

Polski Czempion

Doświadczenia polskich firm
inwestujących na rynkach
zagranicznych

Raport PwC

Wrocław – Warszawa 2012



Spis treści

<i>Słowo Wstępne</i>	<i>1</i>
<i>1. Podsumowanie</i>	<i>2</i>
<i>2. Informacje o badaniach na wynikach których oparty jest raport</i>	<i>3</i>
<i>3. Wielkość polskich inwestycji za granicą</i>	<i>4</i>
<i>4. Główne kierunki inwestowania</i>	<i>6</i>
<i>5. Dlaczego inwestujemy?</i>	<i>8</i>
<i>6. Doświadczenia polskich inwestorów</i>	<i>10</i>
<i>7. Przewagi konkurencyjne polskich przedsiębiorców</i>	<i>12</i>
<i>8. Jak wykorzystać przewagi, jak unikać zagrożeń?</i>	<i>13</i>

Słowo Wstępne

Na początku transformacji ustrojowej problemy związane z pozyskiwaniem inwestycji zagranicznych dla Polski skupiały na sobie uwagę analityków oraz opinii publicznej. Zdolność kraju do pozyskania zagranicznych inwestorów była nie tylko dowodem na atrakcyjność naszej gospodarki.

Wypełniała ona istotne luki kapitałowe. Była niezbędnym składnikiem rozwoju technologicznego pozwalającego nam na coraz szybsze doganianie krajów zachodnich pod względem produktywności. W końcu, umożliwiała szybki proces prywatyzacji mając dzięki temu niebagatelne znaczenie dla kondycji naszych finansów publicznych.

Przyczyny, dla których napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski był jednym z ważniejszych wskaźników sukcesu transformacji gospodarki i jej rozwoju wciąż jeszcze nie wygasły. Inwestycje te dalej są nam potrzebne i będą tak długo, jak długo nie zamkną się luki kapitałowa i technologiczna, jakie dzielą Polskę od najbardziej rozwiniętych krajów świata.

W międzyczasie jednak, prawie niezauważenie, rozpoczął się też ruch kapitału w drugą stronę. Od początku nowego wieku, jak pokazuje niniejszy raport, bardzo dynamicznie rośnie aktywność inwestycyjna rodzimych polskich przedsiębiorstw na światowych rynkach.

Coraz częściej nie tyle poszukują one możliwości pozyskania zagranicznego inwestora, a same się takim inwestorem stają. Pod polską marką i dla polskiego pracodawcy pracują już nie tylko Rosjanie, Ukraińcy, czy Chińczycy, ale także coraz częściej Czesi, Słowacy, a nawet Niemcy.

Obecność polskich inwestorów na światowych rynkach jest z jednej strony świadectwem dojrzałości gospodarki, a z drugiej jest bardzo ważna dla samego rozwoju gospodarczego Polski. Dzięki postępującej internacjonalizacji polskie firmy zdobywają doświadczenie, technologie i rozpoznawalność, dzięki którym w niedługim czasie będą mogły skutecznie konkurować ze światowymi koncernami nie tylko na rynku polskim, ale także na rynkach regionalnych i globalnych.

Obecność centrów decyzyjnych globalnych przedsiębiorstw w Polsce sprzyjać będzie także rozwojowi działalności badawczo rozwojowej i innowacyjności w naszym kraju. Polskie firmy o charakterze ponadnarodowym nie tylko będą w stanie skorzystać z najwyższej jakości kapitału ludzkiego, ale także przyczyniają się do jego rozwoju i zatrzymania go w naszym kraju.

Cieszymy się, że możemy w niniejszym raporcie opisać doświadczenia tych, którzy są w Polsce pionierami internacjonalizacji. Ich przedsiębiorczość i odwaga jest i będzie w przyszłości motorem rozwoju polskiej gospodarki w wymiarze globalnym.



Ryszard Petru

1. Podsumowanie

Niniejszy raport powstał na podstawie badań nad doświadczeniami polskich firm inwestujących za granicą, które prowadziliśmy jesienią 2011 roku. Badania te realizowane były we współpracy z Agencją Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA (ARAW SA), pomysłodawcą i organizatorem programu Polski Czempion oraz z ACCA (Association of Chartered Certified Accountants).

Wartość polskich Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ) osiągnęła swoją rekordową wysokość – 9,2 miliarda USD, w 2006 roku. W tej chwili, po spadku związanym z kryzysem ekonomicznym roku 2008, odzyskują one swoją dynamikę. W roku 2010 według danych Narodowego Banku Polskiego (NBP) wyniosły 5,5 miliarda USD, a w roku 2011 według szacunków PwC przekroczyły 7 miliardów USD.

Polskie inwestycje zagraniczne wykazały się też sporą odpornością na kryzys. W latach 2008 i 2009 ich wartość wynosiła około 80% tego, co w roku 2007. W roku 2010 powróciły one do poziomu sprzed kryzysu, a w roku 2011 według naszych szacunków były już o około 20% wyższe. W tym samym okresie światowy poziom inwestycji spadł do około 60% wartości z roku 2007.

Najwięcej firm, choć nie jest to tożsame z wartością inwestycji, kieruje swoje kroki do Niemiec, Ukrainy, USA, Czech, Rosji i Rumunii. Relatywnie dużo inwestycji lokowanych jest także w krajach azjatyckich – przede wszystkim w Chinach. Pojedynczy projekt inwestycyjny realizowany przez polskie firmy nie przekracza najczęściej kwoty 10 milionów EUR.

Motywy decyzji inwestycyjnej jest przede wszystkim chęć rozwoju. Często wynika ona z ograniczonych możliwości, jakie daje rynek polski. Rzadziej decydują kwestie kosztowe lub efektywnościowe.

Ponieważ większość polskich inwestycji zagranicznych podejmowana jest przede wszystkim z myślą o rozwoju na lokalnym rynku kraju docelowego to najważniejszym czynnikiem decydującym o ich kierunku jest rozmiar i potencjał tego rynku. Istotne znaczenie ma także poziom konkurencji, bliskość geograficzna, wielkość lokalnych zasobów oraz poziom ryzyka i stabilność polityczna.

Wielu polskich przedsiębiorców zdobywanie rynków w kolejnych krajach traktuje tylko, jako pierwszy krok do osiągnięcia pozycji globalnej. Niektórzy już wprost deklarują się, jako potencjalni (bądź aktualni) gracze globalni.

Główne bariery dla rozwoju działalności zagranicznej to przede wszystkim różnice kulturowe oraz obciążenia natury administracyjnej i organizacyjnej. Istotne są także bariery językowe, jednak można je łatwo rozwiązać nawiązując współpracę z partnerem lokalnym. Oddzielna kategoria problemów to wyzwania związane z zarządzaniem kadrami – mobilność pracowników i jakość zasobów ludzkich w kraju docelowym.

Wyzwaniem dla niektórych inwestorów może być fakt, iż strategie i procedury, które doskonale sprawdzały się na rynku polskim mogą być nieadekwatne do nowego rynku za granicą.

Pomimo licznych wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorcy decydujący się na inwestowanie za granicą, wielu z nich odnosi liczne sukcesy. Najważniejszym i najczęściej podkreślanym jest sam fakt zdobycia pozycji na zagranicznym rynku. Nie bez znaczenia jest także stabilność uzyskana dzięki dywersyfikacji ryzyka rynkowego.

Polskie produkty i usługi są bardzo dobrze postrzegane na rynkach wschodnich. Polskie firmy były w stanie wytworzyć przewagę technologiczną i coraz częściej są w stanie wykorzystać ten fakt i przekonać do tego potencjalnych klientów. Polscy pracownicy łączą też wiedzę i doświadczenie z pasją i przebojowością, tak potrzebną do zdobywania nowych rynków. Niestety za Zachodzie Europy polska marka nie jest tak dobrze postrzegana. Część firm sprzedaje więc swoje produkty pod markami przejętych w krajach Zachodniej Europy przedsiębiorstw. Wciąż też pokutuje przekonanie o gorszej jakości zarządzania przez polskie kadry. Z tymi wyzwaniami polscy inwestorzy będą musieli się zmagać przez najbliższe lata.

W sukces polskim przedsiębiorcom przychodzi kryzys. Wielu nabywców rezygnuje z drogich markowych produktów i szuka dla siebie dóbr i usług o równie dobrej jakości, ale za to za niższą cenę.

2. Informacje o badaniach na wynikach których oparty jest raport

Niniejszy raport powstał na podstawie badań nad doświadczeniami polskich firm inwestujących za granicą, które prowadziliśmy jesienią 2011 roku.

Badania te obejmowały część jakościową, w ramach której partnerzy i dyrektorzy PwC prowadzili rozmowy (wywiady pogłębione) z przedstawicielami zarządów polskich firm, które w ostatnich latach podjęły decyzję o ekspansji zagranicznej.

Wstępne wyniki tego badania były przedstawione we Wrocławiu w listopadzie 2011 roku, podczas konferencji „*Ekspansja zagraniczna polskich firm w obliczu nowej fali kryzysu*”, inaugurującej program „*Polski Czempion*” na terenie aglomeracji wrocławskiej. Ten raport bierze także

pod uwagę wyniki kolejnych rozmów prowadzonych już po tej konferencji.

W raporcie tym wykorzystane są także wyniki internetowego badania ilościowego, jakie PwC przeprowadziło na potrzeby konferencji „*Wchodzenie Małych i Średnich Przedsiębiorstw na Rynki Zagraniczne*” organizowanej przez ACCA, także w listopadzie 2011 roku w Warszawie.

Wyniki tych badań zostały także wzbogacone o rezultaty analiz innych dostępnych danych i informacji dotyczących przede wszystkim wielkości i dynamiki inwestycji zagranicznych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa. Źródłem analizowanych danych były przede wszystkim: GUS, NBP oraz PAIIZ.

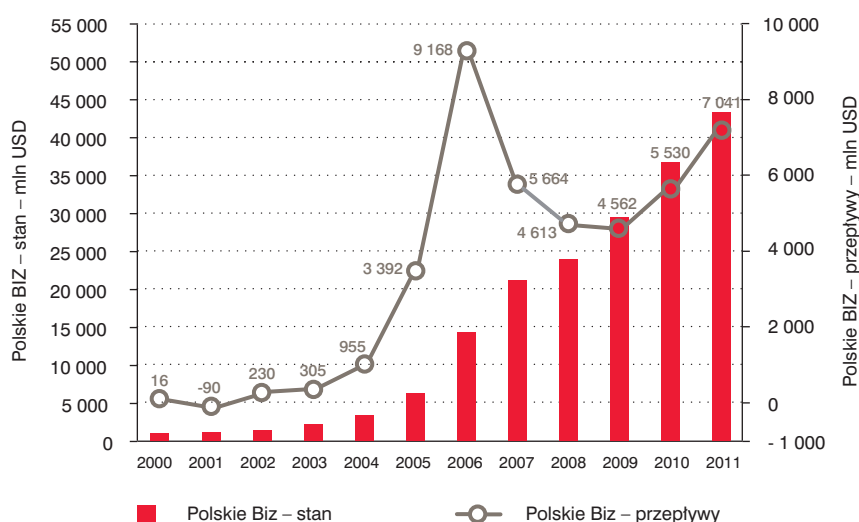


3. Wielkość polskich inwestycji za granicą

Dynamiczny wzrost

Od początku XXI wieku wielkość Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych polskich firm zdecydowanie wzrasta.

Wykres 1. Stan (zasób) i wartość przepływów polskich Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ) w latach 2000-2011



Źródło: Opracowanie i szacunki własne na podstawie danych NBP i UNCTAD.

Według naszych wyliczeń w roku 2011 wartość polskich inwestycji zagranicznych zbliży się do **45 miliardów USD**.

Do roku 2004 ich roczna wartość ledwie zbliżała się do 1 miliarda USD. Pierwszy okres dynamicznego wzrostu nastąpił w latach 2005 i 2006. W roku 2006 osiągnęły one swoją rekordową wartość – 9,2 miliarda USD. Teraz, po spadku związanym z kryzysem ekonomicznym, odzyskują one swoją dynamikę.

W roku 2010 według danych Narodowego Banku Polskiego wyniosły 5,5 miliarda USD, a w roku 2011 według naszych szacunków przekroczyły 7 miliardów USD (patrz Wykres 1).

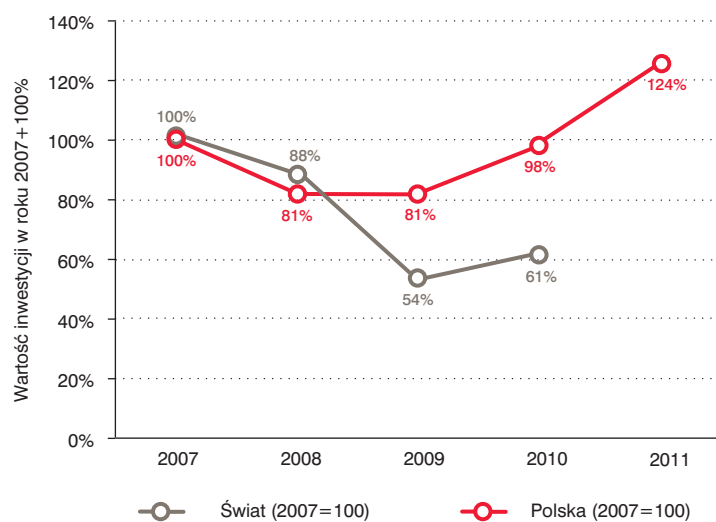
W związku z tym cały czas rośnie wartość (zasób) środków zainwestowanych przez polskie firmy za granicą. Według naszych wyliczeń w roku 2011 wartość polskich inwestycji zagranicznych zbliży się do 45 miliardów USD. Oznacza to, iż w ciągu 5 ostatnich (głównie kryzysowych) lat, skumulowana wielkość środków zainwestowanych przez polskich przedsiębiorców wzrosła o ponad 200%.

Odporność na kryzys

Warto podkreślić, że pomimo spadków wartości inwestycji odnotowanych w latach kryzysu, Polskie inwestycje zagraniczne wykazały się sporą odpornością na kryzys. W latach 2008 i 2009 ich wartość wynosiła około 80% tego, co w roku 2007.

Już w roku 2010 powróciły one do poziomu sprzed kryzysu, a w roku 2011 według naszych szacunków były już o około 20% wyższe. W tym samym okresie światowy poziom inwestycji spadł do około 60% wartości sprzed kryzysu, a trend wzrostowy zapoczątkowany w roku 2010 był znacznie słabszy niż miało to miejsce w przypadku polskich BIZ (patrz Wykres 2).

Wykres 2. Dynamika Polskich i Światowych Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w latach kryzysu 2007-2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UNCTAD i NBP



4. Główne kierunki inwestowania

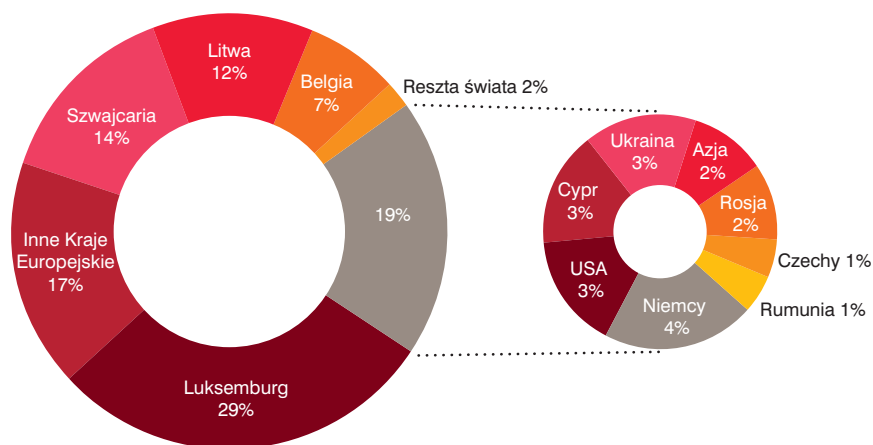
Polscy przedsiębiorcy inwestują głównie w Europie

Według danych Narodowego Banku Polskiego pokazującego wartość zainwestowanych przez polskie przedsiębiorstwa środków w poszczególnych krajach, kierują się one przede wszystkim do najbogatszych gospodarek Unii Europejskiej (patrz Wykres 3). Jednak większość z tych inwestycji, ze szczególnym uwzględnieniem Luksemburga, Szwajcarii i Belgii ma przede wszystkim charakter finansowy i wiąże się ze strukturą kapitałową spółek, operacjami na rynkach trzecich oraz zagadnieniami podatkowymi.

Nieco inny przypadek stanowi wysoka pozycja Litwy w tym rankingu. Wynika ona przede wszystkim z dużej inwestycji, jaką w tym kraju zrealizował PKN Orlen przejmując rafinerię w Możejkach. Nie oznacza to jednak, że w tym kraju nie ma innych polskich inwestycji.

Największymi odbiorcami polskich inwestycji bezpośrednich są między innymi: Czechy, Ukraina, Niemcy i Litwa.

Wykres 3. Struktura geograficzna wartości polskich inwestycji zagranicznych w latach 2006-2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP

Wartość a liczba inwestycji

Najczęstszymi (jeżeli chodzi o liczbę firm) kierunkami inwestycji zagranicznych czynionych przez polskie przedsiębiorstwa są: Niemcy, Ukraina, USA, Czechy, Rosja, Rumunia. Relatywnie dużo polskich firm wybiera także kraje azjatyckie – przede wszystkim Chiny.

Potwierdzają to wyniki naszych badań. Według rozmów przeprowadzonych do tej pory przez PwC z 19 firmami w całej Polsce w ramach realizacji programu „Polski Czempion”, krajami w których najczęściej lokowane są inwestycje polskich firm są: Czechy, Ukraina, Niemcy, Słowacja, Rosja, Rumunia i Litwa (patrz Wykres 4).

Podobny geograficzny rozkład inwestycji zagranicznych przedstawia na swoich stronach internetowych PAiiIZ (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych), który od niedawna także zajmuje się udzielaniem wsparcia dla firm polskich pragnących inwestować za granicą (http://www.paiz.gov.pl/wsparcie_polskich_firm). Według tych informacji największymi odbiorcami polskich inwestycji bezpośrednich są między innymi: Czechy, Ukraina, Niemcy i Litwa. W Czechach inwestują między innymi: PKN Orlen, Asseco, Synthos SA, ANWIL SA oraz Tymbark-Maspex. Na Ukrainie z kolei bardzo aktywne są polskie instytucje finansowe, między innymi: PKO BP, PKO SA, Getin Bank oraz PZU. Rynek niemiecki upatrzył sobie takie firmy jak Ciech, czy Azoty Tarnów.

Trzeba jednak podkreślić, że większość inwestycji zagranicznych w Polsce dokonywana jest przez przedsiębiorstwa znacznie mniejsze, czego najlepszym przykładem są firmy, które zostały Polskimi Czempionami w projekcie realizowanym przez ARAW. Według naszych badań pojedynczy projekt inwestycyjny realizowany przez polskie firmy najczęściej nie przekracza kwoty 10 milionów EUR.

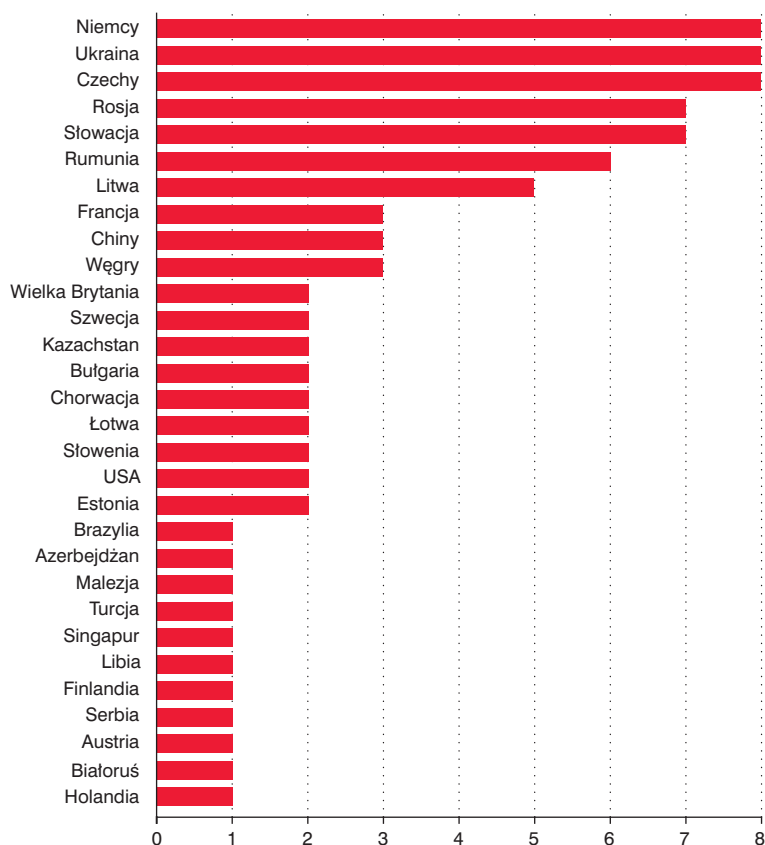
Lokalny rynek głównym motywem dla decyzji inwestycyjnej

Wyniki naszych badań jasno wskazują na motywacje, jakimi kierują się polscy przedsiębiorcy wybierając kraj docelowy. Na Wykresie 5 odpowiedzi udzielane przez naszych respondentów przeliczyliśmy na wagi, jakie poszczególnym czynnikom przypisują przedsiębiorcy podejmując decyzję o lokalizacji swojej inwestycji.

Zdecydowanie największe znaczenie z ich punktu widzenia ma rozmiar lokalnego rynku. Relatywnie duże znaczenie ma także poziom konkurencji na rynkach docelowych, bliskość geograficzna, wielkość lokalnych zasobów oraz niskie ryzyko i stabilność polityczna.

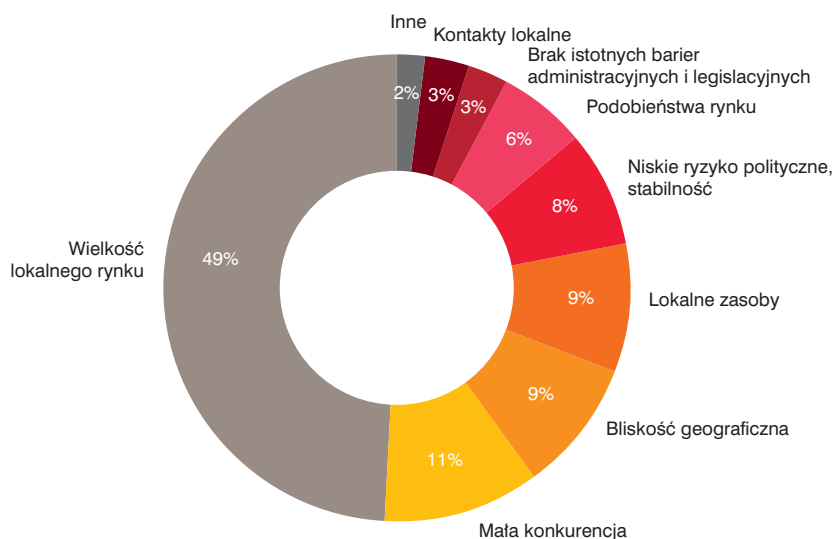
Warto przy tym podkreślić, że dotyczące tego zagadnienia pytanie, jakie zadaliśmy naszym respondentom w trakcie badania, miało charakter otwarty. Oznacza to, iż wszystkie czynniki wymienione poniżej pojawiały się w wypowiedziach ankietowanych spontanicznie. Istotnie wzmacnia to znaczenie samego faktu pojawienia się ich na tej liście.

Wykres 4. Liczba firm deklarujących posiadanie inwestycji w danym kraju w badaniu PwC



Źródło: Badanie własne PwC

Wykres 5. Znaczenie poszczególnych czynników przy podejmowaniu decyzji o wyborze kraju docelowego inwestycji



Źródło: Badanie własne PwC

5. Dlaczego inwestujemy?

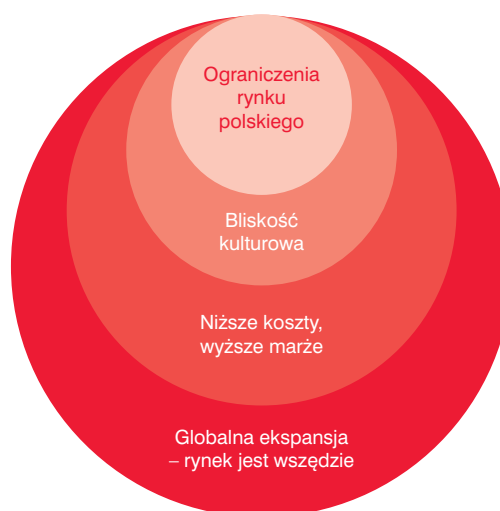
Od ograniczeń polskiego rynku po ambicje globalne

W naszych badaniach poświęconych doświadczeniom polskich firm inwestujących za granicą podjęliśmy także próbę identyfikacji i ustalenia hierarchii ważności motywacji, jakimi kierują się przedsiębiorcy podejmując decyzję inwestycyjną.

Według wyników naszych badań motywacje te można pogrupować na cztery poziomy (patrz Schemat 1).

1. Poziom pierwszy to dostrzeżenie ograniczeń, jakie na rozwój przedsiębiorstw nakłada wielkość naszej gospodarki. Wielu naszych rozmówców podkreślało, że dynamiczny rozwój ich własnych firm spowodował, iż po jakimś czasie wyrosły one z polskiego rynku. Rynek stawał się już coraz bardziej nasycony ich produktami, a dodatkowo często zaostrzała się walka konkurencyjna. Ekspansja zagraniczna była więc w tym przypadku koniecznością – warunkiem, bez którego firma nie mogłaby się dalej rozwijać.
2. Drugi poziom to uświadomienie sobie, że tuż za naszymi granicami są bliskie nam kulturowo rynki, na których ekspansja może być relatywnie prosta. I choć często, jak wskazują wyniki naszych badań, takie przekonanie może okazać się błędne, to znacznie ułatwia ono podjęcie decyzji o ekspansji, która potem staje się już znacznie łatwiejsza. Chociażby z racji już nabytych, choć nie zawsze pozytywnych, doświadczeń.

Schemat 1. Poziomy motywacji dla internacjonalizacji



3. Trzeci poziom to przyjęcie do wiadomości, że wyjście za granicę może spowodować obniżenie kosztów i poprawę efektywności. Dzieje się tak nie tylko z racji niższych kosztów transportu na lokalne zagraniczne rynki, czy z racji na często niższe koszty pracy w krajach docelowych. W tym przypadku ważne stają się też korzyści skali oraz pozytywne efekty, jakie daje międzynarodowa wymiana doświadczeń. Niebagatelne znaczenie ma tu jednak sprawny system przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi oddziałami globalizującej się firmy.
4. Poziom czwarty to dostrzeżenie, że rynkiem zbytu dla produktu lub usługi oferowanej przez firmę może być cały świat. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala z jednej strony na podejmowanie strategicznych decyzji w wymiarze globalnym, z drugiej jednak oznacza potrzebę posiadania zaplecza analitycznego i decyzyjnego, pozwalającego na podejmowanie takich decyzji w oparciu o właściwie odczytane fakty i trendy rynkowe (*evidence based management*).

Motywy a efekty inwestycji

Nasze badania pozwoliły nam także uzyskać informacje o hierarchii ważności przyczyn, dla których polscy przedsiębiorcy decydują się na inwestowanie za granicą (patrz Wykres 6).

Przeważają przede wszystkim motywy rozwojowe – uzyskanie dostępu do zagranicznych rynków lub po prostu wzrost sprzedaży. Relatywnie wysoka pozycja motywacji „globalnej” wskazuje też na to, że wielu polskich przedsiębiorców rozpoznaje się już jako potencjalni (bądź aktualni) gracze na rynku światowym. Relatywnie istotne znacznie ma też gra rynkowa z konkurencją. Znacząca jest niska pozycja przyczyn o charakterze kosztowym i efektywnościowym.

Podobna pozostaje hierarchia ważności dostrzeganych efektów inwestycji. Choć widać tu wyraźnie lekki spadek pozytywnych ocen dotyczących rozwoju pozycji rynkowej, i większe niż oczekiwane efekty w postaci dywersyfikacji portfela produktów, tańszej siły roboczej, a także mniej agresywnej niż w Polsce walki konkurencyjnej.

Wykres 6. Motywy i dostrzeżone efekty decyzji inwestycyjnej



Źródło: Badanie własne PwC

Czemu nie tylko eksport?

Badani przez nas przedsiębiorcy zauważają, że choć większość korzyści, jakie odnoszą dzięki inwestycjom zagranicznym mogliby osiągnąć także dzięki rozwojowi eksportu, to podjęcie decyzji o inwestycji zagranicznej było znacznie lepszym posunięciem.

Zwracali oni przede wszystkim uwagę na problemy natury logistycznej oraz znacznie większy poziom ryzyka walutowego. Bardzo ważną przyczyną mogą być oczekiwania lokalnych interesariuszy i konsumentów.

Jest to szczególnie ważne, gdy potencjalnym klientem są lokalne władze publiczne – bardzo wiele lokalnych przepisów zawiera silne preferencje dla lokalnych dostawców przy zamówieniach publicznych. Często też za koniecznością inwestycji zagranicznej przemawia ograniczenie dostępności surowców i zasobów potrzebnych dla dalszego wzrostu sprzedaży przedsiębiorstwa. Ostatnim, lecz wcale nie najmniej ważnym czynnikiem może być po prostu charakter oferowanych przez przedsiębiorstwo usług.

6. Doświadczenia polskich inwestorów

Wyzwania

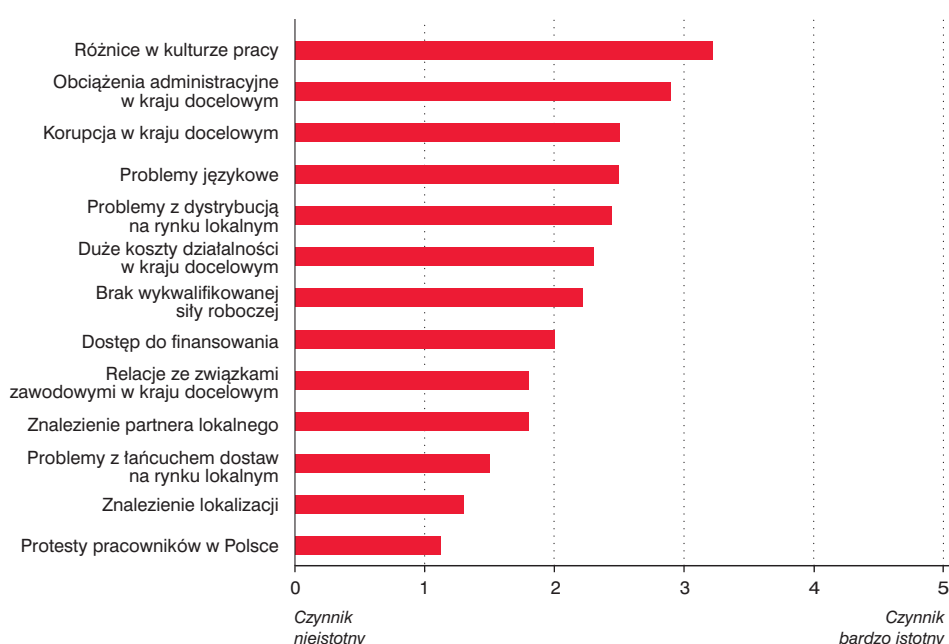
Podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej warto jednak zdawać sobie sprawę, iż wiąże się ona z wieloma wyzwaniami i barierami, które należy wziąć pod uwagę planując swoją strategię postępowania.

Polscy przedsiębiorcy, z którymi rozmawialiśmy, jako główne bariery zidentyfikowali różnice kulturowe oraz obciążenia natury administracyjnej i organizacyjnej (patrz Wykres 7). Istotne są także bariery językowe, które można jednak łatwo rozwiązać nawiązując współpracę z partnerem lokalnym.

Oddzielna kategoria problemów to wyzwania związane z zarządzaniem kadrami. Chodzi tutaj zarówno o podział odpowiedzialności i obowiązków pomiędzy centralną (polską) i lokalną kadrą zarządzającą, a także o organizacyjne, prawne i podatkowe problemy związane z wysyłaniem pracowników za granicę, o odpowiednie zaadresowanie obaw polskich pracowników związanych z lękiem o ewentualną utratę pracy oraz o odpowiednią rekrutację pracowników lokalnych w kraju docelowym.

Przedsiębiorca po raz pierwszy inwestujący na rynku zagranicznym może być także zaskoczony tym, iż strategię rynkowe i procedury które doskonale sprawdzały się na rynku polskim, mogą być nieadekwatne do nowego rynku zagranicznego, nawet jeśli wydaje się on nam bardzo bliski kulturowo. Bardzo ważne jest więc dokładne rozpoznanie rynku, tak by podjęta strategia działania i przyjęte procedury były obarczone jak najmniejszym ryzykiem.

Wykres 7. Główne wyzwania związane z ekspansją zagraniczną



Źródło: Badanie własne PwC

Z jednej strony nasi rozmówcy twierdzili, iż „nie należy się bać wychodzenia na rynki zagraniczne, bo nie jesteśmy wcale mniej roztropni od innych”, z drugiej jednak podkreślali, iż w tej chwili często już jako efekt zdobytych doświadczeń, realizowaliby inwestycje z większym zastanowieniem, „krok po kroku” i stosując „podejście naukowe”. Jeden z przedsiębiorców w ramach porady dla przyszłych naśladowców stwierdził: „korzystajcie więcej z cudzych doświadczeń i doradców biznesowych znających specyfikę innych rynków”.

W rozpoznaniu niektórych wyzwań i potencjalnych barier, głównie tych natury ogólnogospodarczej, politycznej i ekonomicznej może pomóc wstępny kontakt z działającymi przy polskich ambasadach w 42 krajach świata Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI). Każdy przedsiębiorca może tam uzyskać informację o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w danym kraju. Możliwe jest także uzyskanie bezpośredniego wsparcia na miejscu, już w trakcie wdrażania projektu inwestycyjnego.

Wielu przedsiębiorców podkreśla także, że dzięki inwestycji zagranicznej udało im się utrzymać bądź wręcz zdynamizować wzrost sprzedaży.

Sukcesy

Pomimo licznych wyzwań przed którymi stoją przedsiębiorcy decydujący się na inwestowanie za granicą, wielu z nich odnosi liczne sukcesy. Najważniejszym i najczęściej podkreślanym jest sam fakt zdobycia pozycji na zagranicznym rynku. Bardzo ważne i na pewno procentujące w przyszłości są też nawiązane za granicą relacje. Wielu przedsiębiorców podkreśla także, że dzięki inwestycji zagranicznej udało im się utrzymać bądź wręcz zdynamizować wzrost sprzedaży. Często byłoby to niemożliwe bez otwarcia na nowe rynki i bez nowych mocy wytwórczych.

Nie bez znaczenia jest także uzyskana przez przedsiębiorstwo stabilność. Staje się ono mniej zależne od koniunktury na rynku krajowym, ma także zapewniony szerszy dostęp do surowców. Inwestycja zagraniczna jest więc w tym przypadku sposobem na zapewnienie dywersyfikacji ryzyka rynkowego – i tego związanego z popytem na dobra i usługi i tego związanego z bezpieczeństwem łańcucha dostaw.

Jedno z przedsiębiorstw objętych naszym badaniem mogło się także pochwalić debiutem giełdowym na zagranicznym rynku.



7. Przewagi konkurencyjne polskich przedsiębiorców

Dotychczasowe doświadczenia polskich firm, które zdecydowały się na inwestycje zagraniczne jednoznacznie wskazują na przewagi konkurencyjne, dzięki którym mogły one osiągnąć sukces rynkowy.

Dobra marka na wschodzie – Polska

Produkty i usługi z naszego kraju są bardzo dobrze postrzegane na rynkach wschodnich (byłego ZSRR) oraz dalekowschodnich. Dodatkowe znaczenie ma także nasze członkostwo w Unii Europejskiej. Dzięki temu jesteśmy postrzegani jako partner poważny i dostarczający produkt światowej jakości.

Jakość kapitału ludzkiego i technologii

20 lat transformacji pozwoliło na wykształcenie w Polsce posiadających bardzo wysokie kwalifikacje pracowników, będących w stanie oferować produkty według najlepszych światowych standardów. Wielu naszych rozmówców uważa wręcz, że polskie firmy były już w stanie wytworzyć przewagę technologiczną i coraz częściej wykorzystują ten fakt i przekonują do tego potencjalnych klientów na rynkach zagranicznych.

Polskich przedsiębiorców, menedżerów, a także szeregowych pracowników cechuje także głód sukcesu właściwy mieszkańcom krajów, które dopiero budują swoją gospodarczą siłę. Łączą oni wiedzę i doświadczenie z pasją i przebojowością, tak potrzebną do zdobywania nowych rynków.

Kryzys pomaga

Kryzys może pomóc polskim przedsiębiorcom zdobyć pozycję na rynkach zagranicznych. Wielu nabywców, także na rozwiniętych rynkach, rezygnuje z drogich markowych produktów i szuka dla siebie dóbr i usług o równie wysokiej jakości, ale za to niższej cenie. Taka sytuacja sprzyja promocji nowych marek.

Nie bez znaczenia jest też relatywnie wysoka elastyczność polskich przedsiębiorstw, które z racji na mniejsze rozmiary i krótsze łańcuchy decyzyjne, są w stanie szybciej zareagować na zmieniającą się sytuację rynkową i dostosować oferowany produkt do aktualnej sytuacji na rynku.

Doświadczenie transformacji

Większość przedsiębiorców wychodzących obecnie na rynki światowe, pierwsze doświadczenia biznesowe zdobywało w latach 90-tych, które były zdecydowanie najdynamicznym okresem polskiej transformacji. Doświadczenia te dają im zdecydowaną przewagę nad konkurencją z ustabilizowanych krajów zachodnich w krajach rozwijających się i wciąż tę transformację przechodzących. Potrafią oni działać w mniej stabilnym i korzystnym otoczeniu instytucjonalnym i administracyjnym.

8. Jak wykorzystać przewagi, jak unikać zagrożeń?

Na bazie powyższych informacji warto zastanowić się, jak przedstawioną wiedzę o doświadczeniach polskich firm inwestujących za granicą można wykorzystać w przyszłości.

W jaki sposób przyszli (i obecni inwestorzy) mogą wykorzystać swoje silne strony? Co powinni zrobić, aby ograniczyć swoją niepewność i jak zarządzić ryzykami? W jaki sposób dobrać najefektywniejszą na rynku docelowym strategię i jak dopasować do niej organizację planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Jak przestawić swoją własną firmę z lokalnej, na działającą na globalnym rynku?

Dla każdego doświadczonego menedżera jest zupełnie oczywiste, że nie istnieją uniwersalne odpowiedzi na te pytania. W każdym przypadku zależą one od indywidualnych i niepowtarzalnych cech projektu, który chcemy zrealizować. W każdym jednak przypadku proces inwestycyjny możemy rozpisć na poszczególne etapy i serię pytań prostszych. Optymalne postępowanie na poszczególnych etapach będzie uzależnione od odpowiedzi na nie.

Strategia internacjonalizacji – przed decyzją

Musimy zdecydować się, co decyduje o naszym zamiarze wyjścia za granicę i jaką rolę mają pełnić w strukturze naszej firmy spółki zagraniczne. Czy naszym celem jest zdobycie konkretnego rynku zagranicznego lub otwarcie drzwi do nowych regionów ekspansji dla już oferowanych przez nas produktów? Czy planujemy rozszerzyć zakres naszej działalności? Czy w końcu szukamy efektywniejszego procesu produkcyjnego by poszerzyć naszą działalność na rynkach na których już jesteśmy obecni?

Tylko mając wypracowaną wizję strategiczną możemy podjąć decyzję, które rynki i regiony będą obszarem naszych zainteresowań. Cechy poszukiwanego przez nas kraju docelowego będą inne w zależności od tego, czy dzięki planowanej inwestycji chcemy spenetrować lokalne rynki, czy też uzyskać tańszy i łatwiejszy dostęp do zasobów.

Nasza długookresowa strategia internacjonalizacji musi być nie tylko jasna, ale też pełna. Musimy pamiętać, że nasze decyzje będą wiązały się z zaangażowaniem poważnych zasobów na długi czas. Myśląc o internacjonalizacji musimy więc zdawać sobie sprawę z faktu, iż wymaga to odpowiedniej ekspertyzy. Ekspertyza jest niezbędna dla rzeczywistego umiejscowienia naszych planów w istniejących realiach (evidence based strategy), dla odpowiedniego zdefiniowania ryzyk, a potem dla skutecznego zarządzania nimi. Tylko odpowiednie zarządzanie ryzykami już na etapie decyzji inwestycyjnej pozwoli w pełnym stopniu osiągnąć przewagę konkurencyjną,

a potem odpowiednio ją wykorzystać – a to jest przecież główny cel wszystkich naszych działań.

Słabość lub siła marki „Polska”, czy też różnice w gustach i strukturze popytu na bliskich wydawałoby się rynkach są przykładem takich ryzyk, którymi zarządzenie jest możliwe już na etapie decyzji inwestycyjnej. Jak już wspominaliśmy wcześniej, relatywnie często stosowaną metodą neutralizacji tego ryzyka jest przejście firmy zagranicznej i sprzedaż swoich wyrobów pod jej marką. Jest oczywiste, że decyzja o takim a nie innym rodzaju inwestycji musi być podjęta już w początkowym etapie procesu przygotowania do inwestycji.

Równie ważna jest jednak elastyczność – musimy być w stanie uwzględnić krótkookresowe wahania rynkowe. W dzisiejszych czasach rozwój wydarzeń na poszczególnych rynkach jest coraz trudniej przewidywalny. Niezależnie od tego, jak trwale wydają nam się aktualnie obserwowane tendencje rynkowe, to ich zmiana może nastąpić w każdym momencie. Odpowiednia ekspertyza może pomóc określić prawdopodobieństwo i oczekiwany kierunek oraz zakres tych zmian, jednak nawet najlepsza ekspertyza nie uchroni przed działaniem w warunkach niepewności. Świadomość tego faktu pozwoli przygotować się na różne prawdopodobne scenariusze rozwoju i opracować odpowiednie schematy reakcji.

Szczególne palącym problemem dla polskich firm inwestujących w ostatnich latach były tu dynamiczne zmiany kursów walutowych, które zaskoczyły wielu naszych rozmówców.

Częstym sposobem na zarządzanie powyższymi ryzykami, a także narzędziem pozwalającym w pełni dopracować powstającą strategię inwestycyjną jest zastosowanie metody małych kroków. Bardzo ograniczone wejście na dany rynek pozwala zebrać konieczne informacje i nie wiąże się z dużymi nakładami finansowymi. Musimy jednak pamiętać o tym, iż wraz ze zmianą skali przedsiębiorstwa zmieniają się nie tylko czekające je wyzwania, ale także charakter i sposób wykorzystania istniejących możliwości rynkowych. Warto więc pamiętać, że taka ostrożna strategia może często oznaczać zbędne opóźnienie, a uzyskane informacje mogą być nieadekwatne do wyzwań czekających nas w rzeczywistości.

Niezależnie od obranej strategii konieczne jest ustalenie obiektywnych miar sukcesu lub porażki projektu inwestycyjnego. Miary te i kryteria oceny muszą od początku być transparentne, jasne i realistyczne.

Decyzja – gdzie i jak inwestujemy

Mając przygotowaną strategię internacjonalizacji należy dokonać wyboru kraju lub krajów w których chcemy inwestować. Na pewno w zależności od obranej strategii pojawi się kilka możliwości. W powiązaniu z opracowanym planem należy stworzyć zestaw kryteriów, według których oceniać będziemy poszczególne rozwiązania. Kryteria te powinny być sformułowane w taki sposób, aby dawały możliwość porównania poszczególnych rozwiązań. Jako że mogą mieć one różną wagę, należy też od razu ocenić relatywne znaczenie poszczególnych czynników.

Czynniki które trzeba wziąć pod uwagę przy wyborze krajów, w oczywisty sposób zależą od charakteru planowanej przez nas inwestycji oraz od konkretnego obszaru w którym działa i/lub planuje działać za granicą nasza firma.

W przypadku, gdy nastawiamy się na rozwój na lokalnym rynku, tak jak ma to miejsce w większości przypadków polskich inwestorów, z którymi prowadziliśmy nasze wywiady, dominujące znaczenie będzie miała aktualna i potencjalna chłonność rynku lokalnego, ale także rynków regionalnych. Jak pokazują doświadczenia nie wystarczy jednak skupienie się na łatwo mierzalnych cechach jak rozmiar i wzrost PKB, ważne są także trudniej obserwowalne cechy kulturowe decydujące o strukturze popytu na danym rynku.

Jeśli naszym celem jest ekspansja globalna lub podniesienie konkurencyjności na już spenetrowanych rynkach, to kapitalne znaczenie dla naszej decyzji inwestycyjnej będzie miała dostępność, jakość i cena zasobów (w tym zasobów pracy) w miejscu docelowym. Ważne będą także koszty i szybkość transportu – czyli stan lokalnej infrastruktury oraz odpowiednie uregulowania prawno-administracyjne.

Niezależnie od charakteru naszej inwestycji i jej podstawowego celu bardzo ważnym czynnikiem decydującym o przyszłości naszego projektu inwestycyjnego jest stabilność gospodarcza i polityczna oraz perspektywy jej rozwoju w długim okresie, ogólne uwarunkowania administracyjne, prawne, podatkowe, a także społeczne.

Te aspekty mogą być szczególnie ważne w przypadku inwestycji realizowanych na wschodzie, gdzie głównym wyzwaniem jest zupełnie inny niż w krajach Unii Europejskiej porządek prawny, zarówno w zakresie treści jak i egzekucji. Najczęściej pojawiającym się wyzwaniem dla polskich firm inwestujących na tamtych rynkach jest kwestia odzyskiwania należności zarówno od podmiotów prywatnych jak i ze strony skarbu państwa. Konkretnym wymienianym przez polskie firmy problemem są zatory związane z odzyskiwaniem podatku VAT. Możliwość pojawienia się tego typu problemów musi być wzięta pod uwagę podczas procesu decyzyjnego i trzeba nadać im odpowiednią (wynikającą z charakteru planowej inwestycji) wagę.

Kolejnym etapem jest dokonanie odpowiedniego wyboru lokalizacji inwestycji w danym kraju. Nasze dotychczasowe badania wskazują, iż w wielu przypadkach była ona raczej przypadkowa, tzn. nie była poparta odpowiednią analizą. Należy jednak pamiętać o tym, iż poszczególne kraje są bardzo zróżnicowane wewnętrznie – różny jest poziom rozwoju infrastruktury, dostępność zasobów oraz jakość kapitału ludzkiego. W wielu przypadkach poszczególne regiony różni nastawienie do inwestorów zagranicznych, co może prowadzić nawet do różnic w poziomie opodatkowania (np. Specjalne Strefy Ekonomiczne). Odpowiednia analiza tych czynników może w istotny sposób wpłynąć na ostateczną opłacalność przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Jasny podział odpowiedzialności i zadań pomiędzy centralą i firmą zagraniczną

Ogólny sposób organizacji i zarządzania firmą zagraniczną jest oczywistą pochodną strategii internacjonalizacji i roli, jaką ma wypełniać firma córka. Wciąż jednak pozostaje wiele decyzji organizacyjnych dotyczących podziału kompetencji, sposobu organizacji i koordynacji działań pomiędzy centralą i firmami zagranicznymi. Dla korporacji posiadających większą liczbę przedsiębiorstw wyzwaniem będzie też odpowiednia ich integracja w jedną i wspólnie działającą sieć.

Organizacja przedsiębiorstwa międzynarodowego wymaga specyficznej ekspertyzy pozwalającej w adekwatny do wyzwań i wynikający ze strategii sposób zaplanować działanie i wzajemne relacje poszczególnych przedsiębiorstw w sieci, aż do poziomu codziennego funkcjonowania.

Problemy mogą się na przykład pojawić w przypadku nieprzystającego wzajemnie do siebie podziału odpowiedzialności zarządczej i finansowej. Lokalni zarządzający są często albo pozbawieni możliwości podejmowania na miejscu strategicznych i operacyjnych decyzji, na realizację których mieliby zasoby intelektualne i finansowe, albo odwrotnie – pozostawia się w zakresie ich odpowiedzialności zbyt szeroki obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie dając jednocześnie odpowiedniej swobody w zarządzaniu zasobami finansowymi.

Przedsiębiorstwa polskie z którymi przeprowadzaliśmy wywiady w ramach naszych dotychczasowych działań, często dostrzegały, iż pozostawienie biegu tych spraw własnemu losowi prowadzi do nieefektywności a w przypadkach szczególnych do konfliktów.

Transparentna i dopasowana do warunków lokalnych struktura organizacyjna

Będąc świadomym, iż przedsiębiorstwo zagraniczne nie może być samotną wyspą i musi być dopasowane organizacyjnie do reszty korporacji, musimy jednocześnie pamiętać, iż działa ono w określonych warunkach prawnych, organizacyjnych i kulturowych. Aby mogło ono efektywnie realizować swoje cele musi być więc nie tylko odpowiednio i w transparentny sposób umiejscowione w strukturze organizacyjnej całej firmy, ale musi też działać w zgodzie z lokalnymi uwarunkowaniami.

Ankietowani przez nas przedsiębiorcy często podkreślali, iż problemy kulturowe – „różnice w kulturze pracy”, były jednym z najważniejszych wyzwań z jakimi borykali się zarządzający przedsiębiorstwami za granicą. Rozwiązanie tych problemów wymaga dobrego rozeznania w lokalnych warunkach i odpowiedniej analizy pozwalającej dopasować do nich działające w przedsiębiorstwie procedury.

Zadbajmy o efektywną strukturę prawną i podatkową

Sukces inwestycji zagranicznej poza strategią biznesową i dopasowanymi do niej rozwiązaniami instytucjonalnymi zależy także od odpowiedniej struktury prawnej i podatkowej przedsiębiorstwa. Złe decyzje w tej kwestii mogą prowadzić do istotnych ograniczeń w swobodzie działania biznesowego, a także do bezpośrednich strat finansowych. Działanie w zgodzie z lokalnymi i międzynarodowymi uregulowaniami prawnymi i podatkowymi jest ważne na wszystkich etapach realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Aspekty te muszą być brane pod uwagę już na etapie planowania strategicznego – przy opracowywaniu międzynarodowej strategii podatkowej firmy, następnie przy wyborze miejsca docelowego inwestycji i na końcu przy planowaniu odpowiedniej struktury prawnej i podatkowej już na miejscu. Na poziomie operacyjnym aspekty te dotyczą w szczególności rozwiązań związanych z mobilnością pracowników pomiędzy krajami, czy też problemów dotyczących groźby podwójnego opodatkowania dywidend międzynarodowych.



Przykładowym konkretnym wyzwaniem z jakim mogą się spotkać polskie firmy inwestujące w Niemczech jest obowiązujący tam specyficzny podatek od wyjścia „*exit tax*”, który dotyka firmy chcące przenieść działalność poza granice Niemiec. Dobre przygotowanie inwestycji pod względem struktury organizacyjnej i podatkowej już na samym początku jej realizacji pozwala minimalizować ryzyko z tym związane.

Niedoceniając problemów podatkowych i prawnych także pojawiało się jako przyczyna negatywnych doświadczeń podczas procesu inwestowania za granicą w firmach, z którymi rozmawialiśmy.

Odpowiedni proces rekrutacji lokalnych pracowników

Problemy z rekrutacją lokalnych pracowników często pojawiały się jako ważne wyzwanie stojące przed firmami inwestującymi za granicą. Odpowiednie zaplanowanie tego procesu jest istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsięwzięcia.

Trzeba pamiętać, iż już od samego początku realizacji procesu inwestycyjnego lokalni pracownicy działają w środowisku organizacyjnym właściwym dla naszego przedsiębiorstwa. Z jednej strony dzięki temu mogą się go szybko nauczyć, a z drugiej dają nam szansę przetestowania funkcjonujących u nas rozwiązań organizacyjnych w nowym środowisku. Jeśli konieczne są dostosowania do warunków lokalnych, można je wprowadzić szybko i co najważniejsze, zanim przedsiębiorstwo rozpocznie rzeczywistą działalność biznesową.

Wynika z tego, iż bardzo ważne jest, by potencjalni pracownicy od samego początku brali udział w działalności przedsiębiorstwa, a także by od samego początku uczestniczyli w odpowiednich treningach i szkoleniach.

Komunikacja z lokalnymi interesariuszami

Zapewnienie firmie sprzyjających lokalnych warunków do działania jest kolejnym ważnym aspektem działania przedsiębiorstwa o którym musi myśleć inwestor zagraniczny. Warunki takie możemy sobie zapewnić nie tylko dzięki poparciu lokalnej administracji, ale także poprzez odpowiedni sposób komunikowania z lokalnym środowiskiem gospodarczym i opinią społeczną.

W zapewnieniu takiego poparcia bardzo istotną rolę mogą odegrać działania z obszaru CSR. Aby je odpowiednio zaplanować potrzebna jest analiza lokalnych uwarunkowań i potrzeb pozwalająca w najefektywniejszy sposób zaadresować ewentualne działania.

Wielokrotnie też, przy większych inwestycjach firm polskich na terenie Rosji czy Ukrainy dobrze widziana jest obecność przedstawicieli polskich władz publicznych, nawet przy okazji takich wydarzeń jak rozpoczęcie inwestycji czy uruchomienie produkcji. Obecność przedstawicieli władz publicznych podnosi rangę inwestycji, a poprzez to może także przyczynić się do poprawy jej bezpieczeństwa.

Kontakt

Autorzy raportu:

Ryszard Petru

Partner

+48 22 746 63 35

ryszard.petru@pl.pwc.com

Mateusz Walewski

Starszy Ekonomista

+48 22 746 69 56

mateusz.walewski@pl.pwc.com



PwC
Al. Armii Ludowej 14
00-638 Warszawa
www.pwc.pl



Oficjalna strona programu:
www.polskiczempion.pl