Zjednoczone Emiraty Arabskie. Historia, kraj i ludzie*, Akademia Humanistyczna w Pułtusk, Pułtusk-Warszawa 2011, s. 370.

Inwestycje krajów muzułmańskich w Polsce można rozpatrywać według kilku kryteriów, tj. inwestycje pośrednie i bezpośrednie, inwestycje w sektor finansowy i niefinansowy oraz w sektor publiczny i prywatny. Ważnym obszarem współpracy jest napływ do Polski inwestycji bezpośrednich.

Tabela 5.10. Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą oraz zagraniczne inwestycje w Polsce (w mln EUR)

Lp.	Wyszczególnienie	2009	2010	2011	Dynamika (w %) 2011/2010
1.	Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą	20 334	33 264	38 420	115,5
a)	Monetarne instytucje finansowe (bez NBP)	334	531	490	92,3
b)	Pozostałe sektory	20 000	32 733	37 930	115,9
2.	Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce	128 494	161 396	153 349	95,0
a)	Monetarne instytucje finansowe (bez NBP)	12 299	21 861	18 535	84,8
b)	Pozostałe sektory	116 195	139 535	134 814	96,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2011 roku*, NBP, Warszawa 2012, s. 48.

Inwestycje bezpośrednie instytucji finansowych zarówno w Polsce, jak i polskie za granicą charakteryzuje znaczący spadek w 2011 roku (tab. 5.10).

W porównaniu do inwestycji z krajów UE, USA i Japonii inwestycje z krajów muzułmańskich są śladowe, z wyjątkiem Turcji (tab. 5.11). Największe firmy z krajów muzułmańskich działające w Polsce⁴⁷ to 10 firm tureckich (m.in. Boyazici Investment Group) oraz z ZEA (Alwaseet International Poland).

Tabela 5.11. Napływ do Polski zagranicznych inwestycji bezpośrednich z krajów muzułmańskich w 2010 roku (w mln EUR)

Lp.	Kraj	Kapitał własny netto oraz reinwestycje zysków	Pozostałe inwestycje		Ogółem napływ kapitału netto
			należności	zobowiązania	
1.	Bahrajn	1,0	–	–	1,0
2.	Iran	–	–	35,0	35,0
3.	Indonezja	–	–	–4,0	–4,0
4.	Malezja	11,0	–	1,0	12,0
5.	Syria	–	–	1,0	1,0
6.	ZEA	–	–	1,0	1,0
7.	Turcja	4,0	–1,0	5,0	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Inwestycje zagraniczne w Polsce w 2010 r.*, NBP, <http://nbp.pl/publikacje/zib/zb2010.pdf>, 6.08.2012.

⁴⁷ Dane PAIZ z 2012 r., www.paiz.gov.pl.

Nowym zjawiskiem są polskie inwestycje bezpośrednie w ZEA, które to inwestycje w 2009 roku wyniosły 150 mln USD. Dotyczyły głównie zbudowanego pod Dubajem przez Arabcan Company (należącej do krakowskiego CAN-PAC SA) zakładu produkcji opakowań metalowych, a także fabryki autobusów Solaris, założenia firm deweloperskich i budowlanych⁴⁸. Także zobowiązania Polski z tytułu inwestycji bezpośrednich są na niskim poziomie (tab. 5.12).

Tabela 5.12. Zobowiązania Polski z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich wobec krajów muzułmańskich w 2010 roku (w mln EUR)

Lp.	Kraj	Kapitał własny netto oraz reinwestycje zysków	Pozostałe inwestycje		Ogółem napływ kapitału netto
			należności	zobowiązania	
1.	Arabia Saudyjska	13,0	–	2,0	15,0
2.	Indonezja	–	–	1,0	1,0
3.	Kuwejt	–	–	14,0	14,0
4.	Malezja	14,0	–	44,0	58,0
5.	ZEA	5,0	1,0	10,0	16,0
6.	Turcja	4,0	8,0	42,0	38,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Inwestycje zagraniczne w Polsce w 2010 r.*, NBP, <http://nbp.pl/publikacje/zib/zb2010.pdf>, 6.08.2012.

W Polsce prowadzone są inwestycje muzułmańskich instytucji finansowych, ale jest ich bardzo mało. Przeważają inwestycje bezpośrednie na rynku nieruchomości, produkcji przemysłowej i handlu ropą (inwestorzy z Arabii Saudyjskiej, Kataru i Kuwejtu)⁴⁹.

Europejski Fundusz Hipoteczny (EFH) poszukiwał w 2011 roku inwestorów ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich w celu budowy hoteli na Mazurach. Także deweloperzy z Zatoki Perskiej byli zainteresowani zakupem istniejących hoteli i biurowców, jak i udziałem w nowych inwestycjach⁵⁰. EFH podjął rozmowy z inwestorami ZEA, odbyły się też prezentacje przygotowanych projektów 10 obiektów (w tym na Mazurach) na kwotę 700 mln PLN⁵¹.

Istotną barierą we wzajemnej współpracy gospodarczej wydaje się niewystarczająca aktywność ze strony polskich partnerów. Ważnym ułatwieniem mogłoby być odpowiednie przygotowanie merytoryczne menedżerów z Polski zamierzających nawiązać kontakty gospodarcze z państwami muzułmańskimi. Żadna uczelnia w Polsce nie prowadzi studiów stacjonarnych ani kursów z zakresu prowadzenia

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ M.A. Bonca, op.cit., s. 231 i nast.

⁵⁰ EFH szuka partnerów do inwestycji w Dubaju, „Rzeczpospolita” 22–25.04.2011, s. A18.

⁵¹ Ibidem.

działalności gospodarczej w systemach ekonomii muzułmańskiej, które to studia łączyłyby wiedzę społeczno-ekonomiczną ze specyfiką tych systemów⁵². Istnieją natomiast podobnie sprofilowane studia dotyczące innych regionów (m.in. UE, Europy Wschodniej, Dalekiego Wschodu). W ten sposób możliwości zaistnienia polskich firm na rynkach państw muzułmańskich są w dużym stopniu ograniczone.

Poziom współpracy z konkretnymi krajami jest niekiedy efektem zaangażowania konkretnych osób lub firm. W pierwszym przypadku można wymienić np. silną Polonię w Egipcie, a w drugim – wskazać na działalność polskich placówek dyplomatycznych, m.in. w Jordanii, Algierii, Zjednoczonych Emiratach Arabskich czy Arabii Saudyjskiej. Należy także pamiętać o silnej niegdyś pozycji niektórych polskich branż, np. spożywczej czy budowlanej, w państwach Zatoki Perskiej.

5.4.3. Współpraca na muzułmańskich rynkach finansowych – szanse i bariery

Pewna otwartość społeczeństwa polskiego na różne kultury tworzy sprzyjające warunki do wzrostu społeczności muzułmańskiej, na przykład emigrantów zarobkowych i uchodźców⁵³. Polski system bankowy nie ma w ofercie muzułmańskich produktów finansowych, jednak istnieją pewne perspektywy rozwoju tej bankowości w Polsce. Przesłanką tej tezy jest fakt, że w naszym kraju pojawia się coraz więcej bezpośrednich inwestycji pochodzących z państw muzułmańskich⁵⁴. Również instytucje z krajów arabskich coraz częściej i chętniej angażują kapitał w polskie inwestycje i przedsięwzięcia. Ten znaczący potencjał może być szansą np. na pozyskanie kapitału początkowego na projekty infrastrukturalne czy dotyczące rozwoju rolnictwa, na które nie ma kapitałów lokalnych⁵⁵.

Rozwój inwestycji bezpośrednich przy udziale banków polskich i muzułmańskich mógłby polegać na tworzeniu międzynarodowych konsorcjów kredytowych. Polska może skorzystać z doświadczeń banków europejskich, japońskich i amerykańskich w tym obszarze. Przykładem jest sięgające 255 mln USD finansowanie elektrowni Al Hidd w Bahrajnie przez konsorcjum bankowe BNP Paribas, HSBC Amanah, Bank of Bahrajn and Kuwait oraz Bank of Tokio Mitsubishi. Natomiast Citi Islamic Investment Bank w Bahrajnie oraz Kuwait Finance House zorganizowały pierwszą międzynarodową usługę konsorcjalną *ijara*⁵⁶ dla jordańskiego kredytobiorcy Jordan Mobile Telephone Services Company na kwotę 22 mln USD. Citi Islamic Invest-

⁵² Zob. K. Górak-Sosnowska, op.cit.

⁵³ W Polsce mieszka ok. 20 tys. wyznawców islamu, co stanowi zaledwie 0,1% populacji Polski.

⁵⁴ M.A. Bonca, op.cit., s. 231.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Zob. K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, op.cit.

ment Bank, przy współpracy Bank Al Jazira i innych kredytodawców, zrealizował w 2002 roku w Jordanii islamską transakcję *murabaha* dla Royal Jordanian Airlines na kwotę 15 mln USD⁵⁷.

Zarówno banki muzułmańskie, jak i konwencjonalne (te, które mają ofertę muzułmańskich produktów) sprzedają swoje produkty muzułmańskie także na konwencjonalnych rynkach. Na przykład HSBC zaoferował swój pierwszy muzułmański kredyt hipoteczny w USA. First Islamic Investment Bank utworzył wspólne przedsięwzięcie z amerykańskim Sunrise Assisted Living (w celu uzyskiwania dochodów z dzierżawy własności mieszkaniowych) oraz przedsięwzięcie z Lend Lease Real Estate Investments GmbH (w celu dzierżawy obiektów przemysłowych w Niemczech). Na wyspie Jersey Volaw Trust Company uzyskało zgodę Jersey Financial Services Commission na emisję *sukuk* o wartości 26 mln USD⁵⁸.

Można rozważyć powołanie w Polsce banku muzułmańskiego, pojawiają się jednak takie problemy, jak:

- w jakim zakresie zmiany wymaga prawo bankowe?
- czy istnieje popyt na produkty muzułmańskie wśród klientów innych wyznań?
- czy Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) byłaby w stanie zróżnicować wymogi nadzorcze wobec takiego banku?
- czy rząd i samorządy byłyby zainteresowane współpracą przy emisji certyfikatów *sukuk*?

Zbyt mała populacja wyznawców islamu nie rokuje nadziei na efektywną działalność banku muzułmańskiego, ale być może banki kapitału zagranicznego, mające doświadczenia w tym zakresie, powinny rozważyć otwarcie w najbliższych latach *islamic window*.

Innym, bardziej realnym wariantem jest sprzedaż pakietów akcji banków i innych instytucji finansowych inwestorom instytucjonalnym (w tym państwowym funduszom majątkowym), np. z krajów Bliskiego Wschodu. Takie działania przeprowadziły niektóre banki amerykańskie i europejskie w okresie ostatniego kryzysu, m.in. UniCredit – właściciel Pekao SA⁵⁹.

Teoretycznie możliwe jest przeprowadzenie w Polsce emisji muzułmańskich certyfikatów (*sukuk*) celem finansowania inwestycji samorządowych i rządowych.

⁵⁷ P. Masiukiewicz, *Islamic Banking*, „Economics and Business Administration Journal” 2009, no. 1.

⁵⁸ Zob. www.jerseyfinance.je.

⁵⁹ UniCredit sprzedał ok. 5% akcji funduszowi inwestycyjnemu Aabar z Abu Zabi w 2010 roku. Zob. *Arabski fundusz przejmuje 5 proc. akcji właściciela Pekao SA*, 24.06.2010, http://wyborcza.pl/1,75248,8057644,Arabski_fundusz_przejmuje_5_proc__akcji_wlasciciela.html, 10.02.2014.

Unijne dotacje w perspektywie kilku lat zapewne drastycznie spadną i warto mieć tu rozwiązanie rezerwowe.

Wykorzystując istniejące doświadczenia w krajach UE, należy rozważyć opracowanie koncepcji finansowania niektórych działalności poprzez emisję np. *salam sukuk* w Polsce⁶⁰. Inwestycje finansowane tymi muzułmańskimi certyfikatami (z uwzględnieniem ograniczenia wynikającego z prawa szariatu) mogą dotyczyć następujących obszarów:

- inwestycje komunalne samorządów lokalnych,
- inwestycje infrastrukturalne krajowe w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego,
- inwestycje budżetowe petrochemiczne (szczególnie dobra znajomość tej branży w krajach arabskich),
- inwestycje w przemyśle spożywczym.

Jak powinna wyglądać operacjonalizacja działań w powyższym zakresie? Po pierwsze, istotne wydaje się podjęcie się organizacji emisji *sukuk* przez bank zagraniczny (działający w Polsce), który ma już doświadczenia w tego typu przedsięwzięciach. Po drugie, ważne jest badanie rynku muzułmańskich inwestorów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych odnośnie możliwości uplasowania emisji oraz zapewnienia underwritingu. Po trzecie, potrzebne byłoby znalezienie kapitału i utworzenie specjalnej spółki (Special Purpose Vehicle), która emitowałaby *sukuk*. Po czwarte, należy rozstrzygnąć, jaki typ certyfikatu będzie emitowany (*idżara sukuk*, *salam sukuk* lub inne)⁶¹.

Pojawia się też odwrotne pytanie – czy polscy inwestorzy mają możliwości gry na muzułmańskich rynkach kapitałowych? Zdaniem K. Borowskiego, większość muzułmańskich giełd jest dostępna dla inwestorów zagranicznych, chociaż na części rynków wprowadzono ograniczenia⁶². Na przykład w krajach Zatoki Perskiej zachodni inwestorzy mogą posiadać łącznie do 49% akcji spółki. Natomiast inwestowanie na dalekowschodnich rynkach większych kwot wymagałoby zezwolenia NBP. Bez takich zezwoleń polscy inwestorzy mogą kupować akcje na rynkach państw należących do OECD (krajów Bliskiego Wschodu – poza Turcją). Bez konieczności uzyskiwania zezwoleń polskim inwestorom najłatwiej dotrzeć na Bliski Wschód przez Londyn. Na giełdzie londyńskiej notowanych jest szereg spółek z Egiptu oraz

⁶⁰ *Islamic Finance: The Regulatory Challenge*, red. S. Archer, R.A. Abdel Karim, John Wiley & Son, Singapore 2007.

⁶¹ Zob. szerzej w: K. Górak-Sosnowska, P. Masiukiewicz, op.cit.

⁶² J. Nowakowski, K. Borowski, *Finanse islamskie – wybrane zagadnienia bankowości islamskiej i islamskich rynków akcji*, w: *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, UMCS, Lublin 2007, s. 341.

firm z innych krajów muzułmańskich⁶³. W Polsce biura maklerskie nie mają ofert zakupu akcji na giełdach Bliskiego Wschodu⁶⁴.

Innego rodzaju problem to operacje finansowe polskich banków z bankami muzułmańskimi. W zasadzie polskie banki nie mają umów lora i nostro w sektorze bankowości muzułmańskiej, dlatego operacje są prowadzone za pośrednictwem banków trzecich.

Banki działające w Polsce nie są przygotowane do obsługi finansowej handlu zagranicznego w krajach muzułmańskich. Nie do zaakceptowania jest sytuacja, w której jeden z eksporterów żywności do Iranu przez wiele miesięcy bezskutecznie poszukiwał banku, który zapewniłby obsługę rozliczeniową transakcji. Ostatecznie musiano wdrożyć rozwiązanie zastępcze, tj. kontrahent irański znalazł firmę turecką pośredniczącą w tych rozliczeniach.

Reasumując, pewne ożywienie stosunków Polski z krajami muzułmańskimi w ostatnich latach może być potwierdzeniem ogólniejszej hipotezy, iż możliwe jest kierowanie większej części strumienia inwestycji muzułmańskich na rynki rozwijające się, w tym rynki Europy Środkowo-Wschodniej⁶⁵. Jednocześnie dynamika rozwoju rynków finansowych w krajach muzułmańskich i istniejące nadwyżki kapitału uzasadniają obecność także polskich instytucji finansowych na tych rynkach.

Podsumowanie

Kraje muzułmańskie, a szczególnie kraje MENA, mają potencjał rynku konsumpcyjnego oraz inwestycyjnego, o który będą zabiegać Rosja i kraje Europy Zachodniej. Rozwijający się system bankowy i rynków kapitałowych oraz procesy transformacji rynkowej gospodarek stworzyły podstawy do globalnej współpracy gospodarczej tych krajów. Polska może tę szansę wykorzystać lepiej niż dotychczas.

Do ważniejszych barier współpracy gospodarczej występujących w Polsce należy zaliczyć:

- brak dostatecznej edukacji i doradztwa, brak publikacji dotyczących specyfiki i uwarunkowań funkcjonowania rynków muzułmańskich,
- potrzeba stworzenia sieci dwustronnych izb samorządu gospodarczego z krajami muzułmańskimi,

⁶³ Między innymi Orascom (Egipt), Investcom (ZEA), Qatar Telcom (Katar).

⁶⁴ J. Nowakowski, K. Borowski, op.cit.

⁶⁵ M.A. Bonca, op.cit., s. 232.

- luki systemu informacji gospodarczej mimo znacznego rozszerzenia bazy danych Ministerstwa Gospodarki,
- nieprzygotowanie banków do obsługi transakcji handlowych i kapitałowych,
- brak możliwości inwestowania na giełdach muzułmańskich,
- niedocenywanie możliwości wykorzystywania obligacji *sukuk* dla inwestycji w Polsce,
- obawy polskich firm co do bezpieczeństwa transakcji.

Potrzebne jest opracowanie koncepcji i wdrożenie kompleksowego systemu wsparcia polskich przedsiębiorstw i banków zainteresowanych współpracą z krajami muzułmańskimi.

Bibliografia

2012 *Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, http://www.heritage.org/index/pdf/2012/book/index_2012.pdf, 6.08.2012.

Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions, IMF, Washington 2008.

Arabski fundusz przejmuje 5 proc. akcji właściciela Pekao SA, 24.06.2010, http://wyborcza.pl/1,75248,8057644,Arabski_fundusz_przejmuje_5_proc__akcji_wlasciciela.html, 10.02.2014.

The Banker's Almanac, <http://www.bankersalmanac.com/>, 30.06.2011.

Banki dla których KUKE wyznaczyło limit w ramach programu rządowego, www.bgk.pl/rzadowy-program-wspierania-eksportu, 7.12.2012.

BERI Index, www.beri.com.

Bonca M.A., *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Chałackiewicz R., *Zjednoczone Emiraty Arabskie. Historia, kraj i ludzie*, Akademia Humanistyczna w Pułtusku, Pułtusk-Warszawa 2011.

Duszczyk M., Szczepaniuk M., *Tusk chce ściągnąć arabskie miliardy*, http://forsal.pl/artykuly/608597,tusk_chce_sciagnac_arabskie_miliardy.html, 5.08.2012.

Działania wspierające rozwój gospodarczy oraz przedsiębiorców w wybranych państwach członkowskich OECD, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, październik 2011.

EFH szuka partnerów do inwestycji w Dubaju, „Rzeczpospolita” 22–25.04.2011.

Górak-Sosnowska K., *Relacje gospodarcze Polski ze światem arabskim*, „Pulaski Policy Papers” 2008, no. 6.

Górak-Sosnowska K., Masiukiewicz P., *Bankowość muzułmańska*, OW SGH, Warszawa 2013.

- Informacja gospodarcza o Arabii Saudyjskiej*, www.rijad.polemb.net/informacja_gospodarcza_o_Arabii_Saudyjskiej, 29.01.2013.
- Inwestycje zagraniczne w Polsce w 2010 r.*, NBP, <http://nbp.pl/publikacje/zib/zib2010.pdf>, 6.08.2012.
- Islamic Finance: The Regulatory Challenge*, red. S. Archer, R.A. Abdel Karim, John Wiley & Son, Singapore 2007.
- Islamic Fund & Investment Report 2011*, Ernst & Young, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFIR_2011/\\$FILE/IFIR_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/IFIR_2011/$FILE/IFIR_2011.pdf), 14.10.2012.
- Konwencja między Rzeczpospolitą Polską a Królestwem Arabii Saudyjskiej w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 2012 r. Nr 0, poz. 502.
- Królestwo Arabii Saudyjskiej. Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską*, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ba2c3Ywt-2YJ:www.mg.gov.pl/files/upload/16597/Arabia%2520Saudyjska%252011.07.2013.doc+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl>, 8.01.2013.
- Kubik T., *Rozwój eksportu ZPM Biernacki sp. z o.o.*, prezentacja na konferencji „Wejście polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe”, KNoP SGH, Warszawa, 6.12.2012.
- Masiukiewicz P., *Islamic Banking*, „Economics and Business Administration Journal” 2009, no. 1.
- MENA-OECD Investment Program. Tax Incentives for Investment – A global perspective: experiences in MENA and non-MENA countries*, OECD, 2007, www.oecd.org/mena/investment, 26.01.2013.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2011 roku*, NBP, Warszawa 2012.
- Nowakowski J., Borowski K., *Finanse islamskie – wybrane zagadnienia bankowości islamskiej i islamskich rynków akcji*, w: *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, UMCS, Lublin 2007.
- Nowe możliwości prowadzenia biznesu na Bliskim Wschodzie*, www.mg.gov.pl/node/16970, 6.12.2012.
- PARP, www.parp.gov.pl.
- Paying Taxes*, Doing Business, The World Bank, IFC, Washington 2012, <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/paying-taxes/reforms>, 27.01.2013.
- Piggott C., *Arab Banks Shrug off Global Pressures*, „The Banker” 2010, no. 9.
- Prognozy wzrostu PKB*, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Washington 2012, <http://www.1cornhill.com/PLN/news/2864>, 10.02.2014.
- Raje podatkowe*, www.raje-podatkowe.pl/ras-al-khaimah.html, 20.08.2012.
- Roczniki Statystyczne Handlu Zagranicznego* 2009, 2010, 2011, tabela 24, GUS, Warszawa, www.stat.gov.pl.
- Rządowy program wspierania eksportu*, www.bgk.pl/rzadowy-program-wspierania-eksportu, 7.12.2012.

Sprawdź czy możesz korzystać z dopłaty, www.ekonomia24.pl/artykuł/261245.html, 7.12.2012.

Umowa ramowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Królestwa Arabii Saudyjskiej o współpracy w dziedzinie gospodarki, handlu, inwestycji, techniki, kultury, turystyki, młodzieży i sportu, Dz.U. z 2003 r. Nr 244, poz. 2445, 2446 i 2447.

Ustawa z dnia 8 czerwca 2001 roku o dopłatach do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych, Dz.U. z 2001 r. Nr 73, poz. 762 z późn. zm.

Weathering the Storm: Sovereign Wealth Funds in the Global Economic Crisis of 2008. SWF Annual Report 2008, red. W. Miracky, B. Bortolotti, Monitor Group, April 2009.

World Economic Outlook Update. Global Slowdown and Rising Inflation, International Monetary Fund, April 2010.

Współpraca gospodarcza z krajami Azji. Malezja, <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+miedzynarodowa/Wspolpraca+gospodarcza+z+krajami+Azji>, 6.12.2012.

Ziętal N., *Potęzną firmę zbudował w mieście, w którym nic nikomu nie wychodzi*, www.strefabiznesu.nowiny24.pl/artykuł/poteczna-firme-zbudowal-w-miescie-w-ktorym-%E2%80%9Enic-nikomu-nie-wychodzi%E2%80%9D-8089.html, 8.12.2012.

6. Polski eksport i jego determinanty w okresie kryzysu w gospodarce światowej w latach 2008–2011

Wstęp

Wyniki przedstawionych w niniejszym rozdziale badań pokazują, że pomimo zawirowań na rynkach międzynarodowych i ogólnie trudnej sytuacji w otoczeniu zewnętrznym w latach 2008–2011, sytuacja ekonomiczno-finansowa polskich eksporterów kształtowała się relatywnie dobrze. Jest to niewątpliwie związane z faktem, że w 2012 roku wartość polskiego eksportu była wyższa o 23,4% niż w roku 2008, czyli przed globalnym kryzysem gospodarczym, który negatywnie wpłynął na wielkość międzynarodowej wymiany handlowej. Sytuacja ta rodzi pytanie o przyczyny swoistego decouplingu w polskim eksporcie i jego roli w kształtowaniu sytuacji polskiej gospodarki w okresie ostatniego kryzysu w gospodarce światowej.

W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące przyczyny odporności polskich eksporterów na załamanie w gospodarce międzynarodowej i handlu światowym, które miało miejsce w ostatnich latach. W tym celu w pierwszej części artykułu przeprowadzone zostały badania teoretyczne na bazie literatury polskiej i zagranicznej, dotyczącej wpływu kryzysu finansowego na wymianę handlową. W drugiej części opracowania zaprezentowano natomiast wyniki badań empirycznych, których celem była analiza zmian kondycji ekonomiczno-finansowej polskich eksporterów w latach 2008–2011 oraz ocena wpływu na ich sytuację czynników zewnętrznych o charakterze makroekonomicznym. W badaniu przyjęto założenie, że eksporterzy to wszystkie podmioty wykazujące działalność eksportową w drukach F-01, z kolei za eksporterów wyspecjalizowanych zostały uznane te przedsiębiorstwa, w przypadku których przychody z eksportu przekraczały połowę przychodów ogółem.

Do przeprowadzonych analiz wykorzystane zostały dane kwartalne i półroczne przedsiębiorstw pochodzące z druków F-01 od roku 2008 do połowy 2011.

Niniejszy artykuł poświęcony jest eksportowi, gdyż jest to jedna z najczęściej stosowanych form internacjonalizacji działalności. Przedsiębiorstwa, które chcą przeprowadzić ekspansję na rynki międzynarodowe, z reguły w pierwszej fazie realizacji strategii umiędzynaradawiania decydują się na eksport. Wynika to z faktu, że jest on formą najprostszą, wymagającą relatywnie najmniejszego zaangażowania finansowego oraz narażającą przedsiębiorstwa na najmniejsze straty w momencie niepowodzenia.

6.1. Przyczyny ograniczenia międzynarodowej wymiany handlowej w latach 2008–2011

Od przełomu wieków XX i XXI kraje wysokorozwinięte stały się bardzo podatne na powtarzające się kryzysy finansowe¹, które były wywołane między innymi przez zwiększenie globalnych przepływów kapitałowych. Wynikało to z liberalizacji rynków finansowych, co jest z jednej strony zjawiskiem pozytywnym, ponieważ zwiększa możliwości rozwoju poszczególnych państw, z drugiej jednak strony jest to przyczyna niestabilności narażającej światową gospodarkę na kryzysy o charakterze globalnym lub regionalnym². Za istotny czynnik przyczyniający się do pojawiania się okresów dekonunktury, a w szczególności ostatniego kryzysu, należy również uznać sprzeczności między interesami poszczególnych grup państw. Sprzeczności te przejawiają się w asymetrii dążeń krajów realizujących strategię proeksportowe netto i w coraz mniejszej liczbie państw chcących tolerować istotny import netto. Konsekwencją tego stanu było między innymi lokowanie na kredyt nadwyżki eksportowej Chin w Stanach Zjednoczonych. Doprowadziło to do wzrostu podaży pieniędzy na rynku globalnym, upowszechnienia konsumpcji na kredyt oraz przepływu oszczędności z krajów rozwijających się do krajów wysokorozwiniętych. Taka sytuacja przyczyniła się do powszechnego wykorzystywania innowacyjnych instrumentów finansowych oraz spekulacji na rynkach giełdowych i nieruchomości, skutkujących pojawieniem się na nich nieprawidłowości, a konsekwencją kryzysem globalnym³.

¹ R. Tamborini, *Monetary policy with investment-saving imbalances*, „Metroeconomica” 4.03.2010.

² J.E. Stiglitz, *Capital market liberalization, financial market and economic development*, „European Economic Review” 2000, vol. 36, s. 763–81.

³ W. Szymański, *Kiedy i co po kryzysie?*, w: *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2010, s. 14–34.

Międzynarodowa wymiana handlowa to jeden z głównych kanałów, przez które ostatni kryzys finansowy po 2007 roku rozprzestrzenił się w globalnej gospodarce⁴. Powyższa sytuacja nie jest zaskakująca, gdyż w okresach dekonjunkury spadek międzynarodowej wymiany handlowej jest zwykle większy niż spadek PKB, jednak – jak wskazuje R. Gregory i in. – tym razem wielkość i dynamika spadku wartości obrotów w handlu międzynarodowym były zaskakująco duże⁵. W momencie największego załamania, pomiędzy wrześniem 2008 roku a styczniem 2009, wartość międzynarodowej wymiany handlowej zmniejszyła się o 17,5%⁶. Spadek ten jest nazywany obecnie w literaturze jako wielkie załamanie handlu (Great Trade Collapse).

Sam kryzys nie rozpoczął się jednak od załamania handlu, które było jedynie jego konsekwencją i jednocześnie instrumentem jego transmisji do innych gospodarek. Symptomy kryzysu w gospodarce UE odnotowano już na początku 2008 roku, kiedy to wystąpiło pierwsze od roku 2005 obniżenie poziomu inwestycji brutto. W drugim kwartale 2008 roku spadek inwestycji był jeszcze szybszy, a dodatkowo zaczęła obniżać się też konsumpcja prywatna oraz PKB w większości krajów europejskich. Po głośnym upadku banku Lehman Brothers kryzys zaczął się pogłębiać i w konsekwencji spadek inwestycji, konsumpcji prywatnej oraz PKB był jeszcze szybszy. Kryzys ten został uznany przez wielu ekonomistów jako najcięższy od czasu wielkiego kryzysu w latach 30. XX w. dla niektórych gospodarek światowych, a w szczególności dla krajów wysokorozwiniętych⁷.

Jednym z czynników, które przyczyniając się do spadku popytu globalnego, powodowały pogłębianie się recesji w wielu gospodarkach krajów UE, był spadek eksportu, ponieważ międzynarodowy handel jest mechanizmem transmitującym zarówno wzrost gospodarczy, jak i kryzysy. Zgodnie z analizami OECD 10-procentowy wzrost międzynarodowej wymiany handlowej odpowiada 4-procentowemu wzrostowi PKB per capita, a kryzys powoduje reakcję odwrotną⁸. W czasie kryzysu eksport dóbr w krajach UE zaczął spadać w połowie 2008 roku, a eksport usług – w trzecim kwartale 2008 roku. W obu przypadkach spadek postępował do pierwszego kwartału 2009 roku, kiedy osiągnął wartość w przypadku dóbr i usług odpowiednio 78,2% i 87,9% wartości z końca 2007 roku⁹. Jednak od połowy 2009 roku sytuacja w handlu

⁴ A. Kern, C. Fahrholz, *Global imbalances and a trade-finance-nexus*, „Journal of Financial Economic Policy” 2009, vol. 1, no. 3, s. 206–226.

⁵ R. Gregory, Ch. Henn, B. McDonald, M. Saito, *Trade and the Crisis: Protect or Recover*, IMF, 2010.

⁶ OECD, *Trade and Economic Effects of Responses to the Economic Crisis*, OECD, Paris 2010.

⁷ Zob. L. Papademos, *Beyond the crisis: economic policy in a new macroeconomic environment*, 14.05.2009, www.ecb.int/press/key/date/2009/html/sp090514.en.html, 20.11.2013.

⁸ OECD, op.cit.

⁹ O. Kowalewski, M.-J. Radło, *Wpływ tymczasowej pomocy publicznej w okresie kryzysu na konkurencję w Unii Europejskiej*, Narodowy Bank Polski, „Materiały i Studia” 2011, nr 264.

zagranicznym zaczęła się poprawiać i w okresie od maja do grudnia jego wielkość wzrosła o 25% i osiągnęła 90% wartości z sierpnia 2009 roku¹⁰. Powodem, dla którego nastąpiło szybkie odrodzenie wielkości międzynarodowej wymiany handlowej, było m.in. niepodjęcie przez kraje objęte kryzysem działań protekcyjnych¹¹. Natomiast działania, które zostały podjęte, miały raczej charakter niebezpośredni i przejawiały się w subsydiach dla przedsiębiorstw krajowych, w zwiększeniu zamówień publicznych oraz w podniesieniu norm jakościowych towarów. Nie wystąpiła sytuacja, jaka miała miejsce w okresie wielkiego kryzysu, kiedy działania protekcyjnościowe doprowadziły do załamania handlu światowego i opóźnienia poprawy koniunktury¹².

Trudna sytuacja na rynkach międzynarodowych w okresie kryzysu implikowała pogorszenie warunków eksportu w poszczególnych krajach oraz wpływała na sytuację podmiotów specjalizujących się w eksporcie, a w konsekwencji na ich rentowność¹³. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową były szczególnie mocno narażone na gwałtowne zmiany zachodzące w gospodarce światowej, a w tym na: wzrost awersji do ryzyka, zmiany popytu, pogorszenie *terms-of-trade*, wahania kursów, a także zmiany cen surowców. Jednak to, w jakim stopniu wyżej wymienione czynniki makroekonomiczne wpłynęły na funkcjonowanie eksporterów, zależało od sytuacji w danym państwie oraz w krajach będących jego głównymi rynkami zbytu¹⁴.

Jak wskazują S. Robinson i D. Willenbockel¹⁵ czy R. Baldwin i S. Evenett¹⁶, spadek wielkości międzynarodowego handlu wynikał z połączonego efektu trzech czynników: 1) zmniejszenie popytu spowodowane spadkiem PKB, 2) zmiana struktury międzynarodowych obrotów handlowych przyczyniająca się do zwiększenia podatności handlu zagranicznego na kryzys, 3) pogorszenie się sytuacji na rynku finansowym w kontekście przyznawania kredytów handlowych, a także podniesienie ich kosztów.

¹⁰ R. Gregory, Ch. Henn, B. McDonald, M. Saito, op.cit.

¹¹ OECD, op.cit.

¹² B. Eichengreen B., D. Irwin, *The Slide to Protectionism in the Great Depression: Who Succumbed and Why?*, „NBER Working Paper” 2009, no. 15142.

¹³ Z. Wołodkiewicz-Donimirski, *Kondycja finansowa eksporterów*, w: *Kryzys finansowy a handel zagraniczny*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2010, s. 35–55.

¹⁴ S. Robinson, D. Willenbockel, *The OECD Recession and Developing Country Trade: A Global Simulation Analysis*, „IDS Bulletin”, September 2009, vol. 40, no. 5.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ R. Baldwin, S. Evenett, *Introduction and recommendations for the G20*, w: *The collapse of global trade, murky protectionism, and the crisis: Recommendations for the G20*, red. R. Baldwin, S. Evenett, Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2009.

Za najważniejszy powód zmniejszenia międzynarodowej wymiany handlowej w okresie kryzysu należy uznać ograniczenie popytu wynikające ze spadku PKB¹⁷. Czynniki ten miał różny wpływ na wielkość i wartość eksportu poszczególnych krajów, a różnice pomiędzy państwami wynikały ze specyfiki eksportu, w szczególności z poziomu jego koncentracji w zakresie produktów i rynków zbytu. Jednocześnie, jak wspomiano wcześniej, kryzys dotyczył przede wszystkim gospodarek wysokorozwiniętych, a ponadto wystąpiły znaczne różnice w wielkości spadku PKB. W związku z powyższym wpływ tego czynnika na sytuację eksportu w poszczególnych krajach powinien być analizowany indywidualnie¹⁸. W niniejszym artykule analiza wpływu spadku popytu wynikającego ze spadku PKB, która zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania, jest ograniczona do omówienia sytuacji na rynkach europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem głównych polskich rynków eksportowych.

W okresie kryzysu na handel międzynarodowy negatywnie wpłynęła również struktura popytu, ponieważ szczególnie mocno ograniczone zostały wydatki na dobra trwałe konsumpcji (samochody, sprzęt AGD itp.), a to te właśnie dobra są głównym przedmiotem handlu międzynarodowego, w zdecydowanie zaś mniejszym stopniu spadek ten wpłynął na handel usługami¹⁹.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na redukcję obrotów w handlu międzynarodowym była ich struktura. Jest ona zdominowana powiązaniem pionowymi w ramach łańcuchów produkcji. Sytuacja ta powoduje, że ograniczenie popytu na towary produkowane w jednym kraju wpływa nie tylko na eksport z tego kraju, lecz także ze wszystkich innych rynków, na których produkowane są poszczególne ich komponenty. Towary należące do dóbr trwałe konsumpcji, które są jednymi z głównych dóbr będących przedmiotem eksportu, mają zdecydowanie dłuższe łańcuchy dostaw niż towary nieprzetworzone, co powoduje ich większe narażenie na zawirowania związane z kryzysem²⁰. Ponadto coraz więcej towarów jest produkowanych zgodnie z zasadą „just in time”, co pozwala przedsiębiorstwom na większą elastyczność i umożliwia szybkie zmniejszenie wielkości produkcji w odpowiedzi na ograniczenie popytu. Na kluczowe znaczenie tego czynnika dla spadku wartości

¹⁷ OECD, op.cit.

¹⁸ S. Robinson, D. Willenbockel, op.cit.

¹⁹ OECD, op.cit.

²⁰ B.J. Liu, *Why world exports are so susceptible to the economic crisis. The Prevailing 'Export Overshooting' Phenomenon*, „NBER Working Paper”, February 2011, no. 16837, <http://www.nber.org/papers/w16837>, 20.11.2013.

obrotów międzynarodowych w okresie ostatniego kryzysu wskazywało wielu autorów, a w tym OECD²¹, J. Eaton i inni²² czy B.J. Liu²³.

Wielkość międzynarodowej wymiany handlowej została ponadto ograniczona przez zmniejszenie dostępu do finansowania krótkoterminowego, a w szczególności do kredytów handlowych oraz poprzez zwiększenie ich kosztów. Negatywny wpływ ograniczonej dostępności do kredytów bankowych na wielkość międzynarodowej wymiany handlowej potwierdzają dane pochodzące z wcześniejszych kryzysów bankowych. Analiza poprzednich 23 kryzysów bankowych potwierdziła, że przyczyniają się one do potęgowania negatywnego wpływu ograniczenia popytu na wielkość eksportu²⁴. Sytuacja ta była następstwem narastania kryzysu oraz spadku zaufania na rynkach finansowych, a negatywnie na handel zagraniczny wpłynął również fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw, działających do tej pory na bazie wzajemnego zaufania, zaczęło się domagać zabezpieczeń w formie akredytywy²⁵. Na istotność tego czynnika dla ograniczenia handlu międzynarodowego w okresach kryzysów finansowych wskazywało wielu autorów, a w tym M. Amity i D.E. Weinstein²⁶ oraz R. Gregory i inni²⁷.

6.2. Polski eksport w latach 2008–2012

Wartość polskiego eksportu w latach 2000–2012 rosła i jego spadek w roku 2009 wydaje się jedynie przejściowym załamaniem tego trendu. W 2012 roku wartość polskiego eksportu osiągnęła poziom czterokrotnie wyższy niż w roku 2000, a największą dynamikę wzrostu zanotowano po roku 2004, czyli po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej. Pozytywny efekt wstąpienia w struktury europejskie był szczególnie widoczny w latach 2004–2006, kiedy coroczny wzrost wartości polskiego eksportu osiągał około 20%. W okresie od 2008 do 2011 roku, za wyjątkiem roku 2009, kiedy odnotowano 15-procentowy spadek wartości eksportu, udało się utrzymać wysoką dodatnią dynamikę wzrostu wartości wyeksportowanych dóbr. Spadek wartości polskiego eksportu w 2009 roku został zniwelowany przez znaczny wzrost

²¹ OECD, op.cit.

²² J. Eaton, S. Kortumz, B. Neiman, J. Romalis, *Trade and the Global Recession*, December 2010, <http://faculty.chicagobooth.edu/john.romalis/research/EKNR.pdf>, 20.11.2013.

²³ B.J. Liu, op.cit.

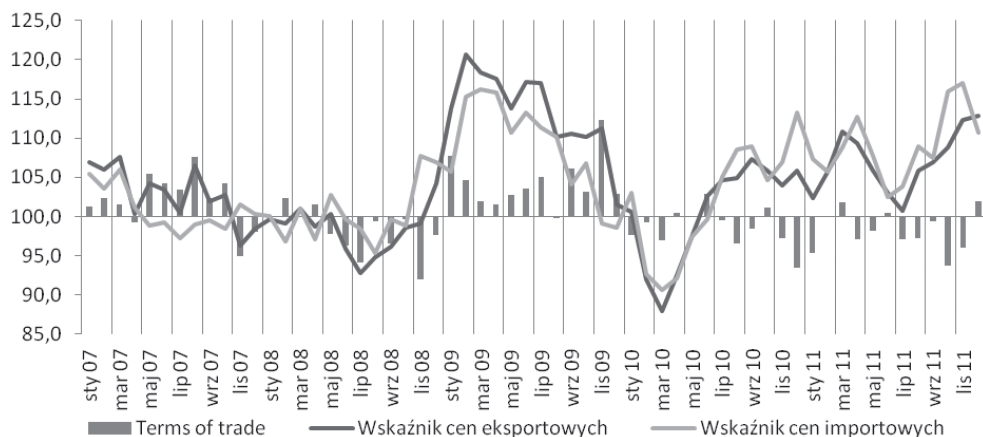
²⁴ L. Iacovone, V. Zavacka, *Banking Crises and Exports: Lessons from the Past*, „World Bank Policy Research Working Paper”, August 2009, no. 5016.

²⁵ OECD, op.cit.; R. Baldwin, S. Evenett, op.cit.

²⁶ M. Amity, D.E. Weinstein, *Exports and financial shocks*, „NBER Working Paper” 2009, no. 15556, <http://www.nber.org/papers/w15556>, 20.11.2013.

²⁷ R. Gregory, Ch. Henn, B. McDonald, M. Saito, op.cit.

jego wartości w roku 2010 – wzrost ten wyniósł wtedy 23%. W 2011 roku wartość polskiego eksportu towarów wzrosła o 13,6% i osiągnęła poziom 136,7 mld EUR. Nieco wolniejszy wzrost miał miejsce w roku 2012, w którym eksport zwiększył się o 4,9% i osiągnął poziom 143,5 mld EUR. Warto zwrócić uwagę na fakt, że wartość eksportu w 2012 roku była wyższa o 23,4% niż w roku 2008, czyli przed globalnym kryzysem gospodarczym.



Rysunek 6.1. Wartość i dynamika polskiego eksportu w latach 2000–2011 (w mld EUR)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i KUKE.

6.3. Eksport netto a PKB Polski w latach 2008–2012

W latach 2008–2011, pomimo znaczących wahań eksportu, wpływ eksportu na polski PKB był ograniczony. Pozytywny wpływ na wzrost PKB w Polsce miały przede wszystkim: konsumpcja i inwestycje. Dodatkowo oddziaływanie eksportu na wzrost PKB zostało odnotowane tylko w 2009 roku, w którym PKB wyniósł 2,7%. Wynikało to z faktu, że w 2009 roku wystąpił znaczący spadek ujemnego salda obrotów towarowych, które było spowodowane znacznie większym zmniejszeniem importu (o 24,3%) niż eksportu (o 15,8%). Sytuacja taka była wywołana przez znaczące obniżenie się aktywności gospodarczej przedsiębiorstw. W 2010 roku wpływ eksportu na wzrost PKB był ujemny ze względu na odbudowywanie się wielkości importu, a w pierwszym półroczu 2011 roku eksport netto nie miał wpływu na wzrost PKB. Oznacza to, że w analizowanym okresie wartość eksportu była równoważona importem i nie odgrywała znaczącej roli we wzroście PKB. Co interesujące, największy dodatni wpływ na wzrost polskiego PKB w analizowanym okresie odnotowano

w 2009 roku, w którym odnotowano największy spadek eksportu, ale jednocześnie spadek importu jeszcze bardziej się pogłębił.

Istotnym czynnikiem, który w niektórych latach sprzyjał utrzymaniu wzrostu dochodu narodowego w Polsce w okresie po roku 2007, była akumulacja, która miała dodatni wpływ na wzrost PKB w latach 2008, 2010 i 2011. Największy wpływ na odporność polskiej gospodarki na kryzys miały jednak wydatki konsumpcyjne, a w tym szczególnie wydatki prywatne, które pozytywnie wpływały na wzrost PKB we wszystkich analizowanych latach. Rok 2012 przyniósł wyhamowanie pozytywnego wpływu różnych czynników na wzrost gospodarczy. Wydatki konsumpcyjne – zarówno publiczne, jak i prywatne – skurczyły się, nastąpił też znaczący spadek inwestycji, a w efekcie również akumulacji. Czynnikiem, który uratował sytuację, była jednak ponownie wielkość eksportu netto i to głównie zadecydowało o odnotowaniu 2-procentowego wzrostu PKB²⁸.

6.4. Kondycja ekonomiczno-finansowa eksporterów w latach 2008–2011

Jednym z podstawowych wskaźników opisujących kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw są wskaźniki rentowności, a w tym:

- wskaźnik rentowności operacyjnej, który pokazuje relację między zyskiem z działalności operacyjnej a przychodami ze sprzedaży; wskaźnik ten uwzględnia w ocenie rentowności działalność operacyjną i pozostałą działalność operacyjną,
- wskaźnik rentowności obrotu brutto liczony jako relacja zysku brutto do przychodów ogółem; wskaźnik ten pokazuje, jaka była rentowność przedsiębiorstwa po uwzględnieniu wszystkich segmentów jego działalności,
- wskaźnik rentowności obrotu netto liczony jako relacja zysku netto do przychodów całkowitych; wskaźnik ten w porównaniu do wskaźnika rentowności brutto jest pomniejszony o wpływ opodatkowania przedsiębiorstwa²⁹.

W tabeli 6.1 pokazano dane dotyczące kształtowania się wyżej wymienionych wskaźników w trzech grupach przedsiębiorstw – przedsiębiorstwa będące eksporterami, przedsiębiorstwa będące eksporterami wyspecjalizowanymi, pozostałe

²⁸ Zob. M.J. Radło, D. Ciesielska, *Polska w pułapce średniego dochodu*, Difin, Warszawa 2013.

²⁹ Zob. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2002; M. Zaleska, *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, OW SGH, Warszawa 2004; E. Śnieżek, M. Wiatr, *Interpretacja i analiza przepływów pieniężnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011; A. Saniuk, *Zastosowanie kluczowych wskaźników efektywności w planowaniu i weryfikacji zleceń produkcyjnych*, w: „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr 2, s. 9–14.

przedsiębiorstwa (nieeksporterzy). Z analizy tych danych wynika, że eksporterzy wyspecjalizowani w całym badanym okresie osiągnęli wyższą rentowność w zakresie wszystkich trzech wskaźników w porównaniu do eksporterów ogółem oraz nieeksporterów. W latach 2008–2011 eksporterzy wyspecjalizowani odnotowali największy przyrost rentowności obrotu netto, który wyniósł 3,03%. Dla grupy eksporterów wzrost ten wyniósł 1,96%, a nieeksporterów – 0,62%.

Jedyny wyjątek stanowi spadek w 2010 roku w porównaniu do 2009 roku wskaźnika rentowności operacyjnej dla eksporterów i eksporterów wyspecjalizowanych. W przypadku eksporterów spadek ten wyniósł 0,09%, a eksporterów wyspecjalizowanych – 0,31%. W tym okresie dynamika wzrostu pozostałych dwóch wskaźników rentowności była dodatnia. Wskaźnik rentowności operacyjnej w porównaniu do wskaźników rentowności brutto i netto nie uwzględnia przychodów i kosztów finansowych. Zalicza się do nich między innymi dodatnie różnice kursowe, które mogły przyczynić się poprawy rentowności netto i brutto w przypadku grupy eksporterów i eksporterów wyspecjalizowanych. W konsekwencji mogły one doprowadzić do utrzymania dodatniej dynamiki wzrostu wskaźników rentowności brutto i netto. W tym okresie negatywnie na wartość operacji finansowych mogły wpłynąć problemy wynikające z zakupu opcji walutowych, ze względu na to, że w 2009 roku wiele przedsiębiorstw, a w szczególności eksporterzy, rozliczało się z instytucjami finansowymi przy wykorzystaniu opcji finansowych. Duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw w tym okresie miał wzrost kosztów finansowych, który wynikał ze zwiększenia kosztów odsetkowych od kredytów denominowanych w walutach obcych.

Tabela 6.1. Zestawienie wskaźników rentowności dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*
Rentowność operacyjna	Eksporterzy	6,21	6,15	6,06	6,98
	Eksporterzy wyspecjalizowani	6,31	8,21	7,90	9,01
	Nieeksporterzy	6,03	6,77	6,26	6,03
Rentowność brutto	Eksporterzy	5,57	5,85	6,10	7,47
	Eksporterzy wyspecjalizowani	5,54	7,10	7,44	8,86
	Nieeksporterzy	5,55	6,25	6,02	6,05
Rentowność netto	Eksporterzy	4,79	5,24	5,37	6,75
	Eksporterzy wyspecjalizowani	4,85	6,38	6,47	7,88
	Nieeksporterzy	4,87	5,53	5,37	5,49

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Tabela 6.2. Dynamika zmian wskaźników rentowności dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2009–2008	2010–2009	2011*–2010
Rentowność operacyjna	Eksporterzy	-0,06	-0,09	0,92
	Eksporterzy wyspecjalizowani	1,90	-0,31	1,11
	Nieeksporterzy	0,74	-0,51	-0,23
Rentowność brutto	Eksporterzy	0,28	0,25	1,37
	Eksporterzy wyspecjalizowani	1,56	0,34	1,42
	Nieeksporterzy	0,70	-0,23	0,03
Rentowność netto	Eksporterzy	0,45	0,13	1,38
	Eksporterzy wyspecjalizowani	1,53	0,09	1,41
	Nieeksporterzy	0,66	-0,16	0,12

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Tabela 6.3. Wskaźnik rentowności obrotu brutto dla przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*
Wskaźnik rentowności obrotu brutto	Eksporterzy	6,51	6,23	6,88	5,32
	Eksporterzy wyspecjalizowani	7,07	9,91	10,23	6,59
	Nieeksporterzy	6,56	6,50	6,38	6,00

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Tabela 6.4. Wskaźnik rentowności obrotu brutto dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 pracowników dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*
Wskaźnik rentowności obrotu brutto	Eksporterzy	5,47	5,81	6,02	7,69
	Eksporterzy wyspecjalizowani	5,43	6,92	7,24	9,01
	Nieeksporterzy	5,16	6,16	5,90	6,06

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Wśród eksporterów wyspecjalizowanych rentowność obrotu brutto w firmach większych, zatrudniających powyżej 49 osób, była w latach 2008–2010 niższa niż w firmach mniejszych, zatrudniających od 10 do 49 osób, co przedstawiono w tabelach 6.3 i 6.4. W pierwszej połowie roku 2011 tendencje te odwróciły się, co nastąpiło

w wyniku dużego spadku rentowności obrotu w firmach mniejszych, który zmalał z 10,23% w roku 2010 do 6,59% w 2011³⁰.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 6.5 firmy z udziałem kapitału zagranicznego cechowały się niższymi wskaźnikami rentowności, zarówno wśród eksporterów wyspecjalizowanych, jak i eksporterów ogółem, i tylko w grupie nieeksporterów firmy z kapitałem zagranicznym odnotowywały wyższe wskaźniki rentowności niż firmy bez takiego kapitału. Opisana sytuacja może z jednej strony wynikać z rzeczywistej wyższej efektywności działania firm bez udziału kapitału zagranicznego. Może ona jednak też odzwierciedlać fakt, że wiele firm zagranicznych w Polsce, w tym eksporterów wyspecjalizowanych, to poddostawcy firm macierzystych i w ich przypadku trudno jest interpretować wskaźniki rentowności na jednym rynku polskim. Wynika to z tego, że firmy te maksymalizują rentowność w skali globalnej, na co często wpływa dążenie do optymalizacji podatkowej, a więc też zaniżania zysków w niektórych lokalizacjach.

Tabela 6.5. Wskaźnik rentowności obrotu brutto dla przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i bez kapitału zagranicznego dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*	
Wskaźnik rentowności obrotu brutto	Eksporterzy	z kapitałem zagranicznym	6,00	6,60	6,20	6,90
		bez kapitału zagranicznego	5,20	5,10	6,00	8,00
	Eksporterzy wyspecjalizowani	z kapitałem zagranicznym	4,40	6,50	6,50	6,70
		bez kapitału zagranicznego	8,30	8,70	9,90	14,3
	Nieeksporterzy	z kapitałem zagranicznym	5,70	6,70	7,20	7,10
		bez kapitału zagranicznego	5,50	6,10	5,60	5,60

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Uzupełnieniem analizy kondycji ekonomiczno-finansowej eksporterów i eksporterów wyspecjalizowanych jest analiza uwzględniająca takie dane, jak: wartość dodana i marża generowana przez eksporterów wyspecjalizowanych.

Wartość dodana mówi o rzeczywistej wartości wytworzonej przez poszczególne firmy w procesie produkcji dóbr i usług. Wartość dodaną policzono jako różnicę między przychodami ze sprzedaży a sumą wartości sprzedanych towarów i materiałów, zużyciem materiałów i energii, usługami obcymi oraz pozostałymi kosztami niestanowiącymi

³⁰ D. Ciesielska, *Uwarunkowania zewnętrzne handlu zagranicznego w okresie kryzysu finansowego i ich wpływ na rentowność polskich eksporterów*, „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 5.

wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Następnie przedstawiono ją jako procent przychodów ogółem. Wskaźnik ten pokazuje, jaki jest udział wartości dodanej w sprzedaży ogółem poszczególnych grup przedsiębiorstw³¹.

Tabela 6.6. Wartość dodana dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*
Wartość dodana w relacji do przychodów	Eksporterzy	10,4	10,8	39,8	11,4
	Eksporterzy wyspecjalizowani	10,9	13,2	45,6	12,6
	Nieeksporterzy	10,8	11,4	6,7	10,0

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

Z analizy danych zaprezentowanych w tabeli 6.6 wynika, że w całym analizowanym okresie wskaźnik udziału wartości dodanej w przychodach ogółem wśród eksporterów wyspecjalizowanych był wyraźnie wyższy niż w pozostałych grupach przedsiębiorstw i w 2011 roku wynosił 12,6% w porównaniu do 11,4% dla eksporterów oraz 10,0% dla nieeksporterów.

Kolejny wskaźnik wart przeanalizowania to wskaźnik marży operacyjnej, który określa, ile dane przedsiębiorstwo generuje nadwyżki finansowej przed opłaceniem kosztów długu i podatków z każdej jednostki przychodów. Przy jej ustalaniu bierze się pod uwagę zysk operacyjny (EBIT), uzyskiwany w spółce jako efekt prowadzonej działalności gospodarczej. Z danych zaprezentowanych w tabeli 6.7 wynika, że wartość tego wskaźnika wśród eksporterów wyspecjalizowanych była nieznacznie wyższa niż wśród eksporterów ogółem oraz nieeksporterów i rosła w całym badanym okresie.

Tabela 6.7. Wskaźnik marży operacyjnej dla eksporterów, eksporterów wyspecjalizowanych i przedsiębiorstw nieeksportujących w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie		2008	2009	2010	2011*
Marża operacyjna	Eksporterzy	6,00	5,90	5,87	6,71
	Eksporterzy wyspecjalizowani	6,08	7,90	7,65	8,76
	Nieeksporterzy	5,76	6,46	5,99	5,78

* Dane dla pierwszego półrocza 2011 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z druków F-01 z lat 2008–2011.

³¹ Z. Wołodkiewicz-Donimirski, K. Marczewski, *Kondycja ekonomiczna polskich eksporterów*, Instytut Badania Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2007.

6.5. Czynniki wpływające na polski eksport w latach 2008–2011

W okresie kryzysu globalnego szczególnie narażone na skutki zawirowań w gospodarce światowej są te przedsiębiorstwa, które bardziej niż inne uzależnione są od sprzedaży na eksport. Jednak, jak wskazują przedstawione analizy, pomimo trudnej sytuacji zewnętrznej kondycja ekonomiczno-finansowa polskich eksporterów, a w tym tych wyspecjalizowanych w eksporcie, w okresie kryzysu kształtowała się dobrze, co obrazuje poprawa ich wskaźników rentowności. I podobnie jak cała polska gospodarka przedsiębiorstwa te okazały się odporne na kryzys. O ile jednak odporność całej polskiej gospodarki na globalny kryzys można tłumaczyć stosunkowo małym znaczeniem eksportu w popycie globalnym i strukturalnymi cechami polskiej gospodarki, a w tym dużym popytem wewnętrznym³², o tyle trudniej jest wytłumaczyć w ten sposób stosunkowo dobre wyniki polskiego eksportu i przedsiębiorstw od niego zależnych. W celu identyfikacji czynników, które mogły w bezpośredni sposób spowodować relatywnie dobre wyniki polskich eksporterów w okresie kryzysu analizie poddano czynniki wpływające w największym stopniu na eksport, do których zaliczono: sytuację gospodarczą na podstawowych rynkach zbytu, wahania kursów walut oraz *terms of trade*. Zostały one szczegółowo omówione poniżej.

Ze względu na dominujący udział krajów europejskich w polskim eksporcie szczególne znaczenie dla jego wartości oraz dla kondycji finansowej eksporterów miała sytuacja gospodarcza krajów UE. Według danych GUS udział tych krajów w polskim eksporcie w 2010 roku wynosił 89,9%, a w latach poprzednich – 2009 i 2008 – kształtował się na poziomach odpowiednio: 90,2 i 91,1%. Analizowany okres charakteryzował się znacznymi wahaniami tempa wzrostu PKB. W roku 2009 wiele krajów wysokorozwiniętych odnotowało recesję, a w UE wystąpiło zmniejszenie PKB o 4,3%. Sytuacja ta dotyczyła głównych rynków eksportowych Polski, a w tym: Niemiec (–5,1%), Wielkiej Brytanii (–4,4%), Czech (–4,7%), Francji (–2,7%) oraz Włoch (–5,1%). W 2010 roku nastąpiło chwilowe polepszenie sytuacji gospodarczej krajów UE i wyraźna, chociaż nierównomierna poprawa koniunktury w większości krajów. Dodatnia dynamika wzrostu PKB w roku 2010 w państwach będących głównymi odbiorcami polskiego eksportu poprawiła warunki funkcjonowania eksporterów wyspecjalizowanych. Szczególnie pozytywny wpływ na ich kondycję miała znaczna poprawa sytuacji gospodarczej w Niemczech, gdzie wartość wzrostu PKB

³² Zob. K. Konopczak, K. Marczewski, *Why so different from other CEECs – Poland's cyclical divergence from the euro area during the recent financial crisis*, „Bank i Kredyt” 2011, nr 42 (2), s. 7–30.

wyniosła 3,7%. W pozostałych krajach, będących znaczącymi rynkami zbytu polskich eksporterów, sytuacja nie uległa tak diametralnej poprawie. W Czechach wzrost wyniósł 2,7%, w Wielkiej Brytanii – 1,8%, a we Włoszech i Francji – 1,5%³³.

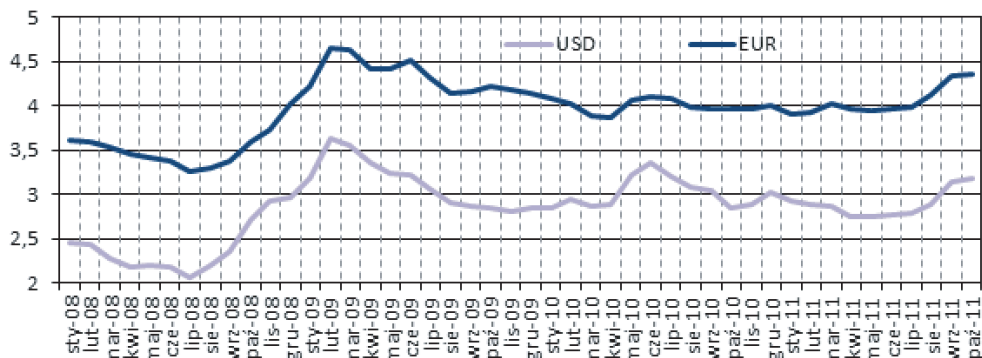
Zwiększenie dynamiki wzrostu PKB wpływające pozytywnie na sytuację eksporterów miało charakter chwilowy. W związku z nasileniem się kryzysu w strefie euro w 2011 roku nastąpiło osłabienie pozytywnych tendencji dotyczących poprawy koniunktury. Na poprawę kondycji polskich eksporterów w roku 2010 niewątpliwie pozytywny wpływ miała poprawa koniunktury gospodarczej i ożywienie importowe w Niemczech. Oprócz wzrostu produktu krajowego brutto w państwach UE znaczący wpływ na kondycję eksporterów miały też zmiany realnego popytu wewnętrznego, które zaprezentowano w tabeli 6.10. W UE w 2009 roku popyt wewnętrzny zmniejszył się w stosunku do roku 2008 o 3,5%. W 2010 roku sytuacja ta została przełamana. Wzrost popytu wewnętrznego był jednak niewspółmiernie niższy w porównaniu do jego poprzedniego spadku i wyniósł zaledwie 1%, podobna tendencja wystąpiła również w 2011 roku. Podsumowując powyższe analizy, należy wskazać, że sytuacja na głównych rynkach eksportowych Polski w latach 2008–2011 sprzyjała szybkiemu odradzaniu się eksportu po 2009 roku. W szczególności duże znaczenie miało ożywienie gospodarcze, a także odrodzenie się popytu wewnętrznego.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na wyniki eksportu i gospodarki jest kształtowanie się kursów walutowych. Wpływa ono na gospodarkę poprzez wpływ na dochody i koszty przedsiębiorstw, które biorą udział w wymianie międzynarodowej. Realny kurs walutowy stanowi również zachętę do lokowania zasobów kapitałowych oraz jest swoistą miarą konkurencyjności danego państwa³⁴. W badanym okresie kurs złotego był bardzo niestabilny, co było jednym z następstw globalnego kryzysu i związanych z nim zawirowań na międzynarodowych rynkach finansowych. Na rysunku 6.2 przedstawiono wahania nominalnego kursu złotego w stosunku do euro i dolara amerykańskiego. Z analizy danych wynika, że w okresie od lipca 2008 roku do lutego 2009 nastąpiła istotna deprecjacja złotego w stosunku do wspomnianych walut. Wahania kursu złotego były znaczące i o ile w lipcu 2008 roku kurs euro był bliski poziomowi 3,2, o tyle w lutym 2009 osiągnął on wartość prawie 5 zł. Duże wahania kursu złotego zostały również odnotowane w stosunku do innych walut, w tym dolara amerykańskiego. W roku 2010 wystąpił okres względnej stabilizacji

³³ D. Ciesielska, M.-J. Radło, *Ocena kondycji finansowej eksporterów wyspecjalizowanych w kontekście podstawowych uwarunkowań cenowo-kosztowych polskiego eksportu*, raport z badania wykonanego na zlecenie Departamentu Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2011.

³⁴ G. Przekota, N. Mazuń, *Ocena wpływu wybranych czynników makroekonomicznych na saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2011, nr 5.

i powrót tendencji aprecjacyjnej kursu polskiej waluty. Tendencja aprecjacyjna została odwrócona w 2011 roku, co nastąpiło w wyniku ponownego pogorszenia się sytuacji na rynkach międzynarodowych. Na obecną osłabienie polskiej waluty wpływała zła sytuacja na światowych giełdach oraz rosnąca awersja do ryzyka, która przyczyniła się do odwrotu inwestorów z rynków wschodzących, w tym Polski.



Opis: Na osi pionowej zaznaczono kurs złotego.

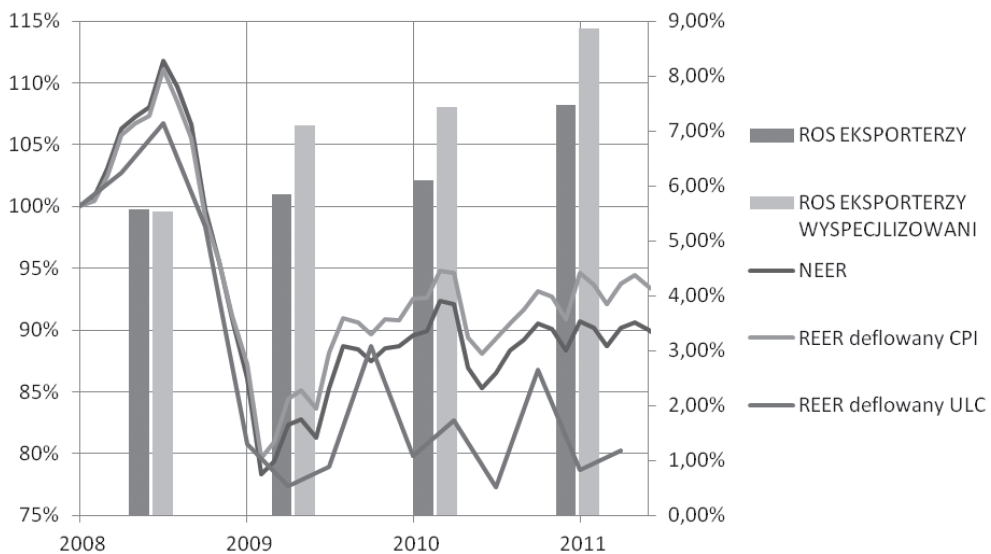
Rysunek 6.2. Kurs złotego w stosunku do euro i dolara amerykańskiego w latach 2008–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Analizując wpływ kursu walutowego na sytuację polskich eksporterów wyspecjalizowanych, należy rozważyć nie tylko kurs nominalny złotego, lecz również zmiany realnego efektywnego kursu walutowego. W niniejszej analizie efektywny realny kurs walutowy został obliczony przy wykorzystaniu dwóch deflatorów, tj.: deflatora CPI (indeksu wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych) oraz deflatora ULC (jednostkowych kosztów pracy). Wartości tych indeksów wpływają na poziom rentowności eksportujących przedsiębiorstw wyspecjalizowanych ze względu na fakt, że ich obniżenie względem głównych rynków eksportowych Polski powoduje nasilenie efektu nominalnej deprecjacji złotego oraz zmniejszenie wpływu jego nominalnej aprecjacji. Taka relacja przyczynia się do zwiększenia opłacalności kosztowej polskiego eksportu, a w konsekwencji powinna również pozytywnie wpływać na rentowność eksportujących przedsiębiorstw. Z kolei wzrost ww. indeksów przyczynia się do zwiększenia efektu aprecjacji waluty, pogorszenia warunków funkcjonowania eksporterów oraz obniżenia rentowności eksportujących przedsiębiorstw³⁵.

³⁵ Zob. też: Ministerstwo Gospodarki, *Polska 2011. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Warszawa 2011.

Szczególnie ważny w kontekście uwarunkowań kosztowo-cenowych eksportu jest realny kurs walutowy uwzględniający zmiany jednostkowych kosztów pracy. Kurs ten, obok zmian popytu na głównych rynkach eksportowych, jest jednym z głównych czynników, który wpływa na wzrost eksportu. Dane dotyczące nominalnego efektywnego kursu walutowego, realnego efektywnego kursu walutowego deflowanego indeksem cen towarów i usług oraz realnego kursu walutowego deflowanego jednostkowymi kosztami pracy przedstawiono na rysunku 6.3. Dodatkowo, zmiany wspomnianych kursów zestawiono ze wskaźnikami rentowności obrotu brutto dla eksporterów ogółem i eksporterów wyspecjalizowanych³⁶.



Opis: Na lewej osi pionowej zaznaczono zmiany kursów, na prawej osi pionowej – wartość ROS.

Rysunek 6.3. Realny i nominalny efektywny kurs złotego w zestawieniu ze wskaźnikiem ROS dla eksporterów i nieeksporterów (rok 2008 = 100%) w latach 2008–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP, Eurostatu, OECD.

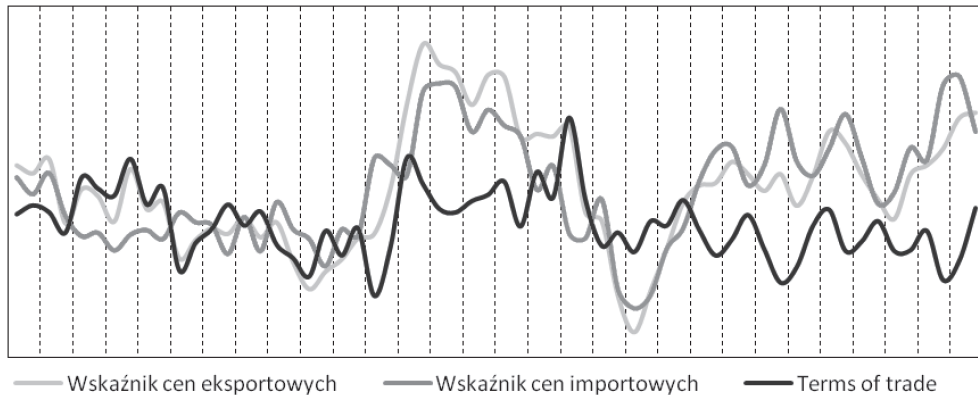
Z analizy rysunku 6.3 wynika, że tendencja do deprecjacji polskiej waluty w okresie od lipca 2008 roku do lutego 2009 miała pozytywny wpływ na zwiększenie rentowności polskiego eksportu, co obrazuje kształtowanie się wskaźnika rentowności obrotu brutto. Aprecjacja nominalnego kursu polskiej waluty, którą można było zaobserwować w roku 2010, nie wpłynęła na pogorszenie się rentowności eksporterów wyspecjalizowanych, ponieważ w kolejnych okresach można było

³⁶ Zob. też: Narodowy Bank Polski, *Raport o inflacji 2011*, Warszawa 2011; D. Ciesielska, op.cit.

obserwować poprawę wskaźników rentowności. Przyczyną mogła być wolniejsza aprecjacja realnego kursu deflowanego ULC. Co więcej, konkurencyjność polskiego eksportu wynikająca z relacji cenowo-kosztowych, którą obrazuje kurs realny przy zastosowanym deflatorze ULC, jest zdecydowanie wyższa, niż wynika to ze zmian nominalnego kursu polskiej waluty. Pozytywny wpływ deflatora ULC wystąpił przede wszystkim w 2010 roku w momencie nominalnej aprecjacji waluty, co przyczyniło się do utrzymania cenowo-kosztowej konkurencyjności polskich towarów na rynku Unii Europejskiej. W 2011 roku powróciła tendencja do deprecjacji polskiej waluty przyczyniająca się do poprawy kondycji finansowej eksporterów wyspecjalizowanych.

Kolejnym czynnikiem warunkującym sytuację finansową eksporterów są zmiany cen transakcyjnych w eksporcie i imporcie, czego odzwierciedleniem jest kształtowanie się *terms of trade* (rys. 6.4). W literaturze ekonomicznej³⁷ wskazuje się, że szybszy wzrost cen eksportowych niż cen importowych jest zwykle korzystny dla gospodarki, ponieważ prowadzi do szybszego wzrostu przychodów eksporterów i zmniejszenia wydatków importowych – ma to swoje odzwierciedlenie we wzroście wartości wskaźnika *terms of trade*. Według danych GUS amplituda wahań miesięcznych cen transakcyjnych w polskim handlu zagranicznym w okresie po 2008 roku znacząco wzrosła. Sytuacja taka mogła mieć ogólnie negatywny wpływ na kondycję eksporterów ze względu na to, że powodowała wzrost niepewności na rynkach. W najgorszym okresie kryzysu, to jest w roku 2009, kiedy nastąpiło załamanie polskiego eksportu, zarówno ceny eksportowe, jak i importowe znacząco wzrosły. Wzrost cen eksportowych był jednak znacznie wyższy od wzrostu cen importowych, co doprowadziło do dużej poprawy *terms of trade*. Korzystnie wpłynęło to na kondycję polskich eksporterów, którzy we wspomnianym roku odnotowywali największe spadki sprzedaży za granicę. Dzięki szybszemu wzrostowi cen eksportowych mogli oni jednak zniwelować wpływ spadku sprzedaży na poziom rentowności ich działalności. Jednak już pod koniec 2009 roku i w pierwszej połowie 2010 ceny w transakcjach eksportowych spadały szybciej niż w transakcjach importowych, co doprowadziło do pogorszenia *terms of trade*. Sytuacja taka utrzymywała się również w roku 2011. W tym samym jednak okresie, jak już wspomniano w poprzedniej części opracowania, polska gospodarka odnotowywała relatywnie szybki wzrost importu i eksportu, których wartość przekroczyła poziom z 2008 roku. Tym samym pogorszenie *terms of trade*, które wystąpiło w okresie po roku 2009, przypadło na okres, gdy przedsiębiorstwa mogły niwelować wpływ zmian cen wzrostem wartości sprzedaży.

³⁷ Zob. A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2003.



Rysunek 6.4. Wskaźniki cen transakcyjnych w latach 2007–2011 (ten sam okres roku poprzedniego = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podsumowanie

Kryzys globalny, który wpłynął przede wszystkim na kraje wysokorozwinięte, doprowadził do drastycznego załamania międzynarodowej wymiany handlowej w 2009 roku. Obniżenie się wartości międzynarodowej wymiany handlowej wynikało z globalnej dekonjunkury, spadku zaufania na rynkach oraz ograniczenia możliwości finansowania handlu kredytem. Znaczący wpływ na tę sytuację miał również fakt, że obecnie eksporterzy funkcjonują, opierając się na globalnych łańcuchach dostaw oraz zgodnie z zasadą „just in time”, co pozwala na elastyczne dostosowywanie wielkości produkcji do popytu oraz powoduje, że ograniczenie produkcji w jednym kraju automatycznie implikuje wielkość eksportu innych państw. Oznacza to, że wartość międzynarodowej wymiany handlowej jest obecnie determinowana nie tylko przez czynniki zewnętrzne, lecz także przez model biznesowy przedsiębiorstw będących eksporterami.

Przeprowadzone badania empiryczne pokazały, że w latach 2008–2011 pomimo globalnej dekonjunkury wskaźniki rentowności dla grupy polskich eksporterów i eksporterów wyspecjalizowanych cechowała stała tendencja wzrostowa. Wyjątek stanowiło załamanie się dynamiki wzrostu rentowności operacyjnej w 2009 roku. Ponadto w analizowanym okresie eksporterzy odnotowali większy przyrost rentowności obrotu netto w porównaniu do grupy przedsiębiorstw-nieeksporterów. W związku z powyższym istotne było dokonanie analizy uwarunkowań o charakterze makroekonomicznym, które wpłynęły na kondycję ekonomiczną polskich

eksporterów, oraz próba dokonania oceny ich znaczenia w kontekście polskiego eksportu.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że na wzrost rentowności przedsiębiorstw-eksporterów w analizowanym okresie w znaczącym stopniu wpływała sytuacja na głównych rynkach eksportowych, a w szczególności na rynku niemieckim, wartość realnego kursu walutowego oraz *terms of trade*.

Tendencja do deprecjacji polskiej waluty w okresie od lipca 2008 roku do lutego 2009 miała pozytywny wpływ na zwiększenie rentowności polskiego eksportu. Ponadto aprecjacja nominalnego kursu polskiej waluty po 2010 roku nie wpłynęła na pogorszenie się poziomu rentowności eksporterów wyspecjalizowanych. Jedną z przyczyną takiej sytuacji mogła być wolniejsza aprecjacja realnego kursu deflowanego ULC. Warto podkreślić, że konkurencyjność polskiego eksportu wynikająca z relacji cenowo-kosztowych, którą obrazuje kurs realny przy zastosowanym deflatorze ULC, była w badanym okresie zdecydowanie wyższa, niż wynika to ze zmian nominalnego kursu polskiej waluty. Również zmiany cen transakcyjnych w eksporcie i imporcie były czynnikiem, który zniwelował negatywny wpływ kryzysu w gospodarce światowej na sytuację polskich eksporterów. Szczególnie pozytywnie zmiany te ukształtowały się w okresie załamania handlu światowego – w roku 2009 – kiedy to ceny eksportowe rosły znacznie szybciej, niż ceny importowe, co doprowadziło do znaczącej poprawy *terms of trade*. Z kolei pogorszenie się *terms of trade*, które wystąpiło po roku 2009, przypadło na okres, gdy przedsiębiorstwa mogły niwelować wpływ zmian cen wzrostem wartości sprzedaży.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że relatywnie dobra sytuacja ekonomiczna i finansowa polskich eksporterów w okresie ostatniego kryzysu, a w tym w okresie załamania handlu światowego, przynajmniej w części była następstwem wystąpienia kilku pozytywnych tendencji o charakterze makroekonomicznym, a w tym: relatywnie szybkiego odrodzenia się wzrostu gospodarczego i popytu wewnętrznego na głównych polskich rynkach eksportowych, a także korzystnych tendencji w zakresie kształtowania się kursów walutowych i cen transakcyjnych w handlu zagranicznym. Ze względu na przyjętą metodologię w badaniu pominięto czynniki mikroekonomiczne, które również mogły wpływać na rentowność przedsiębiorstw eksportujących, a w tym po części tłumaczyć zaobserwowane zjawisko.

Bibliografia

- Amiti M., Weinstein D.E., *Exports and financial shocks*, „NBER Working Paper” 2009, no. 15556, <http://www.nber.org/papers/w15556>, 20.11.2013.
- Baldwin R., Evenett S., *Introduction and recommendations for the G20*, w: *The collapse of global trade, murky protectionism, and the crisis: Recommendations for the G20*, red. R. Baldwin, S. Evenett, Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2009.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2003.
- Ciesielska D., *Uwarunkowania zewnętrzne handlu zagranicznego w okresie kryzysu finansowego i ich wpływ na rentowność polskich eksporterów*, „Handel Wewnętrzny” 2012, nr 5.
- Ciesielska D., Radło M.-J., *Ocena kondycji finansowej eksporterów wyspecjalizowanych w kontekście podstawowych uwarunkowań cenowo-kosztowych polskiego eksportu*, raport z badania wykonanego na zlecenie Departamentu Analiz i Prognoz Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2011.
- Eaton J., Kortumz S., Neiman B., Romalis J., *Trade and the Global Recession*, December 2010, <http://faculty.chicagobooth.edu/john.romalis/research/EKNR.pdf>, 20.11.2013.
- Eichengreen B., Irwin D., *The Slide to Protectionism in the Great Depression: Who Succumbed and Why?*, „NBER Working Paper” 2009, no. 15142.
- Gregory R., Henn Ch., McDonald B., Saito M., *Trade and the Crisis: Protect or Recover*, IMF, 2010.
- Iacovone L., Zavacka V., *Banking Crises and Exports: Lessons from the Past*, „World Bank Policy Research Working Paper”, August 2009, no. 5016.
- Kern A., Fahrholz C., *Global imbalances and a trade-finance-nexus*, „Journal of Financial Economic Policy” 2009, vol. 1, no. 3.
- Konopczak K., Marczewski K., *Why so different from other CEECs – Poland’s cyclical divergence from the euro area during the recent financial crisis*, „Bank i Kredyt” 2011, nr 42 (2).
- Kowalewski O., Radło M.-J., *Wpływ tymczasowej pomocy publicznej w okresie kryzysu na konkurencję w Unii Europejskiej*, Narodowy Bank Polski, „Materiały i Studia” 2011, nr 264.
- Liu B.J., *Why world exports are so susceptible to the economic crisis. The Prevailing ‘Export Overshooting’ Phenomenon*, „NBER Working Paper”, February 2011, no. 16837, <http://www.nber.org/papers/w16837>, 20.11.2013.
- Ministerstwo Gospodarki, *Polska 2011. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Warszawa 2011.
- Narodowy Bank Polski, *Raport o inflacji 2011*, Warszawa 2011.

- OECD, *Trade and Economic Effects of Responses to the Economic Crisis*, OECD, Paris 2010.
- Papademos L., *Beyond the crisis: economic policy in a new macroeconomic environment*, 14.05.2009, www.ecb.int/press/key/date/2009/html/sp090514.en.html, 20.11.2013.
- Przekota G., Mazuń N., *Ocena wpływu wybranych czynników makroekonomicznych na saldo obrotów towarowych handlu zagranicznego*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2011, nr 5.
- Robinson S., Willenbockel D., *The OECD Recession and Developing Country Trade: A Global Simulation Analysis*, „IDS Bulletin”, September 2009, vol. 40, no. 5.
- Radło M.J., Ciesielska D., *Polska w pułapce średniego dochodu*, Difin, Warszawa 2013.
- Saniuk A., *Zastosowanie kluczowych wskaźników efektywności w planowaniu i weryfikacji zleceń produkcyjnych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr 2.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Śnieżek E., Wiatr M., *Interpretacja i analiza przepływów pieniężnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Stiglitz J.E., *Capital market liberalization, financial market and economic development*, „European Economic Review” 2000, vol. 36, s. 763–81.
- Szymański W., *Kiedy i co po kryzysie?*, w: *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, OW SGH, Warszawa 2010.
- Tamborini R., *Monetary policy with investment-saving imbalances*, „Metroeconomica” 4.03.2010.
- Wołodkiewicz-Donimirski Z., *Kondycja finansowa eksporterów*, w: *Kryzys finansowy a handel zagraniczny*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2010.
- Wołodkiewicz-Donimirski Z., Marczewski K., *Kondycja ekonomiczna polskich eksporterów*, Instytut Badania Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2007.
- Yi K.-M., *The collapse of global trade: the role of vertical specialisation*, w: *The collapse of global trade, murky protectionism, and the crisis: Recommendations for the G20*, red. R. Baldwin, S. Evenett, Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2009.
- Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, OW SGH, Warszawa 2004.

Ewa Rakowska

7. Okazje w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa

Wstęp

Zarządzanie okazjami to nowy kierunek w zarządzaniu strategicznym będący rekomendacją dla działania przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym charakteryzującym się złożonością, dynamizmem i wielością interakcji. Kontekst ten ma kluczowe znaczenie w przypadku przedsiębiorstw polskich wchodzących na rynki międzynarodowe. Podczas gdy wiele badań koncentruje się na zagadnieniu form, ryzyka i kontroli w procesie międzynarodowej ekspansji, warto zwrócić również uwagę na okoliczności, jakie mogą determinować decyzję o podjęciu ekspansji i jej przebieg, a zwłaszcza korzystne sploty okoliczności o charakterze okazji.

Celem niniejszego artykułu jest określenie, czym jest okazja i jakie jest jej miejsce w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa. Realizacji tego celu służy: (1) zaprezentowanie przestrzeni okazji w perspektywie ekspansji międzynarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań panujących na rynkach wschodnich oraz (2) przedstawienie w artykule modelu cyklu życia okazji w ekspansji międzynarodowej. W artykule uwzględniono okazje emergentne wynikające z nieprzewidywanych wydarzeń w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w jego środowisku wewnętrznym (zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez R. Krupskiego). Artykuł wpisuje się w bieżącą dyskusję nad paradygmatem zarządzania strategicznego i zasadnością skorygowania klasycznej koncepcji planowania długoterminowego o elastyczność – konieczną w prowadzeniu działalności w zmiennym otoczeniu globalnym, w tym w zakresie ekspansji międzynarodowej.

7.1. Okazje w biznesie – definicja, cechy, podział

Okazja w działalności przedsiębiorstwa to nieoczekiwane wydarzenie, sposobność czy zaskakujący, wyjątkowo korzystny splot okoliczności, który – dostrzeżony w porę – może przynieść przedsiębiorstwu pewne wymierne lub niewymierne

korzyści gospodarcze. Nawet najmniejsza dostrzeżona przez pracownika okazja, dotycząca np. możliwości zmiany sposobu ułożenia narzędzi w miejscu pracy, może stanowić źródło pobudzenia innowacyjności przedsiębiorstwa¹. Dostrzeżona i wykorzystana okazja może sprzyjać realizacji idei biznesu i/lub pokierować działalność przedsiębiorstwa na zupełnie inne tory, takie jak: eksploracja nowej niszy, rozwijanie nowego produktu czy ekspansja międzynarodowa.

Intuicyjne rozumienie okazji zwraca uwagę na problem jej niewymierności, a więc na trudności z ilościową oceną wpływu, jaki ma wykorzystanie okazji na takie elementy, jak efektywność organizacyjna czy konkurencyjność przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku. Próbę wyrażenia okazji w kategoriach statycznych podjął R. Krupski, który definiuje okazję jako „wartość oczekiwaną w postaci iloczynu spodziewanego nadzwyczajnego efektu związanego z wykorzystaniem okazji oraz prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, któremu nadajemy sens okazji”². Im wyższa różnica pomiędzy wartością oczekiwaną transakcji uznanej za okazję a wartością oczekiwaną transakcji uznanej za standardową i godziwą w danych uwarunkowaniach, tym dana okazja może być uznana za bardziej atrakcyjną. Przykładowo, jeśli rozważana jest ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstwa drogą eksportu bezpośredniego, a okazją jest np. nieoczekiwane wygranie przetargu na rynku zagranicznym, to wartość oczekiwana okazji będzie równa wartości kontraktu oraz prawdopodobieństwa, że główny konkurent wycofa swoją ofertę. Taka definicja okazji zwraca uwagę na kilka jej cech: ponadprzeciętność, subiektywizm postrzegania oraz nagłość i krótki czas trwania.

Ponadprzeciętność

Ponadprzeciętność okazji wyraża się tym, że z jednej strony okazja nosi w sobie cechy niezwykłości, a z drugiej strony, że dzięki jej wykorzystaniu przedsiębiorstwo spodziewa się uzyskać pewne dodatkowe korzyści – ponadprzeciętny efekt. W niniejszym opracowanie ponadprzeciętny efekt będzie oznaczał międzynarodową ekspansję, która w innych okolicznościach nie zostałaby podjęta. Przykładowo, przedsiębiorstwo gastronomiczne nie planuje ekspansji na rynek ukraiński, ale okazuje się, że dzięki nawiązaniu nieformalnych kontaktów, np. na targach branżowych, może zapewnić sobie niewielkim kosztem ochronę na lokalnym rynku. Efektem tej dość nieoczekiwanej sytuacji może być międzynarodowa ekspansja oraz pewność,

¹ R. Mrówka, M. Pindelski, *Zobaczyć pewne okazje (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 3, s. 26–29.

² R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147), s. 12.

że przedsiębiorstwo nie doświadczy tzw. rejderstwa³ (przynajmniej przez jakiś czas), z czym borykają się na tym rynku jego potencjalni konkurenci.

Subiektywizm postrzegania

Subiektywizm postrzegania okazji wyraża się tym, czy dana osoba dostrzeże okazję, czy uzna, że warto ją wykorzystać, jaką nada jej wartość oraz jaką decyzję podejmie w odniesieniu do jej wykorzystania na każdym etapie jej cyklu życia⁴. To z kolei jest pochodną podatności danej osoby na ryzyko (skutek wykorzystania okazji jest niepewny), uprawnień decyzyjnych, a także, a może przede wszystkim postaw i wartości, jakie prezentuje. Przykładowo, okazja, jaką jest możliwość sprzedania zakładu produkcyjnego w Doniecku i powrót do strategii eksportowej, może być postrzegana przez jednego decydenta jako typowe wycofanie, a przez drugiego – jako szansa na zarobek, zmniejszenie zaangażowania kapitałowo-zarządczego na trudnym rynku i na to, by ograniczyć skalę lokalnej produkcji podróbek. Jeśli przedsiębiorstwo rozważa tworzenie przyczółków drogą eksportu bezpośredniego na rynek białoruski, które dopiero w przyszłości mogą przybrać bardziej zaawansowane formy ekspansji, a okazja ma postać uzyskania możliwości tańszego niż przeciętnie przekazu reklamowego, to efektem jej wykorzystania będzie pewien poziom sprzedaży w ciągu roku, pozyskanie doświadczenia na innym kulturowo rynku albo grupy lojalnych klientów. W zależności od menedżera i specyfiki przedsiębiorstwa możliwość ta może być postrzegana jako okazja nadzwyczajna, okazja nadająca się do wykorzystania lub jako możliwość, która wcale nie jest okazją.

Nagłość i krótkotrwałość

Trudno przewidzieć, kiedy i jak okazja się pojawi. Charakterystyczna jest również jej krótkotrwałość, co oznacza pewien skończony czas, kiedy okazja może być wykorzystana. Po pewnym czasie może ona ulec dezaktualizacji lub jej koszty mogą znacznie wzrosnąć, a zarządzanie dodatkowo wydłuża ten proces. Im więcej okazji pojawia się na rynku zagranicznym, tym bardziej można określić go jako zmienny i nieprzewidywalny. Na takim rynku częstą postawą jest zapewnienie sobie tzw. prawa

³ Rejderstwo – przejmowanie kontroli nad przedsiębiorstwami lub ich majątkiem w sposób niezgodny z prawem lub półlegalny. Na tę i inne bariery w dostępie do rynku ukraińskiego wskazuje Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Kijowie. Zob. *Bariery w dostępie do rynku ukraińskiego*, <http://kiev.trade.gov.pl/pl/ukraine/article/detail,421>, *Bariery_w_dostepie_do_rynk_ukrainskiego.html*, 13.03.2013.

⁴ Powyższe cechy odróżniają okazję od szansy występującej np. w analizie SWOT. Szanse są zazwyczaj podobne dla wszystkich przedsiębiorstw w danej branży, podczas gdy okazje będą postrzegane w różny sposób: nie każde przedsiębiorstwo dostrzeże okazję, nie każde ją wykorzysta, a jeśli wykorzysta, to nie w tym samym czasie i nie w ten sam sposób.

do uczestnictwa w grze, oznacza to np. inwestowanie, którego celem jest poprawa zdolności organizacyjnych, dzięki czemu możliwe będzie szybsze zdobywanie informacji i stworzenie potencjału szybszego reagowania na okazje za sprawą elastycznych struktur⁵. Przykładowo, nieoczekiwany upadek ukraińskich linii lotniczych Aerosvit stwarza bardzo atrakcyjną okazję do ekspansji na ten rynek – kwestią czasu jest pojawienie się w miejsce Aerosvitu nowych graczy⁶.

Okazje mogą być dzielone ze względu na źródło ich pochodzenia oraz sposób postrzegania ich przez decydenta. Pasywny lub aktywny stosunek decydenta do okazji oznacza odpowiednio: że zdarzeniom jest nadawany sens okazji ex post lub że okazje są kreowane i wywoływane przez przedsiębiorstwo drogą prowokacji i eksperymentów⁷. Biorąc pod uwagę źródło pochodzenia okazji, można je podzielić na okazje wewnętrzne i zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa. S.A. Alvarez i J.B. Barney określają takie okazje jako obiektywne zdarzenia, którym sens nadaje decyzja przedsiębiorcy oraz okazje tworzone samodzielnie poprzez innowacyjne wykorzystanie zasobów i twórcze decyzje⁸. Przedmiotem niniejszego artykułu są okazje zewnętrzne i wewnętrzne, którym sens nadaje decyzja przedsiębiorcy, tzw. okazje emergentne. Emergencja okazji w perspektywie międzynarodowej związana jest z globalizacją rynków, rozwojem technologii komunikacyjnych i informatycznych, a także istnieniem globalnych powiązań sieciowych.

7.2. Okazje emergentne w ekspansji międzynarodowej

W świetle powyższych rozważań okazję w ekspansji międzynarodowej można postrzegać jako nieoczekiwane wydarzenie, sposobność czy zaskakujący, wyjątkowo korzystny splot okoliczności, który sprzyja podjęciu przez przedsiębiorstwo ekspansji międzynarodowej. Poszukiwanie i wykorzystywanie okazji na międzynarodowych rynkach jest jednym z elementów przedsiębiorczości międzynarodowej rozumianej jako „proces kreatywnego odkrywania i wykorzystywania możliwości znajdujących się poza macierzystym rynkiem przedsiębiorstwa w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej”⁹. Podkreślają to B.M. Oviatt i P.P. McDougall, twierdząc, iż przedsiębiorczość międzynarodowa to również „odkrywanie, odtwarzanie, ocena i wyko-

⁵ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 137–143; G. Hamel, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008, s. 305–323.

⁶ Zob. *Ukrainian aviation: overcoming a zone of turbulence*, <http://en.interfax.com.ua/news/press-release/144029.html>, 13.03.2013.

⁷ R. Krupski, op.cit., s. 16.

⁸ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, 1 (1–2), s. 11–26.

⁹ S.A. Zahra, G. George, *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*, w: *Strategic leadership: Creating a new mindset*, red. M. Hitt, R. Ireland, R. Camp, D. Sexton,

rzystanie okazji – ponad granicami narodowymi – w celu kształtowania przyszłych dóbr i usług¹⁰. Tak rozumiane okazje obecne są w koncepcji T. Maineli, E. Pernu i V. Puhakki¹¹ dotyczącej procesów-przesłanek wejścia na rynek przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych (PWU). Jednym z procesów w tym modelu jest proces skoncentrowany na okazjach biznesowych (*business opportunity-centered process*), który jest często pierwszą odsłoną powstającego PWU.

Wykorzystanie okazji dotyczy jednak nie tylko PWU, lecz także wszystkich przedsiębiorstw rozważających ekspansję międzynarodową. Z analizy przedsiębiorstw dokonanej przez P. Skata-Rørdama wynika, że w części przedsiębiorstw chętniej wykorzystywano okazje związane z małą konkurencją, np. niszami na rynkach międzynarodowych, niż związane z możliwością powiększenia udziału na już istniejących rynkach¹². Dlatego istotne jest określenie ogólnego katalogu okazji, jakie mogą sprzyjać podjęciu przez przedsiębiorstwo decyzji o ekspansji międzynarodowej oraz określenie w każdym przypadku najbardziej prawdopodobnej jej formy. Z przyczyn pragmatycznych najłatwiej tego dokonać w przypadku okazji emergentnych. Są to okazje, które występują na zewnątrz przedsiębiorstwa i w jego środowisku wewnętrznym, którym dopiero *ex post* nadaje się miano okazji. Ekspansja międzynarodowa wykorzystująca ten typ okazji nie jest wynikiem planowania strategicznego i ma charakter emergentny (ekspansja międzynarodowa emergentna, a więc ekspansja wynikowa, wyłaniająca się)¹³. Niemniej jednak na niektórych rynkach w pewnych sytuacjach, dzięki zabiegom ze strony przedsiębiorstwa, mogą pojawiać się okazje emergentne. Przykładowo, dzięki posiadaniu nieformalnych relacji z przedstawicielami lobby budowlanego na rynku ukraińskim można w pewnym stopniu wpłynąć na wynik przetargu, co w innym kraju, być może, nie byłoby możliwe¹⁴.

Blackwell, London 2002, s. 261, za: E. Duliniec, *Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2, s. 33.

¹⁰ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *The internationalization of entrepreneurship*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, iss. 1, s. 7, za: E. Duliniec, *op.cit.*, s. 33.

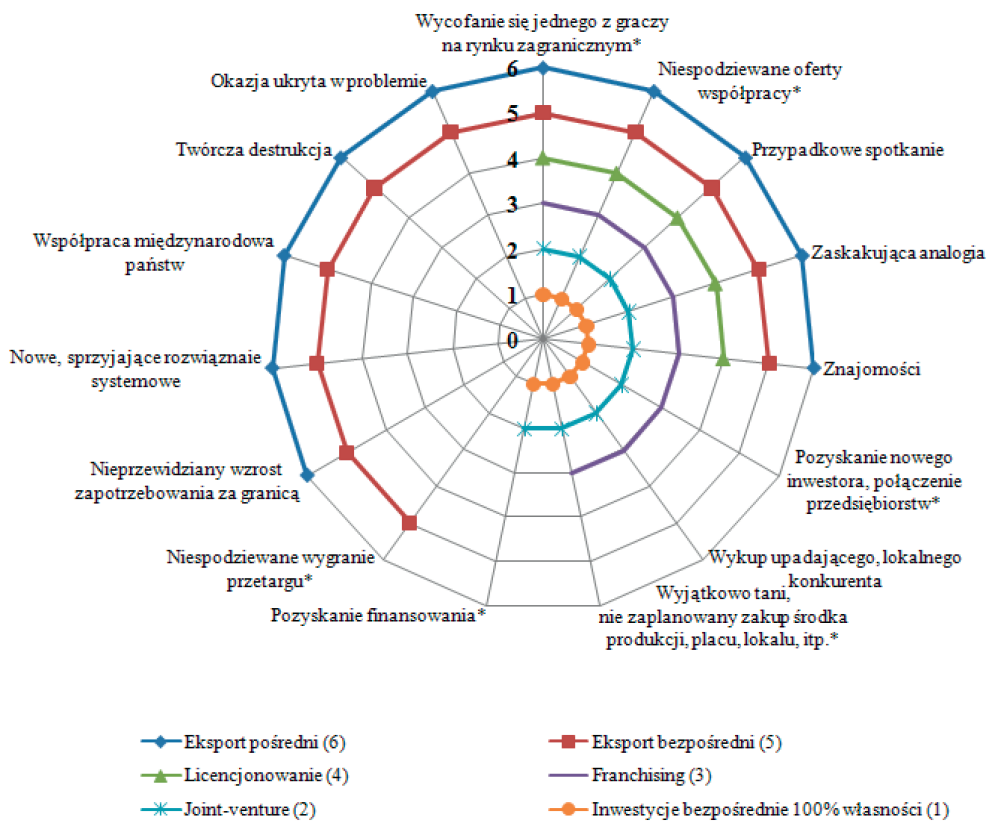
¹¹ T. Mainela, E. Pernu, V. Puhakka, *The development of a high-tech international new venture as a process of acting. A study of the lifespan of a venture in software business*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 3, s. 436, za: E. Duliniec, *op.cit.*, s. 33.

¹² P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 118.

¹³ *Emergent* (ang.) – m.in. wyłaniający się, wynikający.

¹⁴ W modelu nie uwzględniono okazji występujących w makrootoczeniu, ponieważ cechuje je najniższy poziom subiektywnego postrzegania, ich wykorzystanie raczej nie ma przełożenia na wzrost konkurencyjności oraz ze względu na to, że trudno powiązać je bezpośrednio z decyzją o podjęciu ekspansji w danej formie. Okazje w makrootoczeniu wynikać mogą z korzystnych zmian w systemie podatkowym, wahań kursów walutowych, wzrostu aktywności inwestycyjnej sektora publicznego w różnych obszarach, np. ochrony środowiska, infrastruktury, lub mogą być związane ze wsparciem finansowym prywatnych projektów w wybranych dziedzinach czy polityką kredytową. Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 26–39, 49–69.

Przestrzeń okazji jest bardzo zróżnicowana i można ją analizować w różnych kontekstach. Część okazji ma charakter typowo transakcyjny, np. możliwość zakupu budynku w korzystnej cenie, część zaś wymaga kreatywnego podejścia (rys. 7.1). Należy do nich m.in. okazja ukryta w problemie – może być to np. zwrócenie uwagi na produkt lokalnego producenta, który to produkt się nie sprzedaje, lub negatywne komentarze na jego temat w sieci. Okazją wymagającą kreatywnego podejścia jest również tzw. twórcza destrukcja, która może polegać np. na okazym pozbyciu się zakładu produkcyjnego i powrót do ekspansji drogą eksportu w związku z negatywnymi doświadczeniami związanymi z zaangażowaniem kapitałowym na lokalnym rynku.



* Okazje, które w zależności od rynku geograficznego mogą być również przedmiotem aktywnego kreowania.

Rysunek 7.1. Przestrzeń okazji w perspektywie międzynarodowej

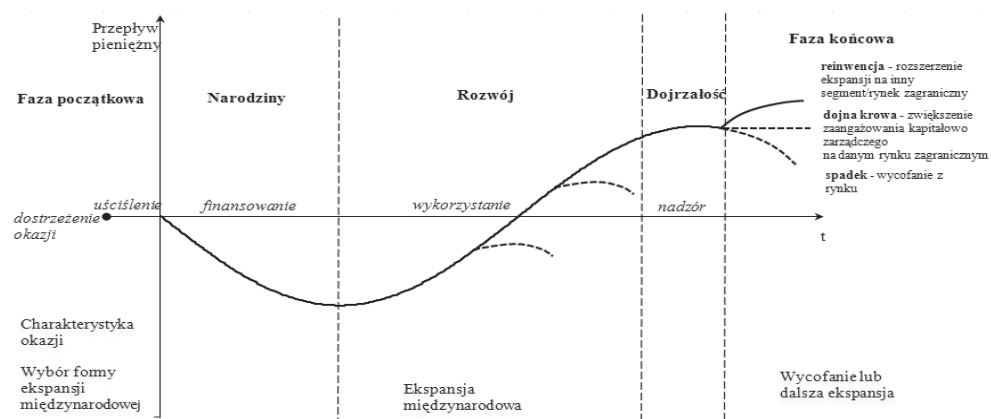
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie strategiczne. Koncepty – metody*, red. R. Krupski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 478; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 109–147; P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 119, 148–152.

Jak widać, pewne typy okazji sprzyjają niektórym formom międzynarodowej ekspansji. W przypadku nieoczekiwanego zamówienia czy wygrania przetargu prawdopodobne jest podjęcie decyzji o ekspansji drogą eksportu. Okazja polegająca na wycofaniu się jednego z graczy na rynku zagranicznym lub jego upadek predeterminuje przedsiębiorstwo do zajęcia jego miejsca drogą franszyzy, joint venture lub inwestycji bezpośredniej, a więc form o większym zakresie zaangażowania, ryzyka, kontroli, ale i potencjale zysku. Intuicyjnie prawdziwa, ale wymagająca empirycznego potwierdzenia jest teza, że częściej wykorzystywane są przez przedsiębiorstwo okazje w formie międzynarodowej ekspansji opartej na mniejszym zaangażowaniu kapitałowo-zarządczym.

7.3. Cykl życia okazji w ekspansji międzynarodowej

Podobnie jak produkty, organizacje i wartości, również okazje w ekspansji międzynarodowej mają swój cykl życia. Na każdym etapie tego cyklu inna będzie skala panowania nad okazjami, inny będzie kontakt z kontrahentami zagranicznymi, a nawet inne będzie podejście pracowników do tej formy rozwoju, jako że wykorzystana okazja może wpłynąć na pozostałe sfery działalności przedsiębiorstwa. Przykładowo, okazja może polegać na uzyskaniu dostępu do infrastruktury technicznej partnera zagranicznego, co spowoduje zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa prowadzącego w ten sposób ekspansję, a nawet zmianę jej centrum władzy.

Cykl życia okazji w ekspansji międzynarodowej składa się z następujących etapów: faza początkowa, narodziny, rozwój, dojrzałość, faza końcowa (rys. 7.2).



Rysunek 7.2. Cykl życia okazji w ekspansji międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne.

Faza początkowa

Cykl życia okazji rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, co jest możliwe dzięki odpowiedniej konstrukcji filtra okazji – dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa, mającego za zadanie wychwytywać okazje sprzyjające wybranej koncepcji międzynarodowej ekspansji. Przepustowość filtra może być określana przez następujące kryteria: legalność, etyczność, preferencje źródeł finansowania, wewnętrzne lub zewnętrzne źródło pochodzenia okazji oraz liczba podmiotów zaangażowanych w kapitalizację okazji¹⁵. Okazja może być związana np. z dostrzeżeniem nowego zastosowania nowoczesnych technologii na rynku zagranicznym, nieoficjalną informacją dotyczącą przetargu, uzyskaną dzięki kontaktom z władzami drugiego kraju, współpracą z partnerami lokalnymi czy lepszym zrozumieniem swoich możliwości¹⁶. Nadal jest to jednak etap pomysłu, który – przekuty na plan ekspansji – może w przyszłości dostarczyć przedsiębiorstwu korzyści. Uściślanie okazji to wskazanie, jakie działania, a więc jaka forma ekspansji międzynarodowej (i jej przebieg) będzie w danym przypadku najkorzystniejsza, co związane jest z niepewnością i koniecznością szybkiej oceny potencjału rynku zagranicznego. Decyzje na tym etapie podejmowane bywają intuicyjnie, więc kluczowe jest obycie z uwarunkowaniami kulturowymi na danym rynku.

Narodziny

Po dostrzeżeniu i uściśleniu okazji zapada decyzja dotycząca formy ekspansji na rynek zagraniczny. Na tym etapie przepływy finansowe zazwyczaj są ujemne, a ich wysokość zależy od stopnia zaangażowania kapitałowo-zarządczego. Bardziej kosztowna i ryzykowna, a przez to wymagająca innego niż okrojone istniejących budżetów działów finansowania, jest nieoczekiwana możliwość dokonania inwestycji FDI typu brownfield, np. na skutek ogłoszenia upadłości poprzedniego jej właściciela. Sprostanie nieoczekiwanemu wzrostowi zapotrzebowania ze strony rynku zagranicznego będzie finansowo łatwiejsze do zrealizowania, o ile będą dostępne pewne wolne moce produkcyjne.

Rozwój

Rozwój okazji jest równoznaczny z jej wykorzystaniem, a więc z realizacją planu ekspansji międzynarodowej (jeśli był czas, aby opracować go na etapie uściślenia),

¹⁵ J. Karpacz, *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, w: *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 48–51.

¹⁶ Też o tym, że zawsze pojawia się jakieś ostrzeżenie zapowiadające nieprzewidziane okoliczności czy sygnalizujące pojawienie się okazji, prezentuje K.G. McGee. Twierdzi on, że w coraz większej liczbie sfer działania przedsiębiorstwa możliwe jest uniknięcie zaskoczeń i przygotowanie się na wykorzystanie okazji dzięki śledzeniu informacji na temat swoich najważniejszych celów w czasie rzeczywistym z wykorzystaniem modeli identyfikacji i uzasadniania. Zob. szerzej w: K.G. McGee, *Bądź czujny. Wykorzystywanie okazji biznesowych dzięki szybkiemu reagowaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 141–172.

bądź oznacza tzw. *learning by doing*, a więc uczenie się, eksperymentowanie i nabywanie na rynku zagranicznym nowych doświadczeń drogą współpracy z kontrahentami w czasie rzeczywistym. Na tym etapie możliwe jest również wycofanie się z wykorzystania emergentnej okazji, gdy nie przynosi ona pożądanych rezultatów. Jest to związane z umiejętnością ustalenia pewnego poziomu *stop-loss* umożliwiającego szybkie wycofanie się z błędnej decyzji.

Dojrzałość

Faza dojrzałości okazji oznacza wyższe korzyści finansowe płynące z końcowej fazy realizowania kontraktu zagranicznego bądź osiągnięcia względnie trwałego udziału w zagranicznym rynku.

Faza końcowa

Cykl życia okazji może zakończyć się trojako. Po pierwsze, wycofaniem przedsiębiorstwa z rynku zagranicznego w trakcie trwania ekspansji bądź wyeksploatowaniem okazji, związanym np. ze zrealizowaniem nieoczekiwanego zamówienia zagranicznego, które nie będzie przedłużane w postaci kolejnego kontraktu. Po drugie, wykorzystanie okazji może skutkować realizacją na zagranicznym rynku bardziej zaawansowanych form ekspansji. Przerodzi się w takiej sytuacji w znaną z macierzy BCG (Boston Consulting Group) „dojną krowę”, jednak nadal będzie to ten sam rynek, ten sam produkt i/lub usługa, zmieni się jedynie zakres zaangażowania kapitałowo-zarządczego. Po osiągnięciu przez przedsięwzięcie pewnych rozmiarów możliwe jest bowiem stworzenie dla niego np. odrębnej jednostki organizacyjnej. Po trzecie, okazja może pozwolić na dokonanie jej reinwencji – rozumianej jako przekształcenie, twórcze odrodzenie – co stanowić będzie początek całkiem nowego modelu biznesu¹⁷. Okazja może nie mieć końca, gdyż przeobrazi się w dalsze formy zaangażowania na zasadzie efektu kuli śniegowej – niewielka pod względem zaangażowania kapitałowego i zarządczego okazja może spowodować przeniesienie centrum wartości na inne obszary działania na innych rynkach.

¹⁷ Model biznesu rozumiany jest jako koncepcyjne narzędzie zawierające zestaw elementów i ich relacje z wyznaczonymi celami pozwalające wyeksponować biznesową logikę każdego przedsiębiorstwa. Jest to również opis wartości, którą przedsiębiorstwo jest w stanie dostarczyć klientom na rynku (rynkach), oraz samej organizacji razem z jej powiązaniem sieciowymi z partnerami w celu wytworzenia tej wartości. Zob. A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying Business Models: origins, present and future of concept*, „Communications of AIS”, May 2005, vol. 15, za: M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2012, s. 133.

7.4. Pomoc techniczna banku centralnego jako okazja do międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Wiele państw na świecie oferuje różnorakie programy wsparcia mające na celu ułatwienie rodzimym przedsiębiorstwom ekspansję międzynarodową. Z jednej strony mogą być to zasoby o charakterze materialnym, z drugiej strony mogą to być przepływy zasobów niematerialnych, związane np. z przekazywaniem wiedzy. W obu przypadkach działania te mają podnieść konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach, bądź ułatwić do nich dostęp, np. poprzez dostarczanie informacji, pogłębione analizy, wsparcie w krajach goszczących oferowane przez takie przedstawicielstwa rządowe, jak wydziały promocji, handlu i inwestycji ambasad i konsulatów, czy też promowanie przedsiębiorstw różnymi kanałami, np. drogą dyplomacji ekonomicznej¹⁸. Przedmiotem niniejszego studium przypadku jest tego rodzaju aktywność sektora publicznego, postrzegana jako okazja na przykładzie pomocy technicznej udzielanej przez Narodowy Bank Polski (NBP) przedstawicielom banków centralnych krajów rozwijających się (zwanymi dalej beneficjentami).

Współpraca techniczna banków centralnych polega na międzynarodowej wymianie doświadczeń w różnych obszarach działalności banku centralnego. Sprzyja to zawiązaniu relacji międzynarodowych i promowaniu tą drogą rodzimych przedsiębiorstw mogących dostarczać produkty i usługi na potrzeby sektora bankowości centralnej. Szczególną rolę odgrywa tu współpraca techniczna z bankami centralnymi państw przechodzących transformację gospodarczą, niebędących państwami członkowskimi Unii Europejskiej (UE), które dzięki poznawaniu doświadczeń bardziej rozwiniętych krajów modyfikują swoją działalność w kierunku spełniania międzynarodowych standardów. Sytuację, w której beneficjent zgłasza potrzebę szkoleniową w wybranym obszarze bankowości centralnej NBP i w dowolnej formie, można uznać z perspektywy polskiego przedsiębiorstwa za okazję. Spotkania przedstawicieli banków centralnych są bowiem z jednej strony platformą wymiany doświadczeń, a z drugiej – sprzyjają promowaniu rodzimych przedsiębiorstw będących do tej pory dostawcami produktów i/lub usług dla NBP lub w pewien sposób z NBP powiązanych.

Różnorakie formy udzielania pomocy przez NBP dają różne możliwości w zakresie kreowania okazji do międzynarodowej ekspansji:

- Seminaria i warsztaty, w których uczestniczy średnio 10–30 przedstawicieli banków centralnych, sprzyjają wymianie doświadczeń w szerokim gronie uczestników. Jest to okazja, by zaprezentować produkty i/lub usługi w trakcie rozmów

¹⁸ P. Pietrasieński, *Rola państwa we wspieraniu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 2, s. 10–16.

kularowych i wykładu, ponieważ przy tej formie możliwe jest zaproszenie prelegenta zewnętrznego (np. z przedsiębiorstwa prywatnego). Przykładowo, pobocznym efektem zaprezentowania podczas seminarium metodyki wyceny inkasa przez przedsiębiorstwo prywatne może być zdobycie przez nie kontraktu na zapewnienie usługi wyceny dla innego banku centralnego, którego przedstawiciel w tym seminarium uczestniczył¹⁹;

- Kilkudniowe wizyty studyjne oraz pobyty stażowe odbywają się w bardziej kameralnym gronie i stanowią źródło okazji do nawiązania relacji nieformalnych. Beneficjenci z krajów rozwijających się chętnie korzystają z przekazywanych doświadczeń oraz nawiązują podczas pobytu kontakty będące po powrocie do kraju źródłem wielokrotnych konsultacji;
- Wyjazdy eksperckie pracowników NBP do banku beneficjenta w celu udzielenia konsultacji merytorycznych na miejscu stanowią okazję do podzielenia się doświadczeniem z zakresu współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi bezpośrednio z pracownikami wykorzystującymi podobne produkty i systemy w banku centralnym innego kraju.

Przedstawione różne formy świadczenia pomocy²⁰ spełniają przedstawione powyżej kryteria uznania ich za okazję, ponieważ:

- 1) umożliwiają osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów poprzez ominięcie barier ekspansji międzynarodowej dzięki poręczeniu oraz własnemu doświadczeniu współpracy i znajomości ściśle określonych, niszowych potrzeb. Innymi słowy, przedsiębiorstwo, które współpracuje z NBP, będzie w stanie szybko zaoferować sprofilowany na potrzeby innego banku centralnego produkt i/lub usługę, ponieważ zna specyfikę tej szczególnej branży i to stanowi jego przewagę konkurencyjną; w przypadku krajów wschodnich współpraca biznesowa opiera się na kontakcie osobistym, dlatego okazja ta jest bardziej atrakcyjna, ponieważ wiąże się z możliwością praktycznie bezpłatnego i bezpośredniego nawiązania kontaktu;

¹⁹ Przykładem przedsiębiorstwa, które aktywnie wykorzystuje relacje budowane podczas przedsięwzięć NBP, a także samo prowadzi aktywną działalność biznesową na międzynarodowym rynku producentów papierów wartościowych jest Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA (PWPW). PWPW zajmuje się produkcją banknotów, papierów wartościowych, dokumentów, znaków akcyzy i znaczków pocztowych, jak również kart plastikowych oraz usług elektronicznych. W ostatnim czasie PWPW dokonała ekspansji na rynek ormiański, ponieważ wygrała przetarg na dostawę e-dowodów i paszportów biometrycznych. Przedsiębiorstwo to może również zaoferować usługę wydruku banknotów dla dowolnego banku centralnego na świecie, a jednocześnie wspólnie z NBP bierze udział w seminariach i je organizuje. Przykładowo, w ubiegłym roku dla beneficjentów NBP obie instytucje wspólnie zorganizowały seminarium pt. „Obieg gotówkowy, produkcja monet i banknotów oraz zapobieganie fałszerstwom znaków pieniężnych”. Zob.: Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych, www.pwpw.pl; Narodowy Bank Polski, <http://www.tct.nbp.pl>.

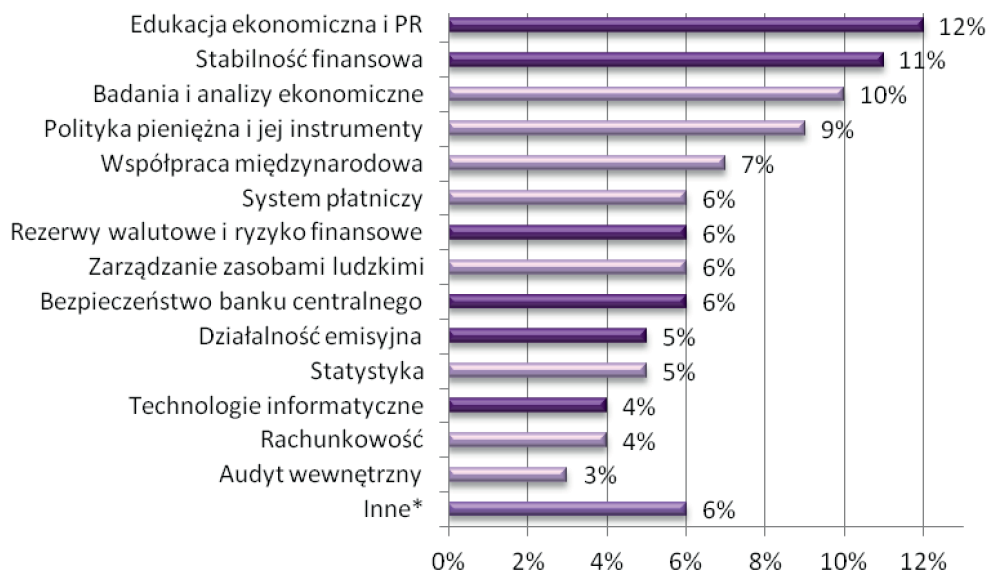
²⁰ Rocznie, w ramach każdej z wyodrębnionych form udzielania przez NBP pomocy, odbywa się po kilka, kilkanaście wydarzeń o odrębnej tematyce. Zob. Narodowy Bank Polski, op.cit.

- 2) są niespodziewane – prośba o zorganizowanie szkolenia pojawia się z miesiąca na miesiąc, w przypadku zaplanowanego wydarzenia – ok. pół roku, rok wcześniej. Okazja, jaką jest takie szkolenie, trwa bardzo krótko – od kilku dni do jednego, dwóch tygodni. Jest to czas, w którym uwaga beneficjenta skierowana jest na specyfikę pracy NBP w interesującym go obszarze działalności i właściwie jedyna taka okazja, by nawiązać bezpośredni kontakt z przedstawicielami banku centralnego drugiego kraju;
- 3) cechuje je subiektywizm postrzegania – nie każde przedsiębiorstwo będzie postrzegać okazje jako atrakcyjne i pożądane dla swojego rozwoju. Jeden decydent uzna tę okazję za atrakcyjną z punktu widzenia perspektyw rozwoju, dla innego ryzyko ekspansji na rynki wschodnie może być zbyt duże.

Oprócz różnorodnych form świadczenia pomocy źródłem okazji może być również tematyka przedsięwzięć. Szczególnie atrakcyjne, pod względem możliwości ekspansji polskich przedsiębiorstw z produktami i usługami sektora bankowości centralnej, są dziedziny obejmujące: edukację ekonomiczną i PR, bezpieczeństwo banku centralnego, technologie informatyczne, działalność emisyjną oraz ryzyko operacyjne i finansowe. Dziedziny te stanowią dość duży udział w tematyce wydarzeń pomocy technicznej NBP (rys. 7.3). Przykładem takiej okazji może być zawiązanie współpracy pomiędzy NBP i przedsiębiorstwem prywatnym w celu opracowania nowoczesnej formuły przekazu treści edukacyjnych (prezentacje i kursy internetowe w ramach portalu edukacyjnego NBP). Tematyka ta może stać się później tematem wizyty studyjnej beneficjenta, który dopiero dostrzegł potrzebę wprowadzenia edukacji ekonomicznej dla swoich obywateli swojego kraju. Podczas takiej wizyty prywatne przedsiębiorstwo podzieli się swymi doświadczeniami przy projektowaniu i wdrożeniu platformy e-learningowej albo architektury systemu internetowej sprzedaży wartości kolekcjonerskich.

Sieć przedstawicieli banków centralnych krajów rozwijających się, którzy korzystali z pomocy technicznej NBP²¹, tworzy potencjalny popyt na usługi polskich przedsiębiorstw – dostawców usług dla sektora bankowości centralnej. Dzięki pomocy technicznej zawiązywane są nieformalne relacje, które jednocześnie wskazywane są jako jedno z kluczowych uwarunkowań podczas prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach wschodnich, a te stanowią jednocześnie główny krąg beneficjentów NBP (rys. 7.4).

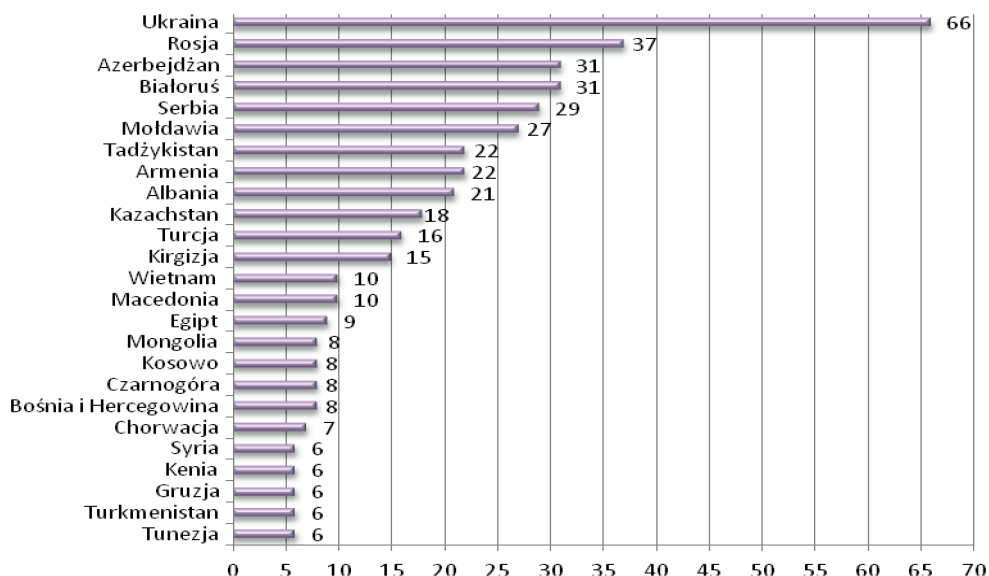
²¹ Od 2005 roku do końca lipca 2011 roku w ramach pomocy technicznej zorganizowano łącznie 26 seminariów oraz 24 warsztaty, 144 wizyty studyjne, 26 staży i 114 wyjazdów eksperckich. Łącznie, od początku istnienia programu pomocy technicznej, w NBP przeszkolono ponad 1,5 tys. osób (z wyłączeniem osób szkolonych podczas wyjazdów eksperckich). Zob. *Programme of the National Bank of Poland Technical Cooperation for 2013–2015*, s. 4, <http://www.tct.nbp.pl/home.aspx?f=/programe/programe.htm>, 5.02.2014.



* Zarządzanie strategiczne, zarządzanie ciągłością działania, pracownicze fundusze emerytalne, nadzór właścicielski, aspekty prawne, zamówienia publiczne.

Rysunek 7.3. Udział poszczególnych tematów w całkowitej liczbie wydarzeń pomocy technicznej NBP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Programme of the National Bank of Poland Technical Cooperation for 2013–2015*, <http://www.tct.nbp.pl/home.aspx?f=/programe/programe.htm>, 5.02.2014.



Rysunek 7.4. Liczba wydarzeń pomocowych na rzecz banków centralnych poszczególnych krajów zrealizowanych przez NBP w latach 2009–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Programme of the National Bank of Poland Technical Cooperation for 2013–2015*, <http://www.tct.nbp.pl/home.aspx?f=/programe/programe.htm>, 5.02.2014.

Cykl życia okazji, jaką jest pomoc techniczna banku centralnego, rozpocznie się od dostrzeżenia okazji przez przedsiębiorstwo drogą kontaktu nieformalnego bądź oficjalną propozycją wspólnego zorganizowania przedsięwzięcia. Druga możliwość pojawia się jednak dużo rzadziej, ponieważ filozofia pomocy technicznej i aspekt etyczny związany z promowaniem przedsiębiorczości prywatnej drogą kontaktów na szczeblu państwowym budzi wciąż wiele kontrowersji. Problem ten nie istnieje w przypadku banków centralnych państw Europy Zachodniej, gdzie w ramach pomocy technicznej przewidziane są kontrakty dla krajowych przedsiębiorstw. Etap rozwoju okazji (w ujęciu procesowym – proces jej wykorzystania) trwa tak długo, jak długo potrwa kontrakt na dostarczenie produktu i/lub usługi do banku oraz konsultacje z nią związane. W tym przypadku czas od otrzymania kontraktu do rozpoczęcia jego realizowania jest bardzo długi (w związku z procedurami wewnętrznymi każdego banku centralnego czy procedurą przetargową), stąd szersze są możliwości pozyskania w tym czasie niezbędnego finansowania czy zasobów ludzkich. Najważniejsze etapy cyklu życia analizowanej w tym przypadku okazji dotyczą zatem jej dostrzeżenia i zagwarantowania sobie jej wykorzystania. Podjęta dzięki temu międzynarodowa ekspansja emergentna raczej nie stwarza szans na wyjście poza formę zaangażowania kapitałowo-zarządczego, jaką jest eksport produktu i/lub usługi, i cykl jej życia skończy się zapewne fazą spadku zaangażowania zagranicznego wraz ze zrealizowaniem umowy. Jest to jednak okazja, którą warto wykorzystać, szczególnie dotyczy to przedsiębiorstw, które dostarczały już usługi dla sektora bankowości centralnej, ponieważ pozwala na wpisanie się w sieć nieformalnych kontaktów tego sektora oraz otwiera drogę do zajęcia wysoce wyspecjalizowanej niszy na międzynarodowym rynku.

Podsumowanie

Wyjście przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe jest zwykle efektem przyjęcia określonej strategii. Ekspansja może jednak odbywać się nie tylko w sposób zaplanowany, lecz także może być efektem wykorzystania nadarżającej się okazji (okazji emergentnej), której odkryciu towarzyszy zwykle pewien element zaskoczenia. Możliwości wykorzystania okazji w ekspansji międzynarodowej są bardzo szerokie, jednak zdyskontowanie ich efektów zależy od samego przedsiębiorstwa i postrzegania okazji w kategoriach decyzji strategicznej.

Okazje emergentne w ekspansji międzynarodowej pochodzą z różnych źródeł znajdujących się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa (ich źródłem jest specyfika przedsiębiorstwa bądź uwarunkowania występujące w otoczeniu kraju macierzystego

lub kraju docelowego międzynarodowej ekspansji). Różnorodne okazje, ze względu na swoją specyfikę, sprzyjają podjęciu emergentnej (wynikowej) ekspansji w określonych formach kapitałowo-zarządczych i tworzą przestrzeń okazji w ekspansji międzynarodowej. Różne są również etapy cyklu życia okazji wykorzystanej przed przedsiębiorstwo w celu wyjścia na rynki zagraniczne – od fazy początkowej, związanej z dostrzeżeniem okazji i wyborem formy ekspansji, przez wykorzystanie okazji i ekspansję, po fazę końcową polegającą na wycofaniu się, dalszym rozwoju na wybranym rynku bądź reinwencji okazji.

Przykładem wykorzystania okazji w ekspansji międzynarodowej jest pomoc techniczna Narodowego Banku Polskiego, która stwarza możliwości nawiązania bezpośrednich kontaktów polskich przedsiębiorstw z przedstawicielami banków centralnych krajów rozwijających się. Efektem wykorzystania przez przedsiębiorstwo tej okazji może być podjęcie przez nie decyzji o międzynarodowej ekspansji drogą eksportu dóbr i/lub usług i zajęcie wysoko wyspecjalizowanej niszy w sektorze bankowości centralnej na rynku międzynarodowym, zwłaszcza w krajach postsowieckich.

Problematyka wykorzystania okazji w ekspansji międzynarodowej wymaga dalszych pogłębionych badań. Interesującym kierunkiem badawczym jest określenie roli jednostek w rozwoju przedsiębiorstw wykorzystujących okazje międzynarodowe oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, dzięki której będzie ono cały czas zorientowane na wykorzystywanie okazji.

Bibliografia

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, no. 1 (1–2).
- Duczowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2012.
- Duliniec E., *Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Hamel G., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008.
- Karpacz J., *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, w: *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.

- Konceptje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4 (147).
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Konceptje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- McGee K.G., *Bądź czujny. Wykorzystywanie okazji biznesowych dzięki szybkiemu reagowaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Mainela T., Pernu E., Puhakka V., *The development of a high-tech international new venture as a process of acting. A study of the lifespan of a venture in software business*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 3.
- Mrówka R., Pindelski M., *Zobaczyć pewne okazje (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 3.
- Narodowy Bank Polski, <http://www.tct.nbp.pl/>.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L., *Clarifying Business Models: origins, present and future of concept*, „Communications of AIS”, May 2005, vol. 15.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *The internationalization of entrepreneurship*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, iss. 1.
- Pietrasieński P., *Rola państwa we wspieraniu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 2.
- Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA, www.pwppw.pl.
- Programme of the National Bank of Poland Technical Cooperation for 2013–2015*, <http://www.tct.nbp.pl/home.aspx?f=/programe/programe.htm>, 5.02.2014.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Strategic leadership: Creating a new mindset*, red. M. Hitt, R. Ireland, R. Camp, D. Sexton, Blackwell, London 2002.
- Ukrainian aviation: overcoming a zone of turbulence*, <http://en.interfax.com.ua/news/press-release/144029.html>, 13.03.2013.
- Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Kijowie, *Bariery w dostępie do rynku ukraińskiego*, http://kiev.trade.gov.pl/pl/ukraine/article/detail,421,Bariery_w_dostepie_do_rynku_ukrainskiego.html, 13.03.2013.
- Zahra S.A., George G., *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*, w: *Strategic leadership: Creating a new mindset*, red. M. Hitt, R. Ireland, R. Camp, D. Sexton, Blackwell, London 2002.
- Zarządzanie strategiczne. Konceptje – metody*, red. R. Krupski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Krystyna Leszczewska

Katarzyna Zaniewska

8. Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście umiędzynarodowienia działalności

Wstęp

Współczesne warunki gospodarowania stawiają zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi przed wieloma problemami dotyczącymi strategicznych aspektów zarządzania. Jedną z dominujących tendencji w gospodarce XX i XXI wieku jest umiędzynaradawianie (internacjonalizacja) działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa rodzinne stoją przed koniecznością wypracowania strategii działania w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Przedmiotem artykułu jest analiza specyfiki strategii firm rodzinnych, która ma wskazać kluczowe wyróżniki strategii *family business* w kontekście umiędzynarodowienia ich działalności. W opracowaniu zaprezentowano specyfikę oraz sposób formułowania celów biznesowych w przedsiębiorstwach rodzinnych, przedstawiono analizę zachowań strategicznych w firmach rodzinnych oraz sprawy dotyczące wyboru strategii internacjonalizacji w tego typu podmiotach gospodarczych w świetle badań literaturowych i badań własnych. Uzasadnieniem przyjętego podejścia badawczego jest fakt, że problematyka internacjonalizacji firm rodzinnych jest zagadnieniem stosunkowo słabo rozpoznany w Polsce, prowadzone przez autorki badania mogą przyczynić się do wypełnienia istniejącej w tym zakresie luki¹.

¹ Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią pracy wykonanej przez autorki w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej (w zespole kierowanym przez prof. dr hab. R. Sobieckiego) w Warszawie w 2012 roku na temat internacjonalizacji działalności firm rodzinnych. Badanie pt. *Przedsiębiorczość rodzinna w gospodarce globalnej* zrealizowano w ramach zadania badawczego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2012 roku.

8.1. Formułowanie celów w przedsiębiorstwach rodzinnych

Firmy rodzinne są niejednorodną grupą. Filozofia biznesowa danego przedsiębiorstwa różni się w zależności od cech rodziny właścicielskiej, która w istotny sposób oddziałuje na sposób prowadzenia firmy. Filozofia ta uwidacznia się głównie w składzie rady nadzorczej, przebiegu procesu sukcesji, podejmowaniu decyzji strategicznych oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ukierunkowana może być na przedsiębiorstwo (koncentracja na tym, co jest dobre i konieczne dla przedsiębiorstwa) i/lub na rodzinę (koncentracja na tym, co jest dobre i potrzebne dla rodziny). Odpowiednia definicja firmy rodzinnej powinna uwzględniać trzy wymiary charakterystyczne dla tego typu przedsiębiorstw: własność, faktyczną kontrolę nad przedsiębiorstwem i zarządzanie. Zgodnie z klasycznym podejściem reprezentowanym na gruncie literatury amerykańskiej przedsiębiorstwo rodzinne może przyjmować dowolną formę prawną. Kapitał w całości lub znacznej części znajduje się w posiadaniu rodziny oraz przynajmniej jeden z członków rodziny sprawuje funkcję kierowniczą, mając za cel utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny dla następnych pokoleń².

Wielu autorów jest zdania, że koncepcja przedsiębiorstwa rodzinnego oparta jest na teorii zasobowej³ (*resource based view*). Zakłada ona, że firma rodzinna posiada zbiór unikalnych zdolności, zasobów i wzajemnych relacji, których firmy nierodzinne nie posiadają i nie są w stanie rozwinąć. Dzięki nim firmy rodzinne posiadają zdolność do kreowania pewnych unikalnych przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo jest w posiadaniu dwóch podstawowych rodzajów zasobów – materialnych i niematerialnych. Pośród tych pierwszych możemy wyróżnić: środki finansowe, środki trwałe i obrotowe, kapitał ludzki. Zasoby niematerialne to: własność intelektualna, tajemnice handlowe, licencje, kontrakty, osobiste sieci kontaktów, kultura organizacyjna, wiedza pracowników czy reputacja przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami tej szkoły, zasoby strategiczne, które mają być podstawą do stworzenia przewagi nad konkurentami, są cenne, rzadkie i trudne do imitacji. Powinny być lokowane tam, gdzie przedsiębiorstwo będzie mogło je jak najefektywniej wykorzystać. Szkoła zasobowa bardzo istotną rolę przypisuje wiedzy i umiejętnościom kadry kierowniczej oraz umiejętnościom zdobywania wiedzy przez przedsiębiorstwo. Poprzez

² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 19.

³ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99–120.

zdobywanie nowych doświadczeń organizacja ciągle rozbudowuje swoje zasoby materialne i niematerialne. W przypadku przyjęcia strategii internacjonalizacji ważne jest: regularne poszukiwanie wiedzy i otwarcie się na nią, poszerzanie kontaktów, a także chęć zdobycia nowego doświadczenia. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwo powinno wykorzystać w pełni swoje unikalne umiejętności i zasoby, aby w jak największym stopniu zminimalizować zagrożenia związane z wejściem na nowe rynki i wykorzystać pojawiające się szanse.

Ł. Sułkowski uwypukla czynnik rodzinności w prowadzeniu biznesu rodzinnego, twierdząc, że tak naprawdę rodzina determinuje działanie organizacji prawie we wszystkich jej aspektach. Według niego zarządzanie firmą rodzinną można nawet określić mianem familiaryzmu. Ów familiaryzm wiąże się z faktem, iż stosunki rodzinne w firmie są jednocześnie stosunkami pracowniczymi. Rola właściciela podobna jest do roli ojca w rodzinie. Troszczy się on o swoich pracowników, dba o rozwój kwalifikacji i umiejętności, a równocześnie wykorzystuje inicjatywę pracowników dla dobra przedsiębiorstwa⁴. Familiaryzm uwypukla cechy będące przejawem wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa, tj. kształtowanie polityki kadrowej na bazie stosunków rodzinnych, kultywowanie tradycji rodzinnych w firmie, faworyzowanie członków rodziny, hermetyczność w stosunku do świata zewnętrznego czy też niechęć do korzystania z kapitałów zewnętrznych⁵. Tabela 8.1 prezentuje specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych wpływające na ich działalność.

Jak zauważa K. Safin, nadal niewiele wiadomo, jak wygląda proces formułowania celów w firmach rodzinnych, w jaki sposób interesy rodziny wpływają na proces formułowania strategii, jak rozwinięta jest w nich umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków. Z przytoczonych przez tego autora najnowszych badań europejskich⁶ wynika, że przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces, spostrzegły, częściowo intuicyjnie, że do długotrwałego powodzenia nie wystarcza opracowanie mądrej strategii i jej konsekwentna realizacja. Konieczne jest umiejętne zarządzanie rodziną oraz zasobami rodzinnymi.

⁴ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 300–302.

⁵ Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 99.

⁶ K. Safin, *op.cit.*, s. 300–302.

Tabela 8.1. Wpływ rodziny na działalność firmy rodzinnej

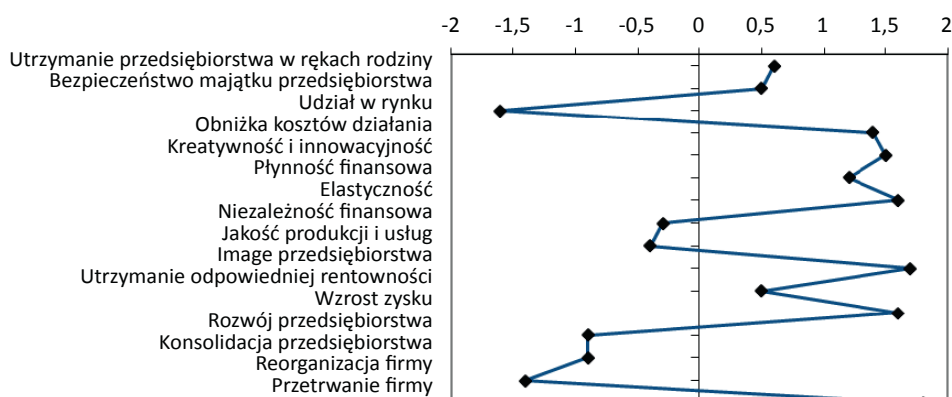
Nr	Cecha	Charakterystyka
1.	Paternalizm jako styl kierowania	Kierowanie przedsiębiorstwem rodzinnym, zwłaszcza małym opiera się na zasadach, które można by określić jako „familiarizm” w biznesie. Stosunki rodzinne są zarazem stosunkami pracowniczymi. Właściciel przedsiębiorstwa, świadom obowiązków wynikających z pełnionej funkcji, uważa się za „dobrego ojca rodziny”.
2.	Ciągłość i tradycja jako perspektywa działania	Działanie dla pokoleń i chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny w długiej perspektywie.
3.	Nieufność jako wytyczna strategiczna i filozofia działania	Autonomia, niezależność, poleganie na własnych siłach to podstawowe przesłanki decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie rodzinnym. Ta filozofia nakazuje zarówno korzystanie głównie z własnych (wewnętrznych) źródeł finansowania, możliwie trwałe uniezależnienie się od dostawców, nieangażowanie się na odległych geograficznie rynkach.
4.	Nepotyzm jako zasada doboru kadr	Zasada utrzymywania przedsiębiorstwa w rękach rodziny manifestuje się w rezerwowaniu pozycji kierowniczych dla wąskiego kręgu osób spośród członków rodziny. Bycie kimś, kogo rodzina dobrze zna i wysoko ceni, jest w tych firmach głównym czynnikiem kariery.
5.	Kapitał własny jako podstawowe źródło finansowania	Finansową bazę, na której powstaje przedsiębiorstwo rodzinne, są zwykle oszczędności właściciela i jego rodziny, środki odziedziczone bądź uzyskane przez małżeństwa, niekiedy pożyczki od krewnych lub znajomych.
6.	Hermetyczność jako stosunek do świata zewnętrznego	Zachowania przedsiębiorstw rodzinnych wobec otoczenia, choć wykazują pewną niejednoznaczność, charakteryzuje wyraźny dystans. Przedsiębiorcy pragną zamanifestować swoją obecność na rynku i być dostrzegani i szanowani przez lokalną społeczność, lecz równocześnie dokładają wielu starań, aby stworzyć zasłonę tajemniczości i niedostępności wobec spraw rodziny i przedsiębiorstwa.
7.	Ograniczone ryzyko jako podstawa podejmowania decyzji	W przedsiębiorstwach rodzinnych dostrzega się wyraźną wstrzeźliwość w zakresie skali podejmowanego ryzyka. Perspektywa narażenia na uszczerbek majątku rodziny, zagrożenie stratą w przedsiębiorstwie stanowiącym dorobek pokoleń, wiara w sprawdzone metody z przeszłości są wystarczającymi hamulcami dla działań obarczonych nadmiernym ryzykiem.
8.	Emocje jako reguła	W przedsiębiorstwie rodzinnym niewiele działań ma charakter wykalkulowany, przemyślany w każdym detalu, oparty na precyzyjnym planie. Tak jak w rodzinie nie stosuje się formalnych procedur, tak też dzieje się w przedsiębiorstwie rodzinnym. Większość działań opiera się na rozstrzygnięciach ad hoc i na emocjonalnym stosunku właścicieli do przedsiębiorstwa, pracowników, spraw bieżących i przyszłości firmy; emocje regulują stosunki z otoczeniem.
9.	Lojalność i zaufanie jako trzon kultury organizacyjnej	Lojalność i zaufanie jako elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego odnoszą się głównie, bądź nawet jedynie do lojalności pracowników względem przedsiębiorstwa i/lub rodziny. Pracownicy wykazują gotowość do okazywania swojego oddania przedsiębiorstwu w specyficzny sposób. Odkładają np. swój zaplanowany urlop lub rezygnują z wolnej soboty, jeżeli jest to niezbędne dla przedsiębiorstwa.
10.	Przedsiębiorstwo jako centrum życia rodzinnego	W rodzinach właścicieli przedsiębiorstw panuje rodzaj fetyszu przedsiębiorstwa. Pojawia się on w sposobie mówienia o nim, w zakresie wyrzeczeń na jego rzecz, w nadziei, jaką się w nim pokłada, w obawach, jakie się wiąże z jego pogarszającą się kondycją, proporcjach czasu poświęcanego przedsiębiorstwu i innym sprawom (zwłaszcza związanym z życiem rodzinnym).

Źródło: Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 101.

Zdaniem K. Safina można przyjąć, że cele firm rodzinnych można zdefiniować jako „rodzinne i pozarodzinne”. Zarządzający nie widzą sprzeczności między nimi

i wskazują na komplementarność i korzyści takiego stanu rzeczy w rozwoju przedsiębiorstwa. Ciekawą zależnością, jaką zauważa K. Safin, jest fakt, że w młodszych przedsiębiorstwach cel określony jako rodzinny jest zbliżony do celów biznesowych. Dopiero w firmach bardziej dojrzałych pojawia się myślenie w kategoriach następców, odpowiedzialności społecznej. Ponadto uznawanie rodzinnego charakteru firmy często jest traktowane jako rodzaj ułomności. Polskie przedsiębiorstwa niechętnie przyznają, że mają rodzinny charakter, mimo że struktura własnościowa na to wskazuje⁷.

Zgodnie z wynikami badań własnych K. Safina (rys. 8.1) w firmach rodzinnych na plan pierwszy, jeśli chodzi o cele biznesowe, wysuwają się: zapewnienie działalności przedsiębiorstwa w długiej perspektywie, niezależność finansowa, zapewnienie płynności finansowej. Duże znaczenie przypisuje się utrzymaniu fundamentalnych atrybutów przedsiębiorstwa, tj. elastyczności w działaniu, kreatywności, utrzymaniu przedsiębiorstwa w rękach rodziny.



Rysunek 8.1. Profil celów biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 209.

Utrzymanie firmy rodzinnej w długim okresie wymaga dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i określenia celów strategicznych. Jeśli preferencje klientów zostaną dostrzeżone za późno, może to skutkować spadkiem przychodów i utratą klientów. Zgodnie z wynikami badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w których respondenci 65 przedsiębiorstw rodzinnych z województwa podlaskiego mieli za zadanie wskazać najbardziej prawdopodobne kierunki działania, najczęściej

⁷ Ibidem.

wskazywali konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu (40%) oraz wzrost sprzedaży na dotychczasowych rynkach (32,2%). Odpowiednio mniej przedsiębiorstw wskazało na udoskonalanie obecnych wyrobów i technologii firmy (26,2%). Jedynie co dziesiąty uczestniczący w badaniu właściciel firmy rodzinnej miał zamiar skoncentrować się na obniżce kosztów jednostkowych, ewentualnie na wybranym segmencie rynku⁸.

8.2. Przestrzeń strategiczna przedsiębiorstwa rodzinnego

W rozwoju zarządzania strategicznego stosunkowo wiele miejsca zajmują badania wielkich korporacji. Zwrócenie uwagi na rolę małych i średnich przedsiębiorstw, również tych o rodzinnym charakterze, stworzyło podwaliny pod utworzenie metod i technik zarządzania dopasowanych do ich specyfiki. Wielkość przedsiębiorstwa jest czynnikiem kształtującym zdolność do realizacji założonego planu strategicznego. Specyfika małego czy średniego przedsiębiorstwa powoduje, że mogą one wykorzystywać tylko niektóre techniki zarządzania i posiadają ograniczone możliwości dokonywania wyborów strategicznych. Z jednej strony kreatywność i szybkość działania ułatwiają realizację procesu zarządzania strategicznego, z drugiej strony ograniczone zasoby wewnętrzne i dążenie do rozwoju z wykorzystaniem głównie własnych środków znacznie ograniczają możliwości działania opierające się na zasadach zarządzania strategicznego⁹.

Biznesy rodzinne stanowią szczególnie przypadki organizacji gospodarczych. Podejmowane przez nie strategie nie są jedynie pochodną założonych celów ekonomicznych, ale obejmują przede wszystkim wpływ różnych grup interesariuszy, wśród których główną rolę odgrywa rodzina właścicielska¹⁰. Priorytetowe znaczenie ma fakt, że w budowie i implementacji strategii w przedsiębiorstwie rodzinnym nie liczą się tylko racjonalne biznesowe zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale również równolegle brane są pod uwagę interesy rodziny oraz jej normy i wartości¹¹.

⁸ K. Leszczewska, *Strategie działania firm rodzinnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 1 (14).

⁹ L. Sołoducho-Pelc, *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź 2003, s. 453–454.

¹⁰ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 59.

¹¹ A. Marjański, J. Marjańska, *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, zeszyt 7, s. 44–47.

Takie czynniki, jak: coraz bardziej zacięta walka o klienta, rosnąca konkurencja, wzrastające wymagania klientów, powodują, że aby osiągać zamierzone cele, należy uporządkować zarówno sposób myślenia, jak i działania na szczeblu menedżerskim. W ten sposób narodziła się strategia przedsiębiorstwa¹². Może ona być rozumiana jako pewien plan działania organizacji związany z jej obecną i przyszłą pozycją w otoczeniu oraz pewien względnie stały sposób działania. Strategia organizacji powinna być przyjęta przez jej kierownictwo w postaci spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania¹³.

W teorii zarządzania istnieje wiele różnych definicji strategii przedsiębiorstwa, jednak można wyodrębnić ich punkty wspólne¹⁴:

- 1) ciągłość – istnienie logicznego powiązania pomiędzy poszczególnymi działaniami podjętymi w odstępie czasowym,
- 2) kompleksowość – oznacza objęcie programem rozwoju strategicznego wszystkich sfer i podsystemów w organizacji,
- 3) spójność – rozumiana jest jako merytoryczna zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasowych i kolejnych podsystemów organizacji,
- 4) elastyczność – oznacza zdolność dostosowywania się do tempa oraz sposobu rozwoju w zależności od zmian otoczeniu,
- 5) realność – określająca dostosowanie strategii organizacji do teraźniejszych i przyszłych warunków funkcjonowania otoczenia biznesowego.

Różnice w procesach zarządzania strategicznego uwidaczniają się w zestawie celów, w sposobie, w jaki proces jest przeprowadzany, i rodzajach uczestników procesu. Przykładowo, w firmach rodzinnych właściciel rodziny może wpływać na strategię na każdym etapie procesu, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych wpływ rodziny na strategię w najlepszym wypadku jest pośredni¹⁵.

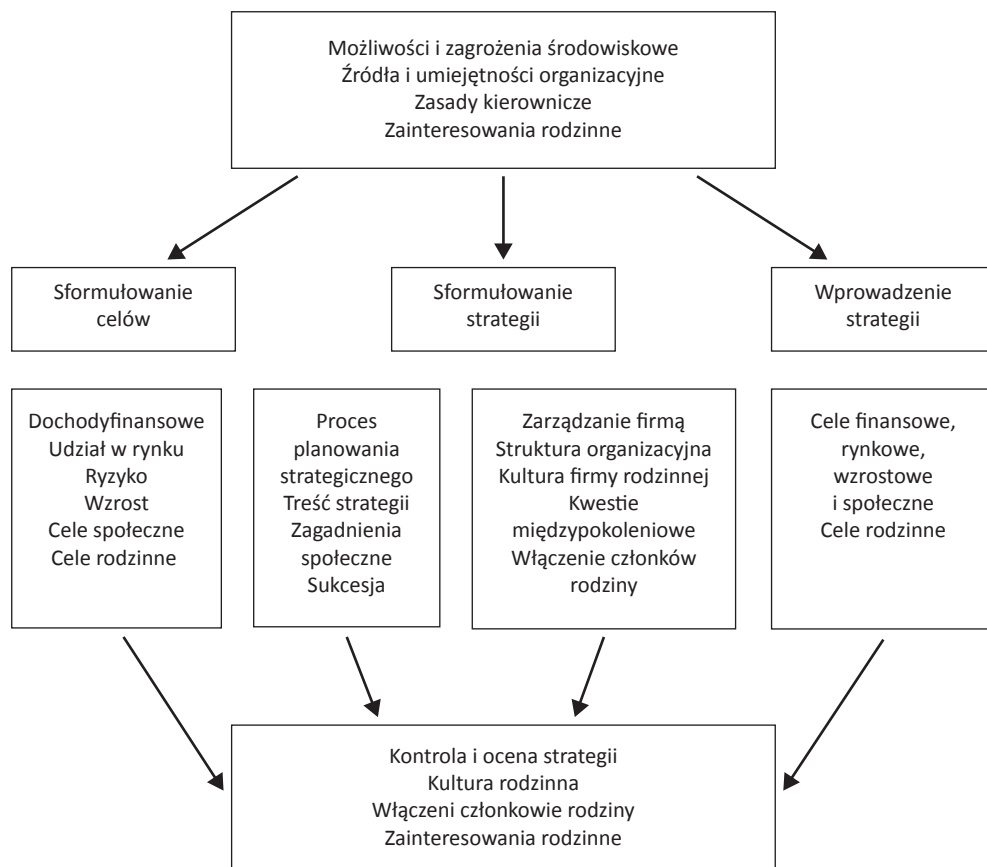
Rysunek 8.2 przedstawia schemat modelu zarządzania strategicznego firmy rodzinnej. Jak widać, proces ten jest dynamiczny i interaktywny. Na każdym etapie ustalania strategii konieczne jest, aby wybrać i ocenić alternatywne decyzje, zapewniające skuteczny proces kontroli, oraz – w razie potrzeby – dokonać korekty.

¹² L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 16.

¹³ K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 1995, s. 127.

¹⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 149–150.

¹⁵ D. Harris, J.L. Martinez, J.L. Ward, *Is strategy different for the family-owned businesses?*, „Family Business Review” 1994, vol. 7 (2), s. 159–176.



Rysunek 8.2. Proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej

Źródło: P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Strategic Management of the family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 2002, vol. 10, no. 1, s. 3, za: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 60.

Podjęcie strategiczne odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie zarządzania firmami rodzinnymi. Zdaniem Ł. Sułkowskiego, niezbędna jest adaptacja myślenia strategicznego na potrzeby podmiotów rodzinnych, co realizuje się poprzez następujące postulaty¹⁶:

- proces planowania strategicznego oraz wdrażania i kontroli strategii opiera się na harmonizowaniu wartości rodziny i przedsiębiorstwa,
- aby firma rodzinna osiągnęła sukcesu, potrzebne jest wykorzystanie myślenia strategicznego opartego na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju rodziny i przedsiębiorstwa,

¹⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, op.cit., s. 60, 72–73.

- w małych i średnich firmach rodzinnych nie ma potrzeby nadmiernego formalizowania narzędzi zarządzania strategicznego; ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, która zakłada planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne,
- w firmach rodzinnych strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartości, normy, zaufanie do pracowników); kultura organizacyjna firmy rodzinnej powstaje poprzez tworzenie relacji przedsiębiorstwo – rodzina,
- zagrożeniem dla małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego jest: brak planowania, wizji i perspektywicznego myślenia; prowadzi to do niespójnego reagowania na wpływy otoczenia organizacji,
- jednym z elementów przewagi konkurencyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany w otoczeniu, jednak elastyczności powinno towarzyszyć myślenie strategiczne – przemyślana wizja oparta na wartościach,
- kluczowym i charakterystycznym elementem zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej są strategie sukcesyjne.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez PARP¹⁷ można wywnioskować, że przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami przygotowanymi ad hoc, w sposób mało uporządkowany i często przypadkowy. Dlatego też tego typu podmioty gospodarcze często nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego. Pod uwagę należy wziąć fakt, że zastosowanie zarządzania strategicznego w małych firmach (do których należy większość przedsiębiorstw rodzinnych) pozostaje w pewnej kolizji z koniecznością elastycznego planowania. W przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, za priorytetowe cechy skutecznych strategii uznaje się: umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i okazji, elastyczność w przystosowywaniu się do zmieniających się warunków, a także gotowość do szybkiej weryfikacji wcześniej podjętych decyzji.

Bardzo interesujące podejście do tematyki interpretacji zachowań przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym prezentuje K. Safin, który proponuje model i pojęcie tzw. filtra strategicznego. Filtr strategiczny rozciąga się na zasoby przedsiębiorstwa, jego podstawowe wartości, kontakty z otoczeniem i zagadnienia ze sfery zarządzania. Istnienie swoistego filtra wyborów przedsiębiorstw rodzinnych wywiera decydujący wpływ na profil ich zachowań strategicznych. Niezależnie od wielkości, wieku oraz skali działania w wymiarze strategicznym postawy i zachowania przedsiębiorstw rodzinnych są podobne. Najważniejsze rodzaje filtrów to:

¹⁷ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, s. 145–146, <http://www.parp.gov.pl/index/more/23088>, 15.03.2013.

- filtr metodologiczny – oznaczający sięganie głównie po te instrumenty, techniki, metody zarządzania, którymi umie posługiwać się właściciel,
- filtr potencjału przedsiębiorstwa – powodujący unikanie działań nieodpowiadających zasobom i potencjałowi intelektualnemu, finansowemu i rzeczowemu istniejącemu w przedsiębiorstwie,
- filtr wartości rodzinnych – oznaczający odrzucanie działań, które w długiej perspektywie nie służą rodzinie przedsiębiorcy (właściciela),
- filtr otoczenia – oznaczający unikanie takiej skali działania, która ograniczałaby suwerenność oraz decyzyjność właściciela (rodziny) i wymagałaby zaangażowania realnych środków dziś, aby potencjalne korzyści osiągnąć w przeszłości.

Zdaniem K. Safina, siła oddziaływanie filtrów na dokonywane wybory, podejmowane decyzje i przyjmowane postawy zależy od wielu czynników związanych z samą istotą danej firmy rodzinnej. Składają się na nią: siła oddziaływania rodziny, tradycja, struktura własności i koncepcja prowadzenia biznesu. Istnienie tego typu filtrów w sposób znaczący wpływa na logikę wyborów strategicznych przedsiębiorstwa, a ich dogłębne rozpoznanie stanowi klucz do zrozumienia wszelkich istotnych zdarzeń zachodzących w firmie rodzinnej¹⁸.

Jak zauważa K. Safin, identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych jest podejmowana stosunkowo rzadko. Istnieje wiele przyczyn, z powodu których ta tematyka jest rzadko poruszana. Spośród nich trzy wydają się najistotniejsze, mianowicie:

- przedsiębiorstwa zwykle niechętnie ujawniają, jakie decyzje były kluczowe w ich rozwoju;
- firmy rodzinne, a zwłaszcza te, które osiągnęły sukces, otacza szczególna aura tajemniczości, co wynika częściowo z konieczności ochrony przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim z konieczności ochrony członków rodziny;
- w badaniach prowadzonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych istnieje niejednoznaczność terminologiczna, w związku z czym próby opisu i zdiagnozowania przyczyn tych specyficznych zachowań w wymiarze metodologicznym kończą się zwykle na poziomie modyfikacji tradycyjnego modelu zarządzania strategicznego¹⁹.

¹⁸ K. Safin, *op.cit.*, s. 185–187.

¹⁹ *Ibidem*, s. 176–177.

8.3. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań literaturowych

Ze swoją strategią ukierunkowaną na rozwój w długim czasie firmy rodzinne stały się czynnikiem stabilizującym w zglobalizowanym świecie biznesu, który podlega nieustannym zmianom. Firmy rodzinne stanęły przed koniecznością dostosowania swojej strategii do otoczenia, podjęcia wyzwań związanych z globalną konwergencją rynków, kalifornizacją potrzeb konsumentów klientów w skali globu itp. Dotychczasowy model biznesowy firm rodzinnych musi zostać skonfrontowany ze zjawiskiem globalizacji, w tym z silną konkurencją ze strony graczy z rynków wschodzących i koniecznością nieustannego wprowadzania innowacji. Wzrost, konsolidacja i umiędzynarodowienie to obecne wyzwania dla firm rodzinnych, które chcą przetrwać. Raport instytutu badawczego Insead²⁰ o wyzwaniach stojących przed europejskimi firmami rodzinnymi wskazuje na fakt, że aby pozostać konkurencyjne, firmy rodziny powinny przejść zmiany o charakterze strukturalnym i strategicznym. Jedną z nich jest budowanie nowych kompetencji i wzrost nakładów na innowacje w dziedzinie produktu i marketingu.

Przez dziesięciolecia europejskie przedsiębiorstwa rodzinne i ich właściciele byli w znacznej mierze chronieni – przed zewnętrzną konkurencją i wrogimi przejęciami – przez liczne formy współpracy i wymianę udziałów między sobą, w połączeniu z rządowymi programami wsparcia, m.in. we Włoszech czy Niemczech. Postępująca globalizacja, rosnąca konkurencja ze strony firm z rynków wschodzących oraz stała konieczność realizowania innowacji wymagają zmian w funkcjonowaniu tradycyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego. Model biznesowy oparty na „dynastii” firm rodzinnych w nowym otoczeniu nie ma większych szans na przetrwanie. Dla wielu przedsiębiorstw rodzinnych rynek krajowy jest obecnie zbyt mały. Mają świadomość tego, że jeśli nie zdecydują się na ekspansję zagraniczną, mogą nie przetrwać. Aby być wiarygodnym partnerem dla podmiotów zagranicznych, muszą skupić się na rozwoju i jak najefektywniejszym wykorzystywaniu posiadanych zasobów. Nowego znaczenia nabierają w silnie zglobalizowanym otoczeniu takie pojęcia, jak: wiarygodność i reputacja, które dla firm aspirujących do działania na globalnych rynkach oznaczają konieczność oferowania produktów i usług wysokiej jakości oraz współpracy na odpowiednim poziomie z innymi podmiotami gospodarczymi.

²⁰ *Family Businesses in Europe: Growth, trends and challenges*, White Paper, INSEAD, February 2007, [http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/\\$FILE/CSWhitePaper1.pdf](http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/$FILE/CSWhitePaper1.pdf), 15.03.2013.

Tabela 8.2. Najważniejsze zmienne mające wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych

Czynniki hamujące internacjonalizację	Czynniki wspierające internacjonalizację
Czynniki strategiczne	
<ul style="list-style-type: none"> • większe możliwości rozwoju na rynku krajowym • produkty i usługi zorientowane na klienta krajowego • niedostateczny poziom technologiczny firmy • brak środków finansowych • wewnętrzny opór w firmie przeciwko wychodzeniu na zagraniczne rynki 	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie ryzyka finansowego wynikającego z działalności tylko w jednym kraju
Kwestie związane z systemem rodziny	
<ul style="list-style-type: none"> • brak członków rodziny przygotowanych na internacjonalizację • opór członków rodziny przed decyzją o przyjęciu strategii internacjonalizacji • brak umiędzynarodowienia w kulturze organizacyjnej i doświadczeniu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • nowe możliwości pracy dzięki wejściu na zagraniczne rynki • międzynarodowe przygotowanie młodszych członków rodziny • członkowie rodziny zamieszkują w innych krajach
Nastawienie kadry zarządzającej	
<ul style="list-style-type: none"> • niechęć do dzielenia się informacjami z podmiotami zewnętrznymi • wewnętrzne konflikty • właściciel niechętny procesowi internacjonalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja władzy w rękach członka rodziny zainteresowanego internacjonalizacją • ukierunkowanie się na długoterminowe cele • szybki proces podejmowania decyzji • członkowie rodziny zainteresowani internacjonalizacją • możliwość współpracy z innym członkiem rodziny w procesie internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Gallo, C.G. Pont, *Important Factors in Family Business Internationalization*, „Family Business Review” 1996, vol. 9 (1), s. 47.

Pierwszym artykułem na świecie poświęconym tematyce umiędzynarodowienia firm rodzinnych jest opracowanie przedstawiające wyniki badań M.A. Gallo i J. Sveena²¹ z 1991 roku. Badacze wskazują, że umiędzynarodowienie działalności firmy rodzinnej może stanowić zagrożenie dla specyficznej natury tego typu podmiotów gospodarczych. Internacjonalizacja może doprowadzić do zmian w celach, strategii i kulturze organizacyjnej firmy. W szczególności konieczność zatrudnienia profesjonalistów z odpowiednimi umiejętnościami może znacząco wpłynąć na zmiany organizacyjne i decentralizację procesu podejmowania decyzji. Pięć lat później M.A. Gallo i C.G. Garcia-Pont²² zidentyfikowali nowy czynnik w procesie umiędzynarodawiania przedsiębiorstwa, mianowicie nastawienie i przygotowanie kadry zarządzającej. Autorzy zwrócili uwagę, że koncentracja na rodzimym rynku nie sprzyja umiędzynarodawianiu firm rodzinnych. Na podstawie rozmów z właścicielami dziesięciu hiszpańskich firm udało się wyodrębnić dwadzieścia czynników

²¹ M.A. Gallo, J. Sveen, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review” 1991, vol. 4 (2), s. 181–190.

²² M.A. Gallo, C.G. Pont, *Important Factors in Family Business Internationalization*, „Family Business Review” 1996, vol. 9 (1), s. 45–59.

o charakterze wewnętrznym w podziale na trzy kategorie (tab. 8.2). Zaprezentowane zmienne dotyczą specyficznych cech przedsiębiorstw rodzinnych związanych ze współwystępowaniem dwóch systemów – rodziny i przedsiębiorstwa.

P.S. Davis i P.D. Harveston w swoim badaniu na próbie 982 firm w USA (prowadzonych przez przedsiębiorców-założycieli) zmierzili wpływ wieku przedsiębiorcy-założyciela i jego wykształcenia, wykorzystania internetu i inwestycji w technologie na poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Poziom internacjonalizacji został zmierzony w 5-punktowej skali jako procent eksportu w całkowitej wielkości sprzedaży (0%, mniej niż 10%, mniej niż 25%, mniej niż 50%, ponad 50%). Wyniki badań jednoznacznie wskazały na to, że firmy rodzinne prowadzone przez lepiej wykształconego założyciela osiągają wyższy poziom internacjonalizacji. Bardziej intensywne wykorzystanie internetu wiąże się z wyższym poziomem umiędzynarodowienia wśród firm rodzinnych²³.

C. Graves i J. Thomas w 2004 roku przebadali 360 australijskich firm (spośród nich 60% to firmy rodzinne) w poszukiwaniu różnic w zakresie intensywności internacjonalizacji. Zmienne kontrolne to: stosunek wydatków na badania i rozwój do wielkości całej sprzedaży, zaangażowanie w formalną współpracę z innymi firmami, zamiar zwiększenia produkcji, a także wiek firmy i liczba zatrudnionych pracowników²⁴. Analiza tych zmiennych wykazała, że firmy rodzinne są mniej skłonne do podejmowania decyzji o przyjęciu strategii internacjonalizacji.

Z kolei S.A. Zahra zbadała zależność między zaangażowaniem rodziny i poziomem internacjonalizacji na próbie 409 rodzinnych firm produkcyjnych w pięciu stanach USA (Georgia, Tennessee, Północna Karolina, Południowa Karolina, Wirginia)²⁵. Poziom internacjonalizacji został zmierzony jako poziom sprzedaży na rynkach zagranicznych w porównaniu do całego wolumenu sprzedaży oraz liczby krajów, w których ta sprzedaż się odbywa. Z kolei zmienna niezależna, czyli zaangażowanie rodziny, została zbadana za pomocą dwóch grup zmiennych. Pierwsza to procent udziałów będących w posiadaniu rodziny. Druga grupa to pięć zmiennych, a mianowicie: centralizacja zarządzania przedsiębiorstwem, piastowanie przez założyciela firmy funkcji prezesa zarządu, udział menedżerów będących członkami rodziny, liczba pokoleń zaangażowanych w pracę w firmie, wpływ rodziny na kształtowanie długoterminowej strategii. Uzyskane wyniki wskazują, że autorytarne, jednoosobowe

²³ P.S. Davis, P.D. Harveston, *Internationalization of Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurial Family Businesses*, „Family Business Review” 2004, vol. 13 (2), s. 107–120.

²⁴ C. Graves, J. Thomas, *Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business” 2004, no. 1 (1), s. 7–27.

²⁵ S.A. Zahra, *International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18 (4), s. 495–512.

zarządzanie jest negatywnie skorelowane z wyższym poziomem internacjonalizacji, z kolei wyższe zaangażowanie członków rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na wielkość sprzedaży zagranicznej, lecz mniejszą liczbę krajów, gdzie firma prowadzi sprzedaż. S.A. Zahra odkrył pozytywną korelację między rodzinną własnością przedsiębiorstwa, sposobem sprawowania nadzoru finansowego, obecnością członków rodziny w zarządzaniu a stopniem i zakresem internacjonalizacji. Według badacza wyniki mogą wskazywać na chęć utrzymania zaangażowania członków rodziny poprzez przyjęcie przez przedsiębiorstwo strategii internacjonalizacji oraz postrzeganie internacjonalizacji w kategoriach szansy dla przedsiębiorstwa, co ma duże znaczenie dla rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie. Jeśli właściciele firmy rodzinnej dojdą do wniosku, że rozwój firmy jest nierozzerwalnie połączony z wyjściem na nowe rynki, wtedy wsparcie dla tej strategii będzie bardzo duże.

Istnieje wiele motywów podejmowania decyzji o zagranicznej ekspansji przez podmioty gospodarcze, a także teorii, które próbują te decyzje tłumaczyć. Wiele opracowań wskazuje na to, że firmy rodzinne podlegają sekwencyjnemu, wieloetapowemu procesowi internacjonalizacji zgodnie z tzw. modelem uppsalskim. Model ten zakłada, że ekspansja zagraniczna jest wolnym i długookresowym procesem poprzedzonym sukcesem odniesionym na rynku krajowym oraz obejmuje cztery zasadnicze etapy internacjonalizacji, mianowicie: nieregularną działalność eksportową, eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników, utworzenie filii handlowej oraz utworzenie filii produkcyjnej. Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki sąsiednie. Takiemu podejściu przeciwstawiają się jednak przykłady wielu firm rodzinnych, zarówno dużych, jak i małych, które ominęły poszczególne etapy, a umiędzynarodowiły się bardzo szybko.

Zgodnie z teorią zależności zasobowych²⁶ przedsiębiorstwa nie są samowystarczalne i niezależne, poszukują brakujących zasobów w swoim otoczeniu. Będąc w ich posiadaniu, mogą czuć się bezpiecznie, ponieważ ograniczają w ten sposób zależność od otoczenia. Firmy pozyskują zasoby z zewnątrz w celu przetrwania i rozwoju w perspektywie długookresowej. Sposobem na pozyskanie zewnętrznych zasobów w sytuacji ekspansji na nowe rynki jest m.in. pozyskanie zewnętrznych udziałowców, zatrudnienie osób z doświadczeniem międzynarodowym, przeprowadzenie badań marketingowych za granicą lub np. zakup licencji na działanie na innych rynkach. Zdaniem R.C. Andersena i D.M. Reeba²⁷ jedynie poprzez udział

²⁶ J. Pfeffer, *Size and composition of corporate board of directions: The organization and its environment*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17 (2), s. 218–228.

²⁷ R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*, „Administrative Science Quarterly” 2004, vol. 49 (2), s. 209–237.

zewnątrznych menedżerów firma rodzinna może osiągać lepsze wyniki. Większy udział kadry kierowniczej spoza rodziny właściciela zapewnia różnorodność doświadczeń, umiejętności i informacji – tak potrzebnych, by proces internacjonalizacji przebiegał sprawnie i efektywnie. Zdaniem S. Hitta²⁸ zatrudnianie członków zarządu niepochozących z rodziny umożliwia otrzymanie przez firmę następujących rodzajów zasobów: doradztwo, know-how, reputacja, dobre relacje z zewnętrznymi organizacjami, cenne kontakty z poprzednich międzynarodowych przedsięwzięć. Jednak trzeba wziąć pod uwagę fakt, że im większe umiejętności zatrudnionego członka zarządu spoza rodziny, tym bardziej punkt ciężkości władzy może przesunąć się jego stronę, co wywoła znaczące zmiany w rodzinnej kulturze organizacyjnej firmy. Teoria zależności zasobowych nie bierze pod uwagę kosztów i trudności związanych z włączaniem osób z zewnątrz do systemu firmy rodzinnej.

Obserwacje zachowań strategicznych firm rodzinnych na świecie i w Polsce potwierdzają między innymi kluczową rolę czynnika zewnętrznego (zwłaszcza udziałowca zagranicznego) w inicjacji, przebiegu i tempie internacjonalizacji biznesu. Metoda wewnętrzna polega na rozwijaniu kompetencji menedżerskich członków rodziny zaangażowanych w biznes. Podstawową rolę w tej metodzie odgrywa wczesne planowanie sukcesji, czyli opracowanie i realizacja strategicznego planu przekazania władzy i własności wybranemu następcy. Edukacja wyznaczonych następców powinna obejmować wykształcenie formalne menedżerskie, zdobyte przynajmniej w części za granicą (to pomaga przyszłym menedżerom pochodzącym z kultur mniej globalnych pokonywać bariery psychologiczne w internacjonalizacji biznesu, zwiększa ich mobilność międzynarodową i ułatwia im wypracowanie własnego modelu biznesu globalnego), odbycie staży, praktyk w innych przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze zarządzania. Wymienione metody budowania zaufania przyczyniają się do wzmocnienia granic między systemem rodziny i systemem biznesu, co redukuje ryzyko wystąpienia konfliktów, poprawia jakość podejmowanych decyzji strategicznych²⁹.

²⁸ M.A. Hitt, L. Bierman, K. Uhlenbruck, K. Shimizu, *The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad and the ugly*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49 (6), s. 1137–1157.

²⁹ W. Popczyk, *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, zeszyt 7, s. 14–16.

8.4. Przyjęcie strategii internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa rodzinne w świetle badań własnych

Celem podjętych badań empirycznych zrealizowanych przez autorki w 2012 roku³⁰ była analiza procesu umiędzynarodawiania działalności firm rodzinnych i problemów związanych z wchodzeniem firm rodzinnych na rynki zagraniczne. Aby zrealizować zamierzony cel badawczy, wybrano metodę wywiadu pogłębionego z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych, które podjęły działania na rynkach międzynarodowych. W badaniu wzięło udział 15 przedsiębiorców rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą w województwach: podlaskim, warmińsko-mazurskim, mazowieckim i wielkopolskim. Firmy wybrane do badania zostały zróżnicowane pod względem wielkości i branży, w której funkcjonują.

Interesujące z punktu widzenia analizy zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych było pytanie, czy umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa było rezultatem zamierzeń strategicznych firm, czy zawierało się ono w strategii rozwoju przedsiębiorstwa (tab. 8.3). Z literatury przedmiotu i wcześniejszych badań autorek wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne nie zawsze tworzą formalną strategię rozwoju firmy, częściej jest ona niesformalizowaną koncepcją istniejącą w zamyśle właściciela. Pięć spośród uczestniczących w badaniu firm odpowiedziało, że umiędzynarodowienie działalności było zawarte w strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jeden z uczestników badania stwierdził, że działanie to było zaplanowane, ale nie zostało ujęte w formalnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pozostałe firmy uczestniczące w badaniu odpowiedziały, że umiędzynarodowienie działalności nie było planowane, dokonało się spontanicznie pod wpływem nadarzającej się okazji (9 odpowiedzi).

Tabela 8.3. Czy umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa było zawarte w strategii rozwoju przedsiębiorstwa?

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi (w %)
Tak	5	33
Nie, dokonało się spontanicznie pod wpływem nadarzającej się okazji	9	60
Było zaplanowane, ale nie zostało ujęte w formalnej strategii	1	7
Razem	15	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

³⁰ Zob. przypis 1.

Kolejnym celem badawczym było poznanie sposobów przygotowywania się przez firmy rodzinne do wejścia na rynki międzynarodowe. Postawione pytanie miało umożliwić ocenę własnej aktywności firm rodzinnych w tym zakresie i określić, czy w procesie internacjonalizacji firmy rodzinne mogły liczyć na wsparcie ze strony instytucji zewnętrznych (tab. 8.4). Respondenci mogli wskazać dwie najważniejsze metody działania. Analiza udzielonych odpowiedzi pozwala stwierdzić, że uczestnicy badania podejmowali różnorodne działania w celu nawiązania współpracy na rynkach zewnętrznych. Najczęstszym sposobem nawiązywania kontaktów zagranicznych, w opinii badanych przedsiębiorców, jest uczestnictwo w targach zagranicznych (8 wskazań). Następne odpowiedzi wskazywały na aktywne rozpoznawanie rynku docelowego polegające na: zbieraniu informacji o partnerach zagranicznych, otoczeniu, konkurentach (7 wskazań) i systematycznym poszukiwaniu informacji o możliwych okazjach do podjęcia współpracy zagranicznej (6 wskazań). Czterech przedsiębiorców odpowiedziało, że przeprowadzenie procesu internacjonalizacji było możliwe dzięki kontaktom własnym i partnerów zagranicznych. Najmniej popularnym sposobem przygotowania się do wejścia na rynki zagraniczne, według uczestników badania, jest uczestniczenie w konferencjach branżowych. Działania prowadzące do umiędzynarodowienia zakresu aktywności badane przedsiębiorstwa rodzinne podejmowały samodzielnie, nie korzystały w tym zakresie ze wsparcia żadnych instytucji doradczych.

Tabela 8.4. W jaki sposób firma przygotowywała się do wejścia na rynki zagraniczne?*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi
Uczestniczenie w targach zagranicznych	8
Uczestniczenie w konferencjach branżowych	2
Systematyczne poszukiwanie informacji o możliwych okazjach do podjęcia współpracy zagranicznej	6
Rozpoznawanie rynku docelowego: zbieranie informacji o partnerach zagranicznych, otoczeniu, konkurentach, trendach rynkowych	7
Kontakty własne i partnerów zagranicznych	4

* Respondenci mogli wskazać dwie najważniejsze metody działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród czynników, które w największym stopniu utrudniają proces internacjonalizacji, najczęściej wskazywano: ryzyko finansowe związane z prowadzeniem aktywności na rynkach zagranicznych i brak wystarczających środków finansowych na realizację internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Pojedyncze odpowiedzi wskazywały na brak zapotrzebowania za granicą (wynikający z kryzysu ekonomicznego) na wyroby firmy i na brak wiedzy o możliwości współpracy za granicą.

Większość przedsiębiorców uczestniczących w badaniu ocenia, że dotychczasowe działania na rynkach międzynarodowych przyniosły więcej doświadczeń pozytywnych niż negatywnych. Najczęściej pojawiały się opinie podkreślające, że istnieje możliwość poszerzenia rynku zbytu, zdobywania nowych doświadczeń i kontaktów oraz budowania sieci powiązań międzynarodowych i tworzenie rozpoznawalnej marki. Niepożądane – z punktu widzenia prowadzenia przedsiębiorstwa – skutki internacjonalizacji to według przedsiębiorców: wzrost kosztów działalności wywołany m.in. ponoszeniem wydatków na promocję na rynkach zagranicznych, ryzyko finansowe wynikające z działania w mniej znanych warunkach społeczno-ekonomicznych i ryzyko inwestycyjne związane z możliwością utraty zainwestowanego kapitału, utratą płynności finansowej, a konsekwencji upadkiem przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Dla większości firm rodzinnych umiędzynarodowienie działalności jest jednym z najpoważniejszych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć, aby przetrwać w coraz bardziej zglobalizowanym i konkurencyjnym otoczeniu. Wyzwania związane z globalizacją powodują, że firmy rodzinne muszą na nowo przemyśleć swoje strategie, rozwijać nowe umiejętności i zwrócić uwagę zarówno na okazje, jak i zagrożenia, które pojawiają się na zagranicznych rynkach. Utrzymanie firmy rodzinnej w długim okresie wymaga dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i określenia celów strategicznych. W przypadku firm rodzinnych umiędzynarodowienie działalności prowadzi do zmian o charakterze strukturalnym i powoduje konieczność zaangażowania zewnętrznych zasobów, co często jest utrudnione ze względu na swoistą kulturę organizacyjną. W celu podjęcia tego wyzwania niektóre firmy rodzinne muszą wyjść poza swoją dotychczasową strefę komfortu, np. poprzez zatrudnienie w firmie kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla spoza rodziny. Jak pokazują liczne przykłady, w wielu firmach kontrolowanych przez rodzinę wyzwania związane z umiędzynarodowieniem działalności podjęło nowe pokolenie menedżerów. Zaprezentowane wyniki badań własnych wskazują na zbieżność problemów i wyzwań, przed jakimi stoją polskie przedsiębiorstwa oraz firmy rodzinne na całym świecie. Z całą pewnością rozszerzenie tych badań w przyszłości umożliwi pełniejsze wnioskowanie na temat perspektyw wchodzenia firm rodzinnych na rynki zagraniczne i obszarów, w których wsparcie działań związanych z procesem internacjonalizacji byłoby pożądane.

Bibliografia

- Anderson R.C., Reeb D.M., *Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms*, „Administrative Science Quarterly” 2004, vol. 49 (2).
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004.
- Davis P.S., Harveston P.D., *Internationalization of Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurled Family Businesses*, „Family Business Review” 2004, vol. 13 (2).
- Family Businesses in Europe: Growth, trends and challenges*, White Paper, INSEAD, February 2007, [http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/\\$FILE/CSWhitePaper1.pdf](http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/$FILE/CSWhitePaper1.pdf), 15.03.2013.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/23088>, 15.03.2013.
- Gallo M.A., Pont C.G., *Important Factors in Family Business Internationalization*, „Family Business Review” 1996, vol. 9 (1).
- Gallo M.A., Sveen J., *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review” 1991, vol. 4 (2).
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- Graves C., Thomas J., *Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business” 2004, no. 1 (1).
- Harris D., Martinez J.L., Ward J.L., *Is strategy different for the family-owned businesses?*, „Family Business Review” 1994, vol. 7 (2).
- Hitt M.A., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K., *The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad and the ugly*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49 (6).
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Leszczewska K., *Strategie działania firm rodzinnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 1 (14).
- Marjański A., Marjańska J., *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, zeszyt 7.
- Obłój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 1995.
- Pfeffer J., *Size and composition of corporate board of directions: The organization and its environment*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17 (2).

- Popczyk W., *Zarządzanie zaufaniem jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy rodzinne nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, zeszyt 7.
- Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź 2003.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Strategic Management of the family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 2002, vol. 10, no. 1.
- Sołoducho-Pelc L., *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź 2003.
- Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Zahra S.A., *International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18 (4).
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 1995.

NOTY O AUTORACH

Dr Dorota Ciesielska – adiunkt w Instytucie Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Dr Lech Kurkliński – adiunkt w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, dyrektor ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego, wieloletnim menedżerem w bankach polskich i zagranicznych.

Krystyna Leszczewska – Instytut Przedsiębiorczości, prorektor Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży.

Sergiusz Najar – doktorant na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, wieloletni menedżer bankowy, m.in. były szef bankowości komercyjnej Citibanku w Czechach, były szef projektu mBanku w Czechach i na Słowacji, były wiceminister infrastruktury i spraw zagranicznych.

Dr hab. Teresa Pakulska, prof. nadzw. – Katedra Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Dr hab. Jerzy W. Pietrewicz – Instytut Rynków i Konkurencji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, sekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki.

Dr hab. Małgorzata Poniatowska-Jaksch, prof. nadzw. – wicedyrektor Instytutu Rynków i Konkurencji, kierownik Zakładu Strategii Konkurencji Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Ewa Rakowska – doktorantka Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Prof. dr hab. Jerzy Różański – prodekan ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą, kierownik Zakładu Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa w Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Dr hab. Roman Sobiecki, prof. nadzw. – dyrektor Instytutu Rynków i Konkurencji, kierownik Zakładu Analizy Rynków, dziekan Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Prof. dr hab. Władysław Szymański – Społeczna Akademia Nauk.

Mgr Katarzyna Zaniewska – doktorantka Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.