

Ewa Polak¹, Waldemar Polak²

¹ Uniwersytet Gdański, ² Gdańska Szkoła Wyższa

Przyczyny wycofania kapitału zagranicznego z realizacji inwestycji bezpośrednich w Polsce

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest analiza przyczyn wycofania się inwestorów zagranicznych, zainteresowanych inwestycjami w Polsce. Analizą objęto następujące przedsiębiorstwa: Amoco — USA, Roca — Hiszpania, Pelzer — Niemcy, Konvolutfabrikken DANMARK A/S — Dania, NCC — Szwecja. Dominują przyczyny leżące po stronie polskiej i ich splot prowadził z reguły do utraty wiarygodności przez polskiego partnera. Druga grupa przyczyn jest związana z błędami inwestorów zagranicznych.

Słowa kluczowe

kapitał zagraniczny, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), bariery w realizacji BIZ

The causes to retreat of capital investment to the implementation of direct investments in Poland

Abstract

The objective of the paper is to analyze the reasons for withdrawals of foreign investors, formerly interested in direct investing in Poland. The analysis comprises the following companies: Amoco — USA, Roca — Spain, Pelzer — Germany, Konvolutfabrikken DANMARK A/S — Denmark and NCC — Sweden. The two basic groups of reasons for withdrawals of foreign investments from Poland can be distinguished. Predominating are the ones on Polish side and as a rule their coincidence led to the loss of reliability by Polish partners. The second group of such causes is connected with the mistakes made by foreign investors.

Keywords

foreign capital, foreign direct investment (FDI), barriers of FDI

Wprowadzenie

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie stanowią jeden z najważniejszych czynników przyspieszających transformację polskiej gospodarki. W ostatnich latach ponad 60% tych inwestycji było kierowanych do przemysłu, przyspieszając procesy modernizacyjne, wpływając na poprawę kwalifikacji kadry menedżerskiej, podnoszenie

poziomu wiedzy pracowników, wprowadzanie nowych produktów i lepsze powiązanie przedsiębiorstw z rynkami międzynarodowymi¹.

Celem niniejszego artykułu jest analiza przyczyn wycofania się inwestorów zagranicznych, zainteresowanych inwestycjami w Polsce. Analizą objęto następujące przedsiębiorstwa: Amoco — USA, Roca — Hiszpania, Pelzer — Niemcy, Konvolutfabrikken DANMARK A/S — Dania, NCC — Szwecja.

AMOCO to jedna z największych, ponadnarodowych korporacji przemysłu wydobywczego, petrochemicznego i energetycznego na świecie. Działa w 25 krajach, poszukując złóż ropy naftowej i gazu, dostarczając klientom produkty naftowe najwyższej jakości. Firma wycofała się z realizowania projektu budowy w Polsce 150 stacji benzynowych.

Spółka ROCA z siedzibą w Barcelonie ma za sobą przeszło 80 lat działalności, wytwarzając produkty niezbędne do wyposażenia łazienek i do utrzymania właściwej temperatury w pomieszczeniach. Z punktu widzenia wartości sprzedaży, zarówno na rynku hiszpańskim, jak i na rynkach międzynarodowych najważniejszym produktem przedsiębiorstwa są wyroby sanitarne. Firma ta była zainteresowana przejęciem Zakładów Wyrobów Sanitarnych „Wrocław”.

Przedsiębiorstwo PELZER powstało w końcu lat sześćdziesiątych i specjalizuje się w dostawie gotowych materiałów wykończeniowych do samochodów. Podstawowym produktem zakładów są wykładziny samochodowe. Firma wycofała się z kupna fabryki dywanów w Łodzi.

Funkcjonująca od 1989 r. firma KONVOLUTFABRIKKEN zajmuje się wytwarzaniem kopert. Jest jednym z największych i najnowocześniejszych przedsiębiorstw branży papierniczej w Danii. Spółka zamierzała zainwestować w unowocześnienie Krakowskich Zakładów Wyrobów papierniczych. Pomimo kilkuletnich negocjacji do planowanej inwestycji nie doszło.

Grupa NCC AB jest jednym z największych na świecie koncernów budowlanych, zaangażowanym zarówno w budownictwo przemysłowe, jak i mieszkaniowe. Zajmuje się także eksploatacją kopalni skał budowlanych oraz wytwarzaniem i dystrybucją materiałów budowlanych. W Polsce firma była zainteresowana wybudowaniem terminalu przeładunku kruszywa w Porcie Gdańskim.

Firmę duńską wybrano z myślą o uzyskaniu bardziej precyzyjnej informacji o niedogodnościach procedury wprowadzania zagranicznego inwestora strategicznego do przedsiębiorstwa prywatyzowanego metodą likwidacji. Zebrane informacje pokazały, że ścieżka likwidacyjna utrudnia proces inwestycji nawet wtedy, gdy nie występuje konflikt między organem założycielskim a prywatyzowanym zakładem, jak to miało miejsce w przypadku firmy ROCA. Przedstawienie zamierzeń koncernu NCC umożliwiło z kolei poznanie wpływu lokalnej sytuacji politycznej na podjęte negatywne decyzje.

Obok wspomnianych wyżej zastrzeżeń do likwidacji ścieżki prywatyzacyjnej i do nadmiernego wpływu lokalnej sytuacji politycznej na działalność przedsiębiorstw państwowych inwestorzy zwracali uwagę na błędy popełnione przez polskich

¹S. Estrin, *Foreign Direct Investment In Central and Eastern Europe: multinationals In transition*, London 1997, s. 45; *Status of Foreign Direct Investment in Poland*, PAIiIZ, Warszawa 2012.

negocjatorów, takie jak: zatajenie konieczności przejścia zobowiązań finansowych czy statusu prawnego nieruchomości, gra na zwłokę i lekceważące, wynikające z uwarunkowań kulturowych, podejście do czasu. Miała miejsce również eskalacja żądań wobec inwestora. Wpływ na zaniechanie planowanych inwestycji miała również pogarszająca się pozycja polskiego partnera, nadmierne forsowanie własnych interesów załogi i dyrekcji prywatyzowanych zakładów, zbyt wysokie koszty ubezpieczeń społecznych i zbyt wysokie podatki, a także niekorzystny sposób rozliczania strat z lat ubiegłych. Inwestorzy sygnalizowali też częste wydłużanie obowiązujących terminów przy wydawaniu zezwoleń na zakup nieruchomości przez obcokrajowców.

Przyczyn wycofania się inwestorów należy również upatrywać w popełnionych przez nich błędach, mających swoje źródła w niewłaściwym rozpoznaniu rynku i trendów panujących w branży czy niedoszacowaniu kosztów inwestycji. Powodem rezygnacji była też zmiana strategii, co miało miejsce w opisywanym przypadku inwestycji AMOCO. Najczęściej dominowały jednak przyczyny leżące po stronie polskiej, a ich splot prowadził do utraty wiarygodności przez polskiego partnera.

Analiza pięciu ww. przypadków została przygotowana w oparciu o połączenie badań źródłowych, które były przeprowadzone w formie wywiadów i badań wtórnych, w oparciu o publikacje dotyczące przyczyn niepowodzeń w realizacji inwestycji zagranicznych w Polsce. Podczas przygotowywania studiów poszczególnych przypadków planowano przeprowadzenie dwóch wywiadów: pierwszego z przedstawicielami inwestora zagranicznego i drugiego z przedstawicielami firmy polskiej lub polskiego partnera, który pełnił zasadniczą rolę przy sprzedaży przedsiębiorstwa. W części przypadków niezbędne okazało się przeprowadzenie dodatkowego, trzeciego wywiadu z reprezentantem właściciela — przedstawicielem Urzędu Wojewódzkiego².

Wywiady z przedstawicielami inwestorów zagranicznych zostały przeprowadzone w oparciu o scenariusz wywiadu, który zawiera 57 pytań pogrupowanych w następujące zakresy tematyczne:

- 1) informacje o firmie i jej otoczeniu gospodarczym;
- 2) strategia rozwoju firmy i rola inwestycji zagranicznych w strategii rozwojowej;
- 3) motywy zainteresowania Europą Środkową i Polską:
 - nawiązanie kontaktów ze stroną polską,
 - negocjacje inwestycyjne,
 - przesilenie w negocjacjach i przyczyny wycofania się z inwestycji;
- 4) ocena warunków środowiska gospodarczego Polski przez inwestora zagranicznego:
 - regulacje prawno-gospodarcze,
 - infrastruktura techniczna,
 - infrastruktura instytucjonalna,
 - rynek pracy,
 - stan kultury gospodarczej;
- 5) perspektywy realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w przyszłości.

Scenariusz wywiadu z przedstawicielem strony polskiej zawierał 42 pytania, pogrupowane w następujące zakresy tematyczne:

²Badania przeprowadzone przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR na zlecenie PAIiZ, Warszawa 2010.

- 1) strategia rozwojowa polskiego partnera i rola inwestycji zagranicznych w tej strategii;
- 2) oczekiwania strony polskiej;
- 3) ekonomiczne i środowiskowe uwarunkowania realizacji inwestycji;
- 4) poszukiwanie inwestora zagranicznego;
- 5) przebieg negocjacji;
- 6) przyczyny impulsu negocjacyjnego;
- 7) strategia na przyszłość.

W ramach badania przygotowani zestaw rekomendacji zmierzających do ograniczenia przyczyn niepowodzeń w realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

1. Zasadnicze motywy zainteresowania Polską jako miejscem bezpośrednich inwestycji

Inwestorzy zagraniczni, rozważając możliwość bezpośrednich inwestycji, mają do wyboru inwestycję od podstaw w nowe projekty (*green field investment*) lub udział w prywatyzacji funkcjonującego przedsiębiorstwa państwowego. Przedstawiona analiza przypadków obejmuje planowane inwestycje prywatyzacyjne (3 przypadki) i inwestycje od podstaw (2 przypadki). Przedmiotem zainteresowania były z reguły przedsiębiorstwa krajowe reprezentujące zbliżone branże. W przypadku inwestycji ROCA był to przemysł urządzeń sanitarnych (ZWS „Wrocław”), w przypadku Pelzera — produkcja dywanów i wykładzin (Dywilan — Łódź), w przypadku Konvolutfabrikken Danmark — przemysł papierniczy (KZWP — Kraków). Nieco inaczej wyglądał przypadek szwedzkiego koncernu NCC, gdzie obiektem zainteresowania były tereny morskiego portu Gdańsk, a zamierzone inwestycje miały przybrać postać terminalu przeładunku materiałów budowlanych. Ostatnie z opisanych zamierzeń inwestycyjnych (AMOCO) były zaplanowane bez udziału polskiego partnera, a przedmiotem zainteresowania była budowa sieci stacji paliwowych na gruntach komunalnych i prywatnych.

Jednym z najistotniejszych problemów, pojawiających się przy rozpatrywaniu przyczyn niepowodzeń w realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, jest zbadanie początkowych motywów, którymi kierowali się inwestorzy zagraniczni przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w Polsce. Badania uwzględniające opinie ponad 800 inwestorów zagranicznych, przeprowadzone przez Centrum Badań marketingowych INDICATOR wskazują, że czynnikami decydującymi o podjęciu działalności w Polsce są:

- koszt siły roboczej (60,8% wskazań);
- wielkość polskiego rynku (49,1%);
- perspektywy wzrostu gospodarczego w Polsce (48,7%);
- podaż siły roboczej (44,4%);
- możliwość redukcji kosztów produkcji (37,2%).

Do zasadniczych motywów inwestowania w Polsce zaliczyć można najczęściej chęć wejścia na rynek lub ugruntowania swojej pozycji rynkowej. Przyczyny te odgrywają istotną rolę zarówno w przypadku koncernu NCC ze Szwecji, który chciał wejść na dynamicznie rozwijający się rynek budowlany, Amoco, które zamierzało być

jednym z głównych operatorów stacji benzynowych w Polsce, Konvolutfabrikkenz Danii, która z pomocą inwestycji w Polsce chciała uzyskać wiodącą pozycję na polskim rynku wyrobów papierniczych oraz firmy Roca z Hiszpanii, która dzięki przejęciu zakładów we Wrocławiu zamierzała wejść na polski rynek produkcji wyrobów sanitarnych.

W połączeniu z motywem rynkowym współlistnieje motyw „miękkiego wejścia na rynek”, poprzez przejęcie lokalnego przedsiębiorstwa. Źródła wspomnianego motywu tkwią w tym, że zdobywanie rynku od podstaw jest bardzo trudne, a co najważniejsze, długotrwałe³. Patrząc na zdobywanie rynku w kategoriach utraconych korzyści, wielokrotnie lepszym rozwiązaniem jest zakup miejscowej firmy, która posiada dość istotny potencjał rynkowy, przy założeniu, że znajduje się w fazie szybkiego wzrostu. Tylko wtedy nabycia firm mają sens. Nabycie firm miejscowych jest szczególnie opłacalne, jeżeli wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest stosunkowo niska, a perspektywy wzrostu rynku bardzo dobre. Motyw miękkiego wejścia był obecny aż w czterech z pięciu rozpatrywanych próbach realizacji inwestycji zagranicznych. Motyw pójścia na skróty jest szczególnie interesujący w warunkach Polski — dużego pod względem demograficznym rynku, o korzystnym położeniu geograficznym, o szybkim rozwoju ekonomicznym. Realizacja omawianego motywu wymaga przedstawienia atrakcyjnej oferty sprzedaży przedsiębiorstwa przez stronę polską.

Ważnym motywem inwestowania w kraju jest umiejscowienie Polski w długofalowych planach strategicznych, zwłaszcza korporacji ponadnarodowych i firm o zasięgu międzynarodowym. Należy podkreślić, iż polityka gospodarcza wielkich korporacji jest ściśle powiązana z polityką rządów.

Istotnym motywem inwestowania w Polsce jest możliwość osiągnięcia wysokiej efektywności realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. Na efektywność tą wpływa fakt, iż krajowi konsumenci akceptują ceny porównywalne z zagranicznymi, ale polscy pracownicy godzą się pracować za dużo niższe wynagrodzenia, niż w przodujących krajach Unii. Można oczekiwać, że różnica w wysokości zarobków będzie się zmniejszała, ale będzie to proces niezmiernie powolny. Motyw ten w połączeniu z motywem rynkowym i korzystnym położeniem logistycznym Polski był podkreślany przez większość badanych firm⁴.

Specyficznym motywem inwestowania w Polsce, który wystąpił w dwóch badanych przypadkach (Grupa Pelzer i Koncern NCC) było powielenie w Polsce funkcjonujących za granicą więzów kooperacyjnych. Dotyczyło to w szczególności Grupy Pelzer, która chciała przenieść na Polskę swoje więzy kooperacyjne z największymi koncernami samochodowymi, takimi jak: General Motors Europe, Ford czy Daewoo. Koncern NCC chciał, zaczynając od dostaw kruszywa i materiałów budowlanych, wytworzyć wzór obsługi rynku budowlanego podobny do funkcjonującego w Szwecji. Istotnym motywem inwestowania w Polsce była, podkreślona przez wszystkie firmy, duża łatwość współpracy z polskimi pracownikami.

³ Najpierw przez kontakty handlowe, potem przez budowę własnej sieci dystrybucji, następnie przez inwestycję od podstaw po przekroczeniu krytycznej masy importu.

⁴ Typowym przykładem tego sposobu myślenia jest postępowanie szwedzkiego koncernu NCC czy Grupy Pelzer.

Do innych istotnych motywów inwestowania w Polsce zaliczyć można⁵:

- chęć wejścia na nowy rynek przy dużych barierach celnych i pozataryfowych;
- przekroczenie krytycznej masy importu i wzrost sprzedaży na danym rynku;
- reakcja na konkurencję;
- presja ekonomiczna na wycofanie produkcji z niektórych terenów;
- nadmierny i niezaspokojony popyt;
- ograniczenie kosztów funkcjonowania firmy macierzystej;
- chęć utrwalania korzystnej tendencji wzrostu wartości giełdowej spółki — inwestycja jako promocja wzrostu;
- rozszerzenie asortymentu produkcji o nowe marki i produkty;
- wzrost kosztów poddostawców rzutuujący na konieczność podwyżek cen końcowych;
- rekonstrukcja finansowa firmy;
- szybki wzrost eksportu, duże kontrakty;
- wygrywanie przetargów publicznych.

Reasumując, należy stwierdzić, iż zasadnicze motywy inwestowania w Polsce wiążą się z możliwością wykorzystania rosnącego potencjału polskiego rynku, pojawiającymi się okazjami miękkiego wejścia na ten rynek oraz wysoką efektywnością realizowanych w Polsce inwestycji.

2. Główne przyczyny wycofania się inwestorów zagranicznych z Polski

Prezentowana analiza przypadków opracowana została przede wszystkim z myślą o ustaleniu przyczyn wycofania się inwestorów zagranicznych z bezpośrednich inwestycji na terenie Polski. W większości analizowanych zamierzeń inwestycyjnych trudno byłoby wyodrębnić jedną dominującą przyczynę. Decyzje były podejmowane pod wpływem wielu czynników, których splot zadecydował o zarzuceniu projektów. Warto zaznaczyć, że opisywane przypadki dotyczą inwestorów, którzy planując działalność gospodarczą w naszym kraju byli, przynajmniej we wstępnej fazie, przekonani o jej opłacalności. Przed podjęciem decyzji zebrali informacje o regulacjach prawnych mających wpływ na prowadzenie firmy i o warunkach inwestowania, dochodząc do wniosku, że można w ich ramach prowadzić efektywne przedsiębiorstwo. Dlatego we wszystkich analizowanych przypadkach, jak podkreślali przedstawiciele inwestorów, regulacje prawne miały drugorzędne znaczenie dla podjęcia negatywnych decyzji.

Przedstawienie w opracowaniu oceny wynikającej z charakteru pracy i uwzględnienia opinii tylko tych przedsiębiorców, którzy rozpoczęli negocjacje i prowadzili je przez co najmniej kilkanaście miesięcy, a czasami przez kilka lat. Były to więc osoby i firmy, mimo zastrzeżeń do systemu prawnego, przekonane o dużych szansach, jakie dawało zaangażowanie w Polsce. Inwestorzy, którzy uznali obowiązujące w Polsce prawo za wyjątkowo niekorzystne, zrezygnowali z planów inwestycyjnych przed podjęciem negocjacji. Warto jednak zaznaczyć, że zastrzeżenia zgłaszane

⁵E. Polak, W. Polak, *Atrakcyjność Polski jako miejsca lokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, Gdańsk 2000, s. 191–196; W. Polak, *Rola kapitału zagranicznego w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce*, Sopot 1999, s. 108; zob. także: *Polska sprzyja zagranicznym inwestycjom*, PAiIZ, Warszawa 2011, s. 89–95.

w opracowaniu, pomimo że nie miały decydującego znaczenia w analizowanych przypadkach, mogły mieć takie znaczenie dla inwestorów, którzy zrezygnowali na etapie prowadzenia wstępnego rozpoznania. Dlatego uwagi kierowane przez inwestorów pod adresem środowiska gospodarczego, a zwłaszcza pod adresem regulacji prawnych powinny zostać uwzględnione w pracach ustawodawczych.

Najczęstszą przyczyną wycofania się inwestora zagranicznego było stosowanie przez polską stronę nierzetelnych technik negocjacyjnych, brak elastyczności, włączenie w proces negocjacji zbyt wielu ośrodków decyzyjnych i wynikająca stąd uciążliwość i długotrwałość procesów prywatyzacyjnych. Duże znaczenie miała także pogarszająca się w miarę przeciągania procesu prywatyzacji, sytuacja polskiej firmy, której udział w rynku zmniejszał się, a często spadała także wielkość produkcji i wartość sprzedaży. Część przyczyn leżała również po stronie firmy zagranicznej, która źle oszacowała koszty inwestycji lub niewłaściwie oceniła polski rynek.

Reasumując należy stwierdzić, iż uzyskane wyniki wskazują, że do zasadniczych przyczyn rezygnacji z realizacji bezpośrednich inwestycji w Polsce można zaliczyć⁶:

- uciążliwość i długotrwałość procedur prywatyzacyjnych;
- nierzetelność w prowadzeniu negocjacji;
- pogarszająca się pozycja polskiego partnera;
- niewłaściwe rozpoznanie rynkowe i ekonomiczne przez inwestora zagranicznego;
- niedoszacowanie kosztów inwestycji;
- forsowanie własnych inwestorów przez załogi i dyrekcję prywatyzowanych zakładów pracy;
- zmiana strategii lub taktyki operacyjnej przez inwestora;
- uwikłania polityczne.

Podstawowe przyczyny niepowodzeń w realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych zostały przedstawione — naszym zdaniem — w kolejności wynikającej z ich ważności.

2.1. Długotrwałość i uciążliwość procedur prywatyzacyjnych

W dwóch analizowanych przypadkach źródłem najbardziej istotnych problemów, które spowodowały wycofanie się inwestorów zagranicznych było funkcjonowanie procedur związanych z likwidacyjną ścieżką prywatyzacyjną. Zdaniem inwestorów hiszpańskich proces prywatyzacji likwidacyjnej jest niezrozumiały dla przedsiębiorców zachodnich. Teoretycznie zasadnicza część negocjacji dotyczących wniesienia mienia likwidacyjnego przedsiębiorstwa państwowego do spółki z udziałem kapitału zagranicznego powinna być prowadzona z pełniącym funkcje właścicielskie organem założycielskim (w przedstawianych przypadkach był nim Urząd Wojewódzki). W praktyce inwestor zagraniczny rozpoczyna rozmowy z kierownikiem interesującego go przedsiębiorstwa, a dopiero później dowiaduje się, że zasadnicze decyzje są podejmowane przez wojewodę. Tymczasem, w ocenie polskich przedsiębiorców, właściwe organy Urzędu Wojewódzkiego nie są odpowiednio przygotowane merytorycznie do prowadzenia negocjacji. Wydziały Rozwoju Gospodarczego dysponują tylko kilkoma

⁶T. Housh, *Polska w oczach inwestorów*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2010, nr 7.

specjalistami i trudno wymagać, aby specjaliści ci znali specyfikę przedsiębiorstw wszystkich branż, dla których Urząd Wojewódzki jest organem założycielskim. Nawet przy życzliwym nastawieniu dla inwestorów, co przyznają np. przedstawiciele firmy ROCA, urzędnicy wojewody mieli problemy z właściwą oceną oferty.

Urząd Wojewódzki ma także inne preferencje przy ocenie oferty inwestora zagranicznego. Zwraca uwagę na elementy, które mają znaczenie dla rozwoju całego województwa, pomijając czasami czynniki istotne dla prywatnej firmy. Odmienne kryteria oceny w połączeniu z brakiem znajomości branż prowadzą do powstania sprzeczności interesów. Rysujący się konflikt jest obserwowany z dużym zdziwieniem przez przedsiębiorców zagranicznych.

Funkcjonująca praktyka prywatyzacyjna jest powodem wycofania się inwestorów, także z tych przypadkach, gdzie nie ma konfliktu między wojewodą a prywatyzowanym przedsiębiorstwem. W przedstawionym w raporcie przypadku zaniechanej inwestycji duńskiej w Krakowie zakład współdziałał z Urzędem Wojewódzkim, starając się przesuwać trudne elementy negocjacji na przedstawiciela administracji państwowej. W jednym i drugim przypadku inwestor spotykał się z funkcjonowaniem kilku ośrodków włączonych w proces negocjacyjny, co miało kluczowe znaczenie dla podjęcia negatywnej decyzji. Negocjacje związane z procedurą prywatyzacyjną trwały w obydwu przypadkach ponad rok i ciągle znajdowały się we wstępnej fazie. Ustalenia z jednym z polskich negocjatorów były obiektem kolejnych negocjacji. W takiej sytuacji, nawet najbardziej zdeterminowani inwestorzy rezygnowali, uznając procedurę, z jaką zetknęli się w analizowanych przypadkach, za stratę czasu.

Procedury prywatyzacji likwidacyjnej mogą stanowić przyczynę rezygnacji z realizacji inwestycji zagranicznych w Polsce. Zebrany materiał pokazuje, że obecne rozwiązania prawne mogą prowadzić, i w praktyce prowadzą, do rozmycia funkcji właścicielskiej, chociaż prawo jednoznacznie stwierdza, że funkcje te pełni organ założycielski. Inwestorzy są przyzwyczajeni do negocjowania warunków kontraktu z właścicielem. Tymczasem w polskich warunkach ustalenia trzeba robić nie tylko z właścicielem, ale także z kierownictwem firmy, które często ma odmienne oczekiwania i własne preferencje. Sytuację utrudnia dodatkowo to, że część ustaleń trzeba dyskutować z przedstawicielami pracobiorców.

2.2. Nierzetelne negocjacje

Zatajenie konieczności przyjęcia zobowiązań finansowych

Praktyka prywatyzacyjnej ścieżki likwidacyjnej sprzyja stosowaniu nierzetelnych metod negocjacji. Polskie przedsiębiorstwa, przystępując do rozmów z inwestorem zagranicznym znajdują się z reguły w trudnej sytuacji finansowej, są często zadłużone i prowadzą postępowania ugodowe z wierzycielami. Z reguły partner zagraniczny zna realną sytuację finansową dzięki przeprowadzonym analizom. Jednak nie zawsze zdaje sobie sprawę z tego, że strona polska oczekuje przejęcia tych zobowiązań. Ujawnienie tego faktu na kolejnym etapie negocjacji stanowi dodatkowy argument przemawiający za rezygnacją z inwestycji. Tak było w przypadku rozmów pomiędzy Konvolutfabrikken z Danii a Krakowskimi Zakładami Wyróbów Papierniczych.

Zatajenie prawdziwej sytuacji prawnej

Krajowe firmy zaczynają negocjacje, mając często nieuregulowane tytuły prawne do nieruchomości, w których prowadzą działalność. Zdają sobie jednocześnie sprawę, że fakt ten zostanie ujawniony w trakcie ustalania wartości aportu wnoszonej przez polskiego partnera do wspólnego przedsięwzięcia. Nie chcąc zniechęcać potencjalnego partnera, ukrywają brak tytułu własności do nieruchomości i przeciągają negocjacje, licząc, że w tym czasie uda się wspomniany tytuł uzyskać. Taka taktyka jest całkowicie niezrozumiała dla inwestora zagranicznego, który nie wiedząc, jakie są prawdziwe powody, odbiera przedłużające się rozmowy jako lekceważenie swojej oferty i nieznaną podstawowych zasad biznesu. Stosowanie tej taktyki było wyjątkowo niekorzystnie oceniane przez wspomnianą powyżej duńską firmę.

Gra na zwłokę

Gra na zwłokę była prowadzona nie tylko z myślą o oczekiwaniu na rozwiązanie problemów prawnych. Strona polska stosuje również taką taktykę w skrajnie przeciwnych przypadkach, starając się właśnie zniechęcić inwestora wtedy, gdy uzna, że jego oferta jest niekorzystna. Działania takie były szczególnie widoczne w analizowanej inwestycji ROCA, gdzie polski partner wyżej ocenił ofertę konkurencyjnej firmy Sphinx. Pomimo że decydujący głos o wyborze ROCA miał organ założycielski, prywatyzowany zakład, grając na zwłokę, doprowadził do rezygnacji firmy wybranej przez Urząd Wojewódzki.

Odwlekanie decyzji może również wynikać z braku zainteresowania inwestycją ze strony urzędników i bezwładem administracyjnym. Inwestorzy zagraniczni odbierają ustawiczne żądania nowych informacji na temat spraw poprzednio wielokrotnie omawianych, jako grę na zwłokę. Domaganie się nowych uzgodnień o sprawach, które poprzednio zostały ustalone, było jednym z ostatecznych powodów wycofania się hiszpańskiej firmy ROCA. Taktyka ta była również stosowana wobec skandynawskiego koncernu NCC. Inwestorzy, którzy wcześniej odpowiedzieli na pytania, od których uzależnione miało być wydanie decyzji administracyjnej, zamiast decyzji — otrzymują kolejną listę pytań.

Eskalacja żądań wobec inwestora

Według oceny inwestorów zagranicznych, szczególnie dokuczliwa była przyjmowana przez stronę polską taktyka eskalacji żądań w trakcie negocjacji. Typowym przykładem może być postępowanie Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie i Krakowskich Zakładów Papierniczych. Inwestor duński zamierzał zatrudnić tylko połowę załogi w nowej spółce. KZWP wynegocjowały zatrudnienie 75%. Okazało się jednak, że takie ustalenia są niezadowolające dla Urzędu Wojewódzkiego, który zażądał zatrudnienia jeszcze większej liczby obecnych pracowników. Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami strony polskiej potwierdziły stosowanie tej taktyki.

Z eskalacją żądań spotkała się również ROCA we Wrocławiu. Pomimo ustalenia poziomu wynagrodzeń i sposobu ich rewaloryzacji wobec inflacji, związki zawodowe zażądały wyższych poborów w porównaniu z ustaleniami zawartymi w przyjętym pakiecie socjalnym. Warto zaznaczyć, iż w ocenie strony polskiej dodatkowe żądania pracowników zostały nadmiernie uwypuklone przez przedstawicieli firm hiszpańskich.

2.3. Pogarszająca się pozycja polskiego partnera

Sposób negocjowania wspólnych przedsięwzięć nadmiernie wydłuża procedurę tworzenia nowych podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego. Inwestorzy zwracają uwagę, że w trakcie tego procesu kierownictwo firm partnerskich jest zajęte głównie rozmowami z potencjalnymi inwestorami i przestaje się interesować zarządzaniem przedsiębiorstwa. Często o spadku pozycji polskiego partnera decydują bariery, które mogą być usunięte tylko poprzez restrukturyzację firmy (wzmocnienie działów sprzedaży i marketingu, redukcję kosztów, np. poprzez redukcję zatrudnienia) czy też poprzez podjęcie decyzji inwestycyjnych. Dyrekcje polskich przedsiębiorstw znajdujących się w trakcie negocjacji unikają podejmowania takich strategicznych decyzji, przesuwając ich ciężar na inwestora zagranicznego. Tymczasem inwestor obserwuje spadek udziału w rynku, spadek sprzedaży, postępującą lukę technologiczną i narastające zadłużenie. W takiej sytuacji, biorąc pod uwagę działanie pozostałych niekorzystnych czynników, wycofuje się natychmiast albo podejmuje starania o zmianę ceny przedsiębiorstwa.

Decyzję o wycofaniu się z inwestowania w Polsce po poznaniu malejącej wartości sprzedaży, narastającego zadłużenia i przepaści technologicznej dzielącej partnera od rozwiązań światowych podjął Pelzer. Nieco inaczej na spadek pozycji rynkowej zareagowała ROCA. Podjęto negocjacje zmierzające do obniżenia wyceny fabryki wrocławskiej, co jednak zakończyło się niepowodzeniem. Zdaniem strony polskiej trudno było zmieniać wycenę, gdyż ustalona kwota uległa już obniżeniu w wyniku działania inflacji. Brak akceptacji obniżonej wartości zakładu był jednym z argumentów przemawiających za wycofaniem się z planowanego projektu. Także Konvolutfabrikken Danmark obserwowała zmniejszający się udział w rynku zakładów krakowskich, z pięćdziesięciu do kilkunastu procent w ciągu ostatnich 5 lat. Pogarszająca się sytuacja partnera nie wywołała takiej reakcji, jak we wspomnianym wcześniej przypadku Polzera, ale była jednym z czynników, które wpłynęły na zaniechanie inwestycji.

2.4. Niewłaściwe rozpoznanie rynkowe i ekonomiczne przez inwestora zagranicznego

Jedną z istotnych przyczyn wycofania się inwestorów zagranicznych z prowadzenia bezpośrednich inwestycji w Polsce był błąd oceny. Błąd ten wystąpił w czystej formie w przypadku realizacji nieudanej inwestycji przez Grupę Pelzer. Pelzer chciał nabyć fabrykę dywanów po to, aby rozpocząć produkcję wykładzin samochodowych. W praktyce firma Pelzer nie знаła się na rynku dywanów i nie rozumiała specyficznych tendencji na nim panujących (duże zmiany w wielkości popytu i szybki wzrost wydajności). W efekcie, kiedy wreszcie zdobyto potrzebne informacje rynkowe okazało się, że transakcja nabycia Dywilanu jest dla Pelzera nieopłacalna. Dlatego też Pelzer uciekał przed nieuchronnymi, w jego mniemaniu, stratami. Zasadniczą przyczyną popełnienia przez inwestorów zagranicznych błędów oceny jest niedostatek posiadanych przez nich informacji rynkowych i finansowych. W dużym stopniu odpowiedzialne są za to angażowane przez inwestorów zagranicznych firmy consultingowe, jak też i pracownicy inwestora zagranicznego.

Podobna sytuacja miała miejsce w odniesieniu do inwestycji Amoco. Nadmiernie optymistyczna ocena perspektyw rozwojowych na rynku Europy Wschodniej i rynku rosyjskiego spowodowała, że zbyt duże nadzieje wiązało z szybkim zwrotem zainwestowanego kapitału, który z kolei miał być wykorzystywany na dalsze inwestycje. Brak dopływu kapitału uniemożliwiał rozwój w tempie gwarantującym wysunięcie się na czołową pozycję na rynku środkowoeuropejskim. Ograniczonego udziału w rynku firma nie chciała zaakceptować.

Na decyzję inwestorów pośredni wpływ miały również zmiany zachodzące na bardzo odległych rynkach, a wpływające na pozycję polskiego partnera. Jest to szczególnie istotne w przypadkach, w których rynek był słabo zdyswersyfikowany. Firmy państwowe mają często problemy z szybkim reagowaniem na niekorzystne zmiany rynkowe i z poszukiwaniem nowych możliwości zbytu swoich towarów. Sytuacja taka miała miejsce w analizowanej inwestycji Pelzera. Polski partner, po załamaniu się rynków zbytu w Europie Zachodniej i w krajach arabskich, nie potrafił wprowadzić nowych, tańszych metod produkcji i znaleźć nowych odbiorców. Jednocześnie Pelzer zbyt słabo znał rynek, aby zdawać sobie sprawę z rzeczywistych zagrożeń dla funkcjonowania łódzkiego przedsiębiorstwa. Z chwilą kiedy uzyskał pełny obraz rynku, jedyną możliwą decyzją było wycofanie się z inwestycji.

2.5. Niedoszacowanie kosztów inwestycji

Inwestorzy zagraniczni nie zawsze potrafią właściwie wycenić koszty nowych projektów. W Polsce bardzo szybko zmieniają się koszty prowadzenia działalności, a zmiany te często nie są uwzględniane w planach inwestycyjnych. Analizowane przypadki mogą sugerować, że inwestorzy posługują się kosztami nowych inwestycji w pozazachodnich krajach rozwijających się do oszacowania nowych projektów w Europie Środkowej. Taka metodologia prowadzi do błędów. Niedoszacowanie kosztów inwestycji powoduje utratę zaufania do zamierzeń inwestora i staje się jedną z przyczyn konfliktów⁷. Sytuacja taka miała miejsce w przypadku hiszpańskiej firmy ROCA. Podanie o połowę niższych kosztów planowanej inwestycji w stosunku do szacunków ekspertów skłoniło polskiego partnera do negatywnej oceny zamierzeń spółki z Barcelony. Z niedoszacowaniem kosztów inwestycji mieliśmy do czynienia także w przypadku Konvolutfabrikken Danmark. W tym wypadku błąd polegał nie na złej ocenie kosztów inwestycji, ale na przyjęciu błędnego założenia, że produkcja w Polsce będzie wymagała stosunkowo małych zmian technologicznych. Niedoszacowanie kosztów inwestycji nie miało w żadnym z analizowanych przypadków decydującego wpływu na podjęcie decyzji o wycofaniu się z Polski. Powodowało jednak podejrzenia co do realności przedsięwzięcia i nie mogło służyć wiarygodności oferty.

2.6. Forsowanie własnych inwestorów przez załogi i dyrekcje prywatyzowanych zakładów

Jedną z istotnych przyczyn niepowodzeń w realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest faktyczne sprawowanie funkcji właścicielskich przez załogę i dyrekcję prywatyzowanej fabryki. Brak możliwości pełnego realizowania funkcji

⁷Poland Country Economic Memorandum, The World Bank 2011.

właścicielskich przez Urzędy Wojewódzkie powoduje, że transakcje nabycia firm miejscowych przez inwestorów zagranicznych przypominają raczej przetarg socjalny niż negocjacje dotyczące finansowych warunków transakcji. W przetargu tym bardzo silną rolę odgrywają potencjalne przyszłe korzyści dla istniejących dyrekcji. Presja ze strony miejscowych załóg i dyrekcji miała najczęściej na celu:

- zagwarantowanie stabilizacji zatrudnienia (np. Dywilan);
- niedopuszczenie do zrealizowania transakcji, omówione wcześniej preferencje załogi dla innego inwestora (Zakłady Wyrobów Sanitarnych „Wrocław”);
- forsowanie utrzymania jak największej liczby pracowników i sprzedaż całego zakładu (Krakowskie Zakłady Wyrobów Papierniczych);
- zagwarantowanie korzyści dla istniejącej dyrekcji („Wrocław”).

Narastające żądania załóg i dyrekcji zakładów utrudniały dokonanie rzetelnej kalkulacji opłacalności transakcji przez inwestora zagranicznego i zniechęcały go do negocjacji.

2.7. Zmiana strategii lub praktyki operacyjnej

Zmiana strategii była deklarowanym motywem wycofania się z realizacji inwestycji tylko w jednym przypadku — Amoco. Również szczegółowe uzasadnienie zmiany strategii było mało przekonujące. Można nawet podejrzewać, iż jest to tylko oficjalne stanowisko. Jeżeli duża firma dokonuje wstępnych inwestycji, ponosi duże nakłady, a następnie rezygnuje tylko dlatego, że nie jest ona w stanie osiągnąć określonej skali, to świadczy to albo o małej konsekwencji, albo o nieskutecznym planowaniu.

Najczęściej jednak występowała sytuacja przeciwna. Firmy wycofywały się z realizacji inwestycji w Polsce nie ze względu na zmianę strategii, ale ze względu na konieczność usprawnienia praktyki operacyjnej (Pelzer, Roca, NCC). Oznaczało to w praktyce odsunięcie inwestycji w czasie, ale nie definitywne wyłączenie Polski ze strategii rozwojowej firmy. Zmiana praktyki operacyjnej polegała na tym, że potencjalny inwestor rozważa np. podjęcie w Polsce inwestycji od podstaw, zamiast wykupu prywatyzowanego przedsiębiorstwa, lub poznaje możliwości inwestowania w specjalnych strefach ekonomicznych, co eliminuje większość problemów np. z wysokością podatku dochodowego, odpisami strat z lat ubiegłych, pozwoleniami budowlanymi.

Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej czynniki pozwalają wyodrębnić dwie zasadnicze grupy przyczyn rezygnowania z realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Dominują przyczyny leżące po stronie polskiej i ich splot prowadził z reguły do utraty wiarygodności przez polskiego partnera. Widać również, jak duże szkody mogą wynikać z aktualnej praktyki prywatyzowania przedsiębiorstw państwowych poprzez likwidację. Kilka ośrodków negocjacyjnych, sprzeczne oczekiwania i sprzeczne ustalenia pomiędzy inwestorami, a włączonymi w proces negocjacji instytucjami polskimi, prowadzą do braku rozeznania, kto w rzeczywistości podejmuje obowiązujące decyzje i do przekonania, że żadna ze stron nie może zagwarantować respektowania przyjętych ustaleń. Koszty związane z czasem straconym na przeciągające się

w nieskończoność rozmowy zaczynają przeważać nad oczekiwanymi efektami z inwestycji. Sytuację pogarsza fakt, że obiekt negocjacji traci wartość, a strona polska nie bierze pod uwagę możliwości zmiany wyceny.

Druga grupa przyczyn związana jest z błędami inwestorów zagranicznych. Firmy nie zawsze zdają sobie sprawę z realiów polskiego rynku, z szybko zachodzących zmian i powiększającej się konkurencji.

Warunki operowania w Polsce okazują się bardziej skomplikowane niż przyjęto we wstępnych założeniach. Nie zawsze też właściwie oceniono sytuację finansową partnera. Odkrycie realnej sytuacji, często już w okresie finalizowania umowy lub nawet po wstępnym okresie prowadzenia operacji na terenie kraju skłania do wycofania się.

Bibliografia

1. Centrum Badań Marketingowych INDICATOR, Warszawa 2010.
2. Estrin S., *Foreign Direct Investment In Central and Eastern Europe: multinationals In transition*, London 1997.
3. Housh T., *Polska w oczach inwestorów*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2010, nr 7.
4. Polak E., Polak W., *Atrakcyjność Polski jako miejsca lokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich na tle innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, Gdańsk 2000.
5. Polak W., *Rola kapitału zagranicznego w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce*, Sopot 1999.
6. Poland Country Economic Memorandum, The World Bank 2011.
7. *Polska sprzyja zagranicznym inwestycjom*, PAIiIZ, Warszawa 2011.
8. *Status of Foreign Direct Investment in Poland*, PAIiIZ, Warszawa 2012.

