

Joanna Bednarz  
Uniwersytet Gdański

## Motywy ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka politycznego

Motywy przyświecające przedsiębiorcom w ekspansji zagranicznej są zróżnicowane i uzależnione od indywidualnej sytuacji danego podmiotu na rynku. Decyzja o internacjonalizacji może zostać podyktowana chęcią wykorzystania szans pojawiających się na rynkach obcych lub uniknięcia zagrożeń związanych z działalnością w kraju macierzystym. Zdarza się jednak, że niekorzystne warunki otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa powodują, że dalsza jego obecność w kraju goszczącym staje się trudna, a nawet niemożliwa. Taka sytuacja może mieć miejsce np. w przypadku wystąpienia ryzyka politycznego w kraju ekspansji. Celem artykułu jest zaprezentowanie motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne ze szczególnym uwzględnieniem istoty i specyfiki ryzyka politycznego. W celu zobrazowania tego istotnego zagadnienia dokonano syntetycznej analizy warunków prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie i w Rosji w dobie konfliktu na wschodzie. Do przygotowania artykułu wykorzystano dwa rodzaje metod badawczych: metody służące gromadzeniu informacji oraz metody ich porządkowania i przetwarzania.

## Motives for the international expansion of Polish enterprises with special emphasis on political risk

The need for facing up the competitors and the wish to build the competitive advantage on the market contribute to enterprises' expansion abroad. The decision concerning geographical expansion may be caused by making advantage of chances which appear on foreign markets. Nevertheless, it can also happen that adverse conditions of the enterprise's external environment make the presence in the host country difficult or even impossible. This situation can appear when the political risk occurs in the country of expansion. The purpose of this paper is to present the characteristics of the enterprises' motives of expansion on foreign markets with particular emphasis on the nature and specificity of political risk. In order to illustrate this important problem, the author made a synthetic analysis of the business environment in Ukraine and Russia during the conflict in the East of Europe. In the paper two types of research methods were used: methods of data collection and methods of organising and processing information.

Keywords: motives for expansion abroad, political risk, Polish enterprises, Ukraine, Russia

Klasyfikacja JEL: D21, D74, D81, F23, L21

## Wprowadzenie

Procesy globalizacji zachodzące we współczesnej gospodarce światowej przyczyniają się do internacjonalizacji przedsiębiorstw. Istnieje wiele czynników wpływających na podejmowanie działalności gospodarczej w skali międzynarodowej. Do podstawowych należą: branża, w której podmiot gospodarczy funkcjonuje, kraj lokalizacji przedsiębiorstwa, sytuacja rynkowa na rynku macierzystym i na rynkach ekspansji, doświadczenia zagraniczne przedsiębiorstwa dokonującego ekspansji, a także etap procesu internacjonalizacji podmiotu, wiek oraz faza cyklu życia przedsiębiorstwa, produktów i stosowanej technologii [Gorynia, 2007].

Motywy przyświecające kierownictwu przedsiębiorstwa w ekspansji za granicę są zróżnicowane i uzależnione od indywidualnej sytuacji danego podmiotu na rynku. Mogą się one także zmieniać w czasie. Sprowadzają się zasadniczo do wyznaczenia przedsiębiorstwu przez kierownictwo określonych celów. Ogólnie można stwierdzić, że decyzja o ekspansji zagranicznej może wynikać z chęci wykorzystania szans pojawiających się za granicą, a także uniknięcia zagrożeń występujących w kraju macierzystym. Zdarza się jednak, że niekorzystne warunki otoczenia zewnętrznego powodują, że dalsze inwestycje, a nawet sama obecność podmiotu gospodarczego w kraju goszczącym, stają się ryzykowne, utrudnione bądź niemożliwe. Taka sytuacja może mieć miejsce np. w przypadku wystąpienia ryzyka politycznego w kraju ekspansji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne ze szczególnym uwzględnieniem istoty i specyfiki ryzyka politycznego. W celu zobrazowania tego zagadnienia dokonano syntetycznej analizy motywów ekspansji oraz warunków prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie i w Rosji w dobie konfliktu na wschodzie. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, że do roku 2013<sup>1</sup> polscy przedsiębiorcy decydujący się na internacjonalizację do krajów Europy Wschodniej postrzegali motyw polityczno-prawne głównie przez pryzmat dostępnych programów inwestycyjnych przyciągających potencjalnych inwestorów zagranicznych oraz stosowanych tam korzystnych narzędzi polityki wspierania eksportu. Eskalacja konfliktu pomiędzy Rosją a Ukrainą spowodowała konieczność uwzględnienia ryzyka politycznego i przewartościowania motywów ekspansji. Obecnie na pierwszy plan wysuwają się właśnie motyw polityczno-prawne dotyczące braku stabilności politycznej, gospodarczej, walutowej, społecznej i prawnej prowadzenia działalności gospodarczej w tych krajach.

---

<sup>1</sup> Konflikt na wschodniej Ukrainie (w Donbasie), na terenie obwodu donieckiego i ługańskiego, rozpoczął się w kwietniu 2014 r. Rosyjskie embargo na produkty rolno-spożywcze pochodzące z krajów unijnych, w tym z Polski, wprowadzono w sierpniu.

## 1. Rodzaje motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Klasyfikacja motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu jest rozbudowana. Ze względu na cel artykułu i ujęcie tematu uwaga zostanie skoncentrowana jedynie na wyróżnieniu i omówieniu pięciu grup motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw: rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowych, polityczno-prawnych i strategicznych.

Przedsiębiorstwa kierują się motywami rynkowymi przede wszystkim wtedy, gdy w kraju pojawiają się zagrożenia o charakterze rynkowym, takie jak: stagnacja, zmniejszenie popytu na określone dobra lub usługi oraz agresywna polityka rynkowa konkurentów. Zachętą do ekspansji jest również dynamiczny rozwój rynków zagranicznych lub też wprowadzanie restrykcji importowych na dotychczasowych rynkach zbytu przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja może też stanowić efekt planów strategicznych kierownictwa przedsiębiorstwa związanych z wejściem na nowe rynki lub zwiększeniem udziałów na rynkach dotychczasowych (szczególnie, gdy istnieją niewykorzystane moce produkcyjne), co może wymagać zorganizowania za granicą punktów obsługi klientów, filii sprzedaży, a nawet zakładów produkcyjnych. Działania te mogą przyczyniać się do lepszego poznania oczekiwań konsumentów, zaspokojenia ich potrzeb oraz sprawniejszej obsługi nabywców [Bednarz, 2013].

Motywy kosztowe są istotnym argumentem przemawiającym za rozszerzeniem działalności podmiotów gospodarczych za granicą. Wiąże się one z dążeniem do obniżenia kosztów produkcji, co przyczynia się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa oraz zwiększenia stopy zysku. W tym celu wykorzystuje się przykładowo [Obłój, 2001]:

- optymalizację decyzji produkcyjnych polegającą na ustaleniu optymalnej wielkości produkcji, która umożliwiłaby utrzymanie zapasów na najbardziej korzystnym poziomie;
- ekonomię skali, czyli masowej produkcji określonego asortymentu, która wiąże się z obniżaniem kosztów jednostkowych wraz ze skokowymi przyrostami wielkości produkcji<sup>2</sup>;
- ekonomię zakresu lub zasięgu (*economy of scope*) – rozumianą jako posiadanie odpowiednio szerokiego asortymentu produktów, umożliwiającego przedsiębiorstwu produkcję i sprzedaż wszystkich tych produktów razem taniej, niż gdyby odbywało się to pojedynczo. Rozwiązanie to pozwala na wykorzystanie możliwie najszerszego potencjału rynkowego podmiotu gospodarczego.

---

<sup>2</sup> Metodę tę propagowała firma doradcza Boston Consulting Group, która lansowała swoją koncepcję krzywej doświadczenia (*experience curve*). Krzywa doświadczenia to empiryczna reguła, zgodnie z którą wraz ze wzrostem doświadczenia maleją koszty produkcji.

Przeniesienie części cyklu produkcyjnego lub też całej działalności za granicę jest często podyktowane także niższymi kosztami: pracy, surowców, materiałów, gruntów, energii i transportu, a także mniejszymi wydatkami związanymi z dostosowaniem produkcji do obowiązujących w danym kraju wymagań w zakresie ochrony środowiska. Ważnym argumentem są również elementy finansowe i fiskalne, np.: łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, niższe podatki oraz istnienie specjalnych stref ekonomicznych, wolnocłowych i parków technologicznych za granicą.

Trzecią grupą motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne są decyzje w zakresie zaopatrzenia w różne importowane czynniki produkcji, które łatwiej i taniej zakupić niż na rynku krajowym. Dotyczy to przede wszystkim cen surowców mineralnych i rolniczych, a także siły roboczej, zwłaszcza tej wykwalifikowanej, i może skłaniać przedsiębiorstwa do przenoszenia swojej działalności do krajów rozwijających się. Z kolei dostęp do zaawansowanych technologii, wiedzy w zakresie produkcji, marketingu i zarządzania oraz rozwiniętych rynków finansowych przyczynia się do inwestowania w krajach wysoko rozwiniętych.

Kolejną grupą motywów są te o charakterze politycznym i prawnym. Każdy kraj prowadzi własną politykę skierowaną na wspieranie eksportu, w ramach której oferuje narzędzia, takie jak: ulgi podatkowe, gwarancje kredytowe, ubezpieczenie kredytów eksportowych, zwrot ceł i podatków w przywozie surowców użytych następnie do produkcji dóbr eksportowych, promocja produktów krajowych i inne. Przeniesienie działalności gospodarczej za granicę może być zatem podyktowane chęcią skorzystania ze wsparcia dla inwestycji bezpośrednich oraz z narzędzi polityki wspierania eksportu za granicą, a także próbą uniknięcia restrykcyjnych regulacji prawnych w kraju macierzystym. Stabilność polityczna, gospodarcza, społeczna i prawna w innych krajach stanowi zasadniczy argument przemawiający za ekspansją działalności gospodarczej do tych właśnie państw.

Motywy o charakterze strategicznym dotyczą z kolei najczęściej chęci poprawy dotychczasowej pozycji konkurencyjnej w efekcie pozyskania nowych, cennych zasobów materialnych i niematerialnych, wdrożenia skutecznych strategii oraz instrumentów konkurowania, a także dywersyfikacji ryzyka prowadzonej działalności dzięki wejściu na nowe rynki [Bednarz, 2011; Rymarczyk, 2004; Witek-Hajduk, 2009].

## 2. Ryzyko polityczne w internacjonalizacji przedsiębiorstw

Ryzyko polityczne dotyczy możliwości ingerencji władz państwowych danej kraju w poszczególne sektory gospodarki i wiąże się głównie ze zdarzeniami i decyzjami politycznymi w obszarze sfery regulacyjnej zmieniającej, wskutek

decyzji władz rządzących, warunki funkcjonowania przedsiębiorstw krajowych i inwestorów zagranicznych. Ryzyko polityczne to prawdopodobieństwo, że podmiot gospodarczy oraz jego interesariusze osiągną niższe dochody lub będą ponosić straty w wyniku negatywnych działań, decyzji, polityki lub reakcji na te zdarzenia [Brink, 2004]. Ryzyko polityczne należy zatem postrzegać przez pryzmat szkód, które mogą wiązać się z następowaniem negatywnych dla podmiotów gospodarczych wydarzeń o charakterze politycznym [Mrzygłód, 2015].

Jo Jakobsen proponuje obszerną definicję ryzyka politycznego: są to te wydarzenia, działania, procesy lub uwarunkowania o charakterze społeczno-politycznym, które mogą – bezpośrednio lub pośrednio – istotnie i negatywnie wpływać na cele zagranicznych inwestorów oraz na zyskowność operacji zagranicznych. Podkreśla również, że ryzyko polityczne cechuje się złożonością, ponieważ różni się w zależności od specyfiki każdego zdarzenia wywołującego szkodę, uczestniczących w nim podmiotów, źródeł kłopotów inwestorów oraz rodzaju dotkniętych branż [Jakobsen, 2012].

Złożoność i kompleksowość oddziaływania ryzyka politycznego na podmioty gospodarcze analizuje również Yadong Luo. Uważa on, że możliwość ingerencji władz państwowych w warunki funkcjonowania przedsiębiorstw ma charakter długofalowy i powoduje zdecydowanie groźniejsze skutki niż inne rodzaje ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych, czyli ryzyko finansowe (związane ze strukturą kapitałową przedsiębiorstwa) i transakcyjne (dotyczące błędów w wyborze partnera handlowego lub nieprawidłowej realizacji postanowień kontraktu). Z tego względu proponuje, aby ryzyko polityczne analizować na dwóch płaszczyznach – uwzględniając łącznie elementy makro- i mikropolityczne [Luo, 2009; Mitchell, Alon, Herbaert, 2011]. Jeżeli sytuacja polityczna w danym kraju jednakowo wpływa na wszystkie podmioty zagraniczne, mówi się o ryzyku w skali makro. Wtedy, gdy ryzyko odnosi się do konkretnego podmiotu, inwestycji lub branży, mamy do czynienia z ryzykiem w skali mikro. Wynika ono ze skierowania przeciwko temu przedsiębiorstwu działań rządu lub określonych sił politycznych w kraju goszczącym, a u jego podnóża tkwi zwykle rozbieżność celów władz danego kraju i firmy zagranicznej lub polityczna korupcja [Rymarczyk, 2012; Messaris, 2012].

Luo proponuje następujący podział ryzyka politycznego [Luo, 2009]:

- ryzyko własnościowe, które polega na możliwości ograniczenia lub pozbawienia praw własności do działalności gospodarczej oraz dokonywania inwestycji. Do tej grupy działań należą m.in. nacjonalizacja, wywłaszczenie i konfiskata inwestycji, przymus tworzenia przedsięwzięć typu *joint venture* z miejscowymi partnerami lub odsprzedaży udziałów w inwestycji Skarbowi Państwa, zerwanie kontraktów zawartych między inwestorem a władzami lokalnymi/władzą centralną bez wypłaty odszkodowania, przymus renegotjowania kontraktów, brak zgody na odnowienie licencji na działalność w danym sektorze;

- ryzyko operacyjne, które wiąże się z wprowadzeniem nieoczekiwanych zmian w zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa za granicą. Przykładami takich nowych, niekorzystnych dla inwestorów regulacji mogą być: konieczność użycia komponentów krajowych w wytwarzanych produktach, kontrola poziomu cen, wprowadzenie regulacji wspierających pracowników w kraju goszczącym, negatywne zmiany w systemie podatkowym, nałożenie ceł przywozowych i wywozowych, wprowadzenie pułapów w zakresie osiągania zysków przez inwestorów, zmiany przepisów dotyczących ochrony środowiska, emisji zanieczyszczeń i utylizacji odpadów;
- ryzyko transferu związane z blokowaniem, ograniczeniem lub opóźnianiem możliwości przepływu kapitału, ludzi i produktów między danym krajem a innymi. Przykładami tego typu działań mogą być: ograniczenie importu surowców, materiałów i maszyn, transferu przychodów wypracowanych przez spółkę, transferowanych zysków, płatności za licencje, wymienialności waluty krajowej na waluty obce, nałożenie odsetek z tytułu udzielonych kredytów oraz stosowanie zróżnicowanego kursu walutowego.

Powyższy podział ryzyka politycznego można rozszerzyć, identyfikując szczegółowo składające się na nie czynniki. W tym celu warto przywołać model autorstwa Charlotte Brink [Brink, 2004], w którym zidentyfikowano łącznie 103 rzeczywiste obszary występowania ryzyka politycznego dla zagranicznych inwestorów. Podzielono je na trzy główne grupy: czynniki ryzyka politycznego (37 wskaźników), czynniki ryzyka gospodarczego (41 wskaźników) i czynniki ryzyka społecznego (25 wskaźników). Autorka podkreśla, że czynniki o charakterze politycznym mają dla środowiska biznesowego pierwszorzędne znaczenie, ponieważ mogą wpływać negatywnie na przeprowadzane operacje finansowe i w konsekwencji doprowadzić do upadłości podmiotów gospodarczych. Do czynników ryzyka politycznego zalicza przykładowo: ustrój polityczny, efektywność i stabilność polityczną, członkostwo w organizacjach międzynarodowych, stopień ingerencji władz politycznych w gospodarkę, ocenę możliwości wybuchu konfliktu zbrojnego, stopień przestrzegania praw człowieka, skalę nepotyzmu i korupcji itp. Czynniki o charakterze ekonomicznym to np. swoboda prowadzenia działalności gospodarczej w kraju i za granicą, jakość, liczebność i struktura zasobów siły roboczej, stopa inflacji i bezrobocia, zdolność kraju do obsługi długu publicznego, repatriacja zysku, stabilność w zakresie wzrostu gospodarczego i rezerw walutowych i płynność kursu walutowego. Do czynników społecznych zakwalifikowano te, które wpływają na wykonanie zadań publicznych państwa: polityka edukacyjna i zdrowotna, postawa wobec inwestorów, wpływ religii i mediów na politykę, demonstracje, strajki i wandalizm.

Identyfikacji czynników składających się na ryzyko polityczne dopełnia metodologia prognozowania ryzyka politycznego Political Risk Services (PRS) stoso-

wana od dwudziestu lat przez The PRS Group Inc., którą wprowadzili William D. Coplin i Michael K. O'Leary [PRS, 2015]. Wyróżnili oni 12 rodzajów interwencji rządowych wpływających na klimat inwestycyjny w danym kraju, które analizowane są w perspektywie czasowej wynoszącej 18 miesięcy, oraz 5 grup wskaźników analizowanych w ujęciu pięcioletnim (pierwszy rodzaj interwencji rządowej: zamieszki i zawirowania polityczne, jest traktowany również jako wskaźnik, a zatem analizuje się go w obu perspektywach czasowych):

1. Zamieszki i zawirowania polityczne, czyli operacje mogące prowadzić do powstania ryzyka wyrządzenia szkody dla ludzi lub mienia przez grupy polityczne i zagraniczne rządy, np. demonstracje, nawoływanie do strajków, spory z innymi krajami, terroryzm i działalność partyzancka, wojna domowa lub międzynarodowa, przestępczość na ulicach, przestępczość zorganizowana obniżająca stabilność polityczną przedsiębiorstw.
2. Restrykcje kapitałowe dotyczące zagranicznej własności przedsiębiorstw-inwestorów.
3. Ograniczenia w zakresie prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej, dotyczące realizacji zamówień, zatrudniania pracowników zagranicznych lub lokalizacji działalności gospodarczej, a także skuteczności i uczciwości urzędników oraz systemu sądownictwa.
4. Dyskryminacje podatkowe.
5. Ograniczenia repatriacji, czyli formalne i nieformalne niekorzystne zasady dotyczące zysków, dywidend i kapitału inwestycyjnego.
6. Restrykcje w zakresie wymiany, czyli formalne i nieformalne niekorzystne praktyki, zasady i warunki finansowe, zakłócające wymianę lokalnej waluty na walutę obcą.
7. Bariery taryfowe.
8. Inne bariery i ograniczenia importowe.
9. Opóźnienia w terminowym realizowaniu płatności.
10. Niekorzystna polityka fiskalna i monetarna, m.in. w zakresie wysokości stóp podatkowych i procentowych,
11. Niekorzystna polityka pracy, polityka rządu, działalność związków zawodowych.
12. Poziom zadłużenia państwa, w tym relacja długu zagranicznego do wielkości gospodarki, zdolność instytucji publicznych i prywatnych w kraju do obsługi zadłużenia i szybkiej spłaty zobowiązań.
13. Ograniczenia inwestycyjne, niekorzystne zmiany w polityce inwestycji zagranicznych.
14. Ograniczenia w handlu zagranicznym występujące aktualnie oraz możliwość ich wprowadzenia w przyszłości.

15. Problemy ekonomiczne o charakterze krajowym, wskaźniki makroekonomiczne jak: PKB na mieszkańca, wzrost PKB, stopa inflacji i bezrobocie, równowaga budżetowa, poziom inwestycji kapitałowych.
16. Problemy gospodarcze o charakterze międzynarodowym i wskaźniki makroekonomiczne, jak: bilans obrotów bieżących, poziom zadłużenia w relacji do wartości eksportu i roczna procentowa zmiana wartości waluty.

Identyfikując i klasyfikując czynniki ryzyka politycznego, nie można zapomnieć o czynniku globalnym, jakim jest terroryzm międzynarodowy. Jako narzędzie osiągnięcia celów o charakterze politycznym stanowi on zagrożenie dla każdego ze współczesnych państw i pociąga za sobą coraz poważniejsze konsekwencje, których koszty ponoszą społeczeństwa nie będące stroną konfliktu. Staje się on środkiem oddziaływania wąskich grup subnarodowych i niepaństwowych na państwa, organizacje i społeczność międzynarodową. Działalność terrorystyczna stanowi zagrożenie nie tylko dla życia i mienia poszczególnych jednostek, lecz także dla całego współczesnego świata. Zagrozić może zarówno porządkowi społecznemu, jak i łaadowi międzynarodowemu [Liedel, 2010].

### 3. Motywy ekspansji oraz ryzyko polityczne w działalności polskich przedsiębiorstw na Ukrainie i w Rosji

Analizując sytuację polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na Ukrainie i w Rosji w 2012 r., warto zauważyć, że podejmując decyzję o ekspansji zagranicznej na te rynki, przedsiębiorcy szczególnie podkreślali znaczenie motywów rynkowych (dywersyfikacja rynków zbytu, silna konkurencja na rynku krajowym, wielkość rynków zagranicznych oraz ich bliskość geograficzna i kulturowa) i kosztowych (wyższa rentowność sprzedaży za granicą, możliwość wykorzystania efektów skali i doświadczenia). Motywy polityczno-prawne postrzegali przez pryzmat programów wsparcia inwestorów za granicą oraz stosowanych tam korzystnych instrumentów polityki wspierania eksportu [Bednarz, 2013].

Konflikt na wschodzie Europy spowodował konieczność przewartościowania powodów ekspansji oraz celów i strategii działalności zagranicznej. W obecnej sytuacji najważniejsze stały się motywy polityczno-prawne, rynkowe i kosztowe. Motywy polityczno-prawne dotyczą braku stabilności politycznej, gospodarczej, walutowej, społecznej i prawnej prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie i w Rosji. Należy jednak podkreślić, że polscy przedsiębiorcy zamierzają kontynuować prowadzoną tam działalność biznesową. Uważają, że rynki wschodnie mają duży potencjał, a polskie marki są tam rozpoznawalne i posiadają szerokie grono usatysfakcjonowanych odbiorców. Jednakże przedsiębiorcy zdecydowali



się na wdrożenie strategii przeczekania polegającej na wstrzymaniu prowadzonych inwestycji. Wyjątkiem jest obecność na Krymie – obowiązujące tam ustawodawstwo rosyjskie powoduje, że niektóre przedsiębiorstwa zamykają prowadzoną tam działalność gospodarczą. Dużego znaczenia nabrały również motywy związane z koniecznością dywersyfikacji rynków zagranicznych – przedsiębiorstwa, nie chcąc biernie czekać na ustabilizowanie się sytuacji w tym regionie Europy, szukają innych rynków zbytu. Wśród motywów kosztowych dominujące znaczenie ma minimalizacja strat prowadzonej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa odczuły spadek siły nabywczej na Ukrainie spowodowany głównie wzrostem cen o około 24,9% w ujęciu rocznym w 2014 r. (w styczniu 2015 r. stopa inflacji wzrosła o kolejne 3,1%)<sup>3</sup>, nałożeniem podatku wojennego na osoby fizyczne w wysokości 1,5% ich miesięcznych przychodów oraz ogólnym poczuciem braku stabilności i bezpieczeństwa mieszkańców.

Polskie przedsiębiorstwa napotykać również trudności w handlu z partnerami ukraińskimi<sup>4</sup> [Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Kijowie, 2015]. Składają się na nie przede wszystkim: kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej pośredników handlowych i wydłużanie się terminów płatności, na co z kolei wpływ ma spadek aktywności banków na Ukrainie oraz ograniczenie prowadzonych przez nie akcji kredytowych. Ponadto na Ukrainie wprowadzono ograniczenia w sprzedaży walut oraz obowiązek wymiany na hrywny 75% kwoty przelewanej z zagranicy na ukraińskie konta. Do spadku opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej przyczyniają się również wysokie koszty, które generują duże wahania kursowe (nawet do 20% tygodniowo), deprecjacja hrywny o około 60% w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a także osłabienie złotego i umocnienie rubla w relacji do dolara.

Konsekwencje tej trudnej i niestabilnej sytuacji odczuło wiele polskich przedsiębiorstw, w tym m.in. słupski producent opakowań z tworzyw sztucznych Plast-Box i sekcja modowa przedsiębiorstwa Redan. Plast-Box Ukraina wypracował w 2014 r. zysk operacyjny w wysokości 29,4 mln UAH. W związku z osłabieniem hrywny w IV kwartale 2014 r. zysk nie pozwolił jednak pokryć w całości strat wynikających z różnic kursowych naliczonych w 2014 r., których wartość na koniec grudnia sięgnęła 33,1 mln UAH. Tym samym Plast-Box Ukraina odnotował w 2014 r. stratę netto na poziomie 4 mln UAH [Plast-Box, 2015]. Z kolei wynik całkowity GK Redan w III kwartale 2014 r. został pomniejszony o 3,9 mln zł, co jest

<sup>3</sup> W celu ograniczenia ryzyka dalszego wzrostu poziomu inflacji Narodowy Bank Ukrainy podniósł stopy procentowe z 14% do 19%.

<sup>4</sup> Warto wspomnieć, że w okresie styczeń – listopad 2014 r. ukraiński eksport towarowy osiągnął wartość 50,11 mld USD, co oznacza spadek w porównaniu z tym samym okresem w poprzednim roku o 11,3%. Ukraiński import zmniejszył się o 27,6% i osiągnął poziom 49,82 mld USD. Z powodu odpływu inwestycji w pierwszych trzech kwartałach 2014 r. skumulowana wartość inwestycji zagranicznych na Ukrainie spadła o 17,62% (10 375,4 mln USD).

konsekwencją różnic kursowych z przeliczenia sprawozdań zagranicznych jednostek zależnych. Jednakże działalność operacyjna przedsiębiorstwa na Ukrainie przebiega bez zakłóceń i, pomimo spadku przychodów z 15% do 10% w III kwartale 2014 r., przedsiębiorstwo nie rozważa wycofania się z tego kraju [Redan, 2015].

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Rosji. Embargo nałożone przez Rosję w sierpniu 2014 r. na polskie owoce, warzywa, mrożonki, mięso i wyroby mięsne, ryby, mleko i przetwory mleczne, a następnie sukcesywnie rozszerzane na inne produkty, odbiło się negatywnie głównie na sytuacji przedsiębiorstw sektora spożywczego, a zwłaszcza na producentach artykułów rolno-spożywczych. Pomimo to przedsiębiorcy z innych branż również podkreślają wpływ narastającego ryzyka polityczno-prawnego na prowadzoną przez siebie działalność gospodarczą<sup>5</sup> [MG, 2014]. Sankcje nałożone na Rosję przez kraje unijne i Stany Zjednoczone Ameryki za aneksję Krymu i interwencję zbrojną we wschodniej Ukrainie spowodowały spadek siły nabywczej Rosjan, co przyczyniło się do sukcesywnego i dość głębokiego spadku popytu. Szczególnie szybko postępuje wzrost cen żywności. Według rosyjskiego urzędu statycznego (Rosstas) ceny żywności w grudniu 2014 r. były wyższe średnio o 15,4% niż w roku ubiegłym, a jej średnie ceny detaliczne wzrosły w tym czasie o 11,4%. W porównaniu z grudniem 2013 r. najbardziej wzrosły ceny cukru i kasz (odpowiednio 40% i 34,6%). Ceny owoców i warzyw wzrosły w tym czasie o 22%, mięsa o 21%, ryb o 19,1%, mleka i produktów mlecznych o 14,4% i pieczywa o 7,5% [Farmer.pl, 2015]. Sytuację utrudnia deprecjacja rubla do dolara o około 30–40%<sup>6</sup> oraz ograniczenia w dostępie do walut obcych. Niestety prognozy rozwoju sytuacji w Rosji są niekorzystne. Eksperci uważają, że Rosja pogrąży się prawdopodobnie w recesji spowodowanej spadkiem cen ropy naftowej i zachodnim embargiem, a także doświadczy dalszego, silnego wzrostu cen (z powodu deprecjacji rubla) [DNB, 2015].

## Podsumowanie

Wojny, konflikty zbrojne, spory graniczne i ataki terrorystyczne następujące współcześnie w różnych częściach świata mają różne przyczyny, cele i charakter. Wszystkie one powodują jednak, że eksporterzy i bezpośredni inwestorzy zainteresowani ekspansją zagraniczną muszą brać pod uwagę konsekwencje istnienia ryzyka politycznego. Taka sytuacja występuje obecnie m.in. w Europie, w związku z aneksją Krymu i działaniami zbrojnymi prowadzonymi we wschodniej Ukrai-

<sup>5</sup> Eksport do Rosji w pierwszych trzech kwartałach 2014 r. spadł o 12,4%.

<sup>6</sup> Bank Centralny Federacji Rosyjskiej uwolnił kurs rubla 10 listopada 2014 r.

nie, jak również z embargiem nałożonym przez Rosję na kraje członkowskie Unii Europejskiej w odpowiedzi na sankcje USA i UE. Spowodowało to konieczność przewartościowania motywów ekspansji przedsiębiorstw oraz ich celów i strategii na rynkach zagranicznych. Obecnie najważniejsze stały się motywy polityczno-prawne, rynkowe i kosztowe. Motywy polityczno-prawne dotyczą braku stabilności politycznej, gospodarczej, walutowej, społecznej i prawnej prowadzenia działalności gospodarczej na Ukrainie i w Rosji. Eksporterzy i inwestorzy muszą również brać pod uwagę konieczność minimalizowania strat prowadzonej działalności gospodarczej w związku ze spadkiem siły nabywczej w tych krajach, spowodowanej głównie wzrostem cen oraz ogólnym poczuciem braku stabilności i bezpieczeństwa mieszkańców. Utrudnieniem w działalności są również: kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej pośredników handlowych, wydłużanie się terminów płatności, spadek aktywności banków oraz ograniczenie prowadzonych przez nie akcji kredytowych, a także duże wahania kursowe oraz deprecjacja hrywny i rubla.

#### Bibliografia

- Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Kijowie, Wydział Ekonomiczny, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, 2015, *Informator ekonomiczny Ukraina*, Kijów, luty 2015.
- Bednarz J., 2011, *Podmioty gospodarki światowej*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja*, red. K. Żołądkiewicz, R. Orłowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bednarz J., 2013, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Brink Ch., 2004, *Measuring Political Risk. Risks to Foreign Investment*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot.
- DNB, 2015, DNB Bank Polska, Deloitte, *Kierunki 2015. Wyzwania globalne, krajowe szanse, prognozy sektorowe*, Warszawa, 10 lutego 2015 r.
- Farmer.pl, 2015, *Rosja chce zmniejszyć galopujący wzrost cen żywności*, <http://www.farmer.pl/fakty/rynki-wschodnie/rosja-chce-zmniejszyc-galopujacy-wzrost-cen-zywnosci,55130.html> [dostęp: 12.03.2015].
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jakobsen J., 2012, *Political Risk and the Multinational Company. Concepts, Theories and Evidence*, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Liedel K., 2010, *Zwalczanie terroryzmu międzynarodowego w polskiej polityce bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa.
- Luo Y., 2009, *Political Risk and Country Risk in International Business. Concepts and Measures*, [w:] *The Oxford Handbook of International Business*, ed. A.M. Rugman, Oxford University Press, New York.
- Messariss B., 2012, *Political Risk Analysis. A Critical Review*, Review of International Policy, Political Economy and Risk, May.

- MG, 2014, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, *Ocena sytuacji w handlu zagranicznym po trzech kwartałach 2014 r. (na podstawie danych wstępnych GUS)*, Warszawa, listopad 2014.
- Mitchell M.C., Alon I., Herbaert T.T., 2011, *Assessing and Managing Political Risk*, [w:] *International Business in the 21st Century*, red. B.D. Keillor, ABC-CLIO, LLC, Santa Barbara, CA.
- Mrzygłód U., 2015, *Ryzyko polityczne w międzynarodowych inwestycjach*, [w:] *Finanse międzynarodowe*, red. M. Markiewicz, U. Mrzygłód, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obłój K., 2001, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Plast-Box, 2015, [http://www.opakowania.plast-box.com/index.php/aktualnosci/plast\\_box\\_ukraina\\_kurs\\_hrywny\\_a\\_wyniki\\_spolki](http://www.opakowania.plast-box.com/index.php/aktualnosci/plast_box_ukraina_kurs_hrywny_a_wyniki_spolki) [dostęp: 12.03.2015].
- PRS, 2015, The PRS Group Inc., <https://www.prsgroup.com/about-us/our-two-methodologies/prs> [dostęp: 12.03.2015].
- Redan, 2015, <http://www.redan.com.pl/pl/page/79/660> [dostęp: 12.03.2015].
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rymarczyk J., 2012, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Witek-Hajduk M., 2009, *Motywy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, red. J. Schroeder, B. Stępień, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.