

Jan RYMARCZYK\*

## Strategie przedsiębiorstw międzynarodowych wobec ryzyka politycznego

Ryzyko polityczne muszą uwzględniać firmy działające zarówno w środowisku krajowym, jak i międzynarodowym. W tym drugim przypadku jest ono większe i bardziej zróżnicowane, co wynika z większej kompleksowości otoczenia międzynarodowego. Występuje ono wtedy, gdy firma obawia się negatywnych dla siebie skutków pogorszenia się klimatu politycznego wskutek decyzji władz, niekorzystnych wydarzeń i zmian warunków na obszarze swojej działalności. Brak stabilizacji politycznej w kraju lub regionie powoduje, że firmy powstrzymują się z nawiązaniem stosunków handlowych i inwestycyjnych. Nie oznacza to jednak, że nie podejmują w ogóle takiej działalności. Antycypując jednak wysokie zagrożenie dla planowanych obrotów i zysków, substancji majątkowych i personelu będą oczekiwały proporcjonalnej do wysokiego ryzyka stopy zwrotu oraz podejmują działania zabezpieczające.

### Przyczyny ryzyka

Ryzyko polityczne może wynikać z następujących przyczyn:

1. Zmiana w polityce rządu. Liberalna polityka w stosunku do handlu i inwestycji zagranicznych może zmienić się w protekcyjną ze względu na:
  - ochronę i rozwój własnego przemysłu,
  - cele fiskalne (dochody z celi i przejętych obcych przedsiębiorstw),
  - trudną sytuację ekonomiczną kraju (w szczególności znaczny deficyt handlowy i płatniczy),
  - nacjonalizm i ksenofobię,
  - głoszoną ideologię (upaństwowienie własności prywatnej w systemach totalitarnych),
  - nastroje społeczeństwa wywołane demagogicznymi hasłami partii populistycznych,
  - bezpieczeństwo kraju (np. zakaz eksportu dualnej technologii (cywilno-wojskowej), inwestycji zagranicznych w strategicznych działach gospodarki, ochrona bogactw naturalnych kraju).
2. Zamieszki wewnętrzne. Niepokoje mogą być wywołane animozjami narodowościowymi, plemiennymi, religijnymi i niejednakowym traktowaniem i dostępem do dóbr, trudną sytuacją ekonomiczną i drastycznym nieposza-

\* Autor jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Artykuł wpłynął do redakcji w listopadzie 2003 r.

nowaniem praw obywatelskich. Przykładem mogą być wydarzenia w Indonezji w latach 1998-1999 r., kiedy to na podłożu ekonomicznym, społecznym i religijnym wybuchły konflikty pomiędzy chrześcijanami a muzułmanami, którym początek dały wystąpienia przeciwko etnicznym Chińczykom. Kolejny jeszcze bardziej drastyczny przykład to sytuacja w Zairze, gdzie wskutek walk pomiędzy plemionami Tutsi i Hutu zginęło około 800 tys. ludzi. W 2003 r. zaś konflikt pomiędzy plemionami Himu i Leniu w północno-wschodniej części tego kraju (Iturii) spowodował śmierć ponad 60 tys. mieszkańców. Jest oczywiste, że prowadzenie działań inwestycyjnych w takich warunkach jest niezwykle ryzykowne. Także walki w Jugosławii i nałożone na nią sankcje ONZ spowodowały zamknięcie firm nie tylko inwestorów zagranicznych, ale i miejscowych.

3. Brak dojrzałej, stabilnej struktury politycznej, prawnej i administracyjnej kraju, a w związku z tym częste zmiany rządów, ustaw, biurokracja i korupcja.
4. Konflikty zewnętrzne, a w szczególności wybuch wojny prowadzi do zerwania stosunków handlowych i przejęcie inwestycji wrogiego kraju. Konsekwencje tego mogą ponieść także kraje trzecie w postaci ograniczenia handlu i zniszczeniu ich inwestycji wskutek działań wojennych. Istnieje też niebezpieczeństwo, że będące w konflikcie kraje nałożą sankcje na przedsiębiorstwa z krajów trzecich handlujące z wrogim partnerem lub inwestujące na jego terenie. Rząd USA na przykład, po rewolucji kubańskiej, ostrzegł firmy z kilku krajów, że jeśli będą użytkownikami lub przejmą amerykańskie inwestycje na Kubie, to związane z nimi osoby otrzymają zakaz wjazdu do USA.

### Rodzaje ryzyka

Występujące ryzyka o charakterze politycznym można podzielić następująco:

- Przede wszystkim na ryzyko w skali makro i mikro (por. schemat 16). Jeśli sytuacja polityczna w danym kraju jednakowo wpływa na wszystkie firmy zagraniczne, to mówimy o **ryzyku w skali makro**. Może ona być związana z decyzją rządu o konfiskacie i przejęciu majątku tych firm bez odszkodowania, jak miało to miejsce na Kubie po rewolucji lub za odpowiednią rekompensatą. Firmy zagraniczne mogą też ponieść konsekwencje wskutek niepokojów wewnętrznych. Wprawdzie zachowają one swoją własność, ale ich działalność jest utrudniona lub muszą ją zawiesić, a majątek może być uszkodzony lub zniszczony. Także ich personel może być narażony na różne niebezpieczeństwa w formie kidnapingu i utraty życia.
- **Ryzyko polityczne w skali mikro** odnosi się do konkretnej firmy, branży lub projektu inwestycyjnego. Jest ono wynikiem skierowanym przeciwko nim działaniom rządu lub określonych sił politycznych w kraju goszczącym. U podłoża tkwi zwykle rozbieżność celów władz danego kraju i firmy zagranicznej lub polityczna korupcja. Decyzje rządowe w normalnych

warunkach mają na celu dobro obywateli, natomiast przedsiębiorstwa działają w interesie ich zarządów i właścicieli. W wielu krajach przecież władze różnych szczebli dążąc do uzyskania dla siebie korzyści materialnych wymagają „łapówki” od przedsiębiorstw za wydanie dla nich korzystnych decyzji<sup>1</sup>. Takie postępowanie władz, które w wielu krajach jest standardem, przedsiębiorstwa zagraniczne muszą wliczyć w ryzyko swojej działalności.

- Przez mikropolityczne ryzyko najczęściej dotknięte są firmy mające istotny wpływ na określoną strefę funkcjonowania kraju goszczącego, ze względu na ich rozmiary, zależność od nich innych firm i przemysłów, lokalizację w przemyśle o znaczeniu strategicznym i obronnym, eksploatujące bogactwa naturalne, kontrolujące eksport i posiadające monopolistyczną pozycję.
- **Ryzyko transferu** występuje wtedy, gdy rząd ogranicza przepływ kapitału, produktów i ludzi pomiędzy swoim krajem a innymi. Restrykcje mogą dotyczyć zarówno przypyływu, jak odpływu i pochodzić z kraju lokalizacji inwestycji, z kraju inwestującego oraz z kraju trzeciego.

Mogą one przybierać różne formy i dotyczyć różne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na przykład restrykcje importu surowców, materiałów i maszyn, które mają na celu równowagę bilansu handlowego i zwiększenie popytu na produkty krajowe mogą zakłócić, a nawet załamać działanie firmy zagranicznej, zwłaszcza gdy na rynku kraju goszczącego brak jest odpowiednich źródeł zaopatrzenia w te materiały.

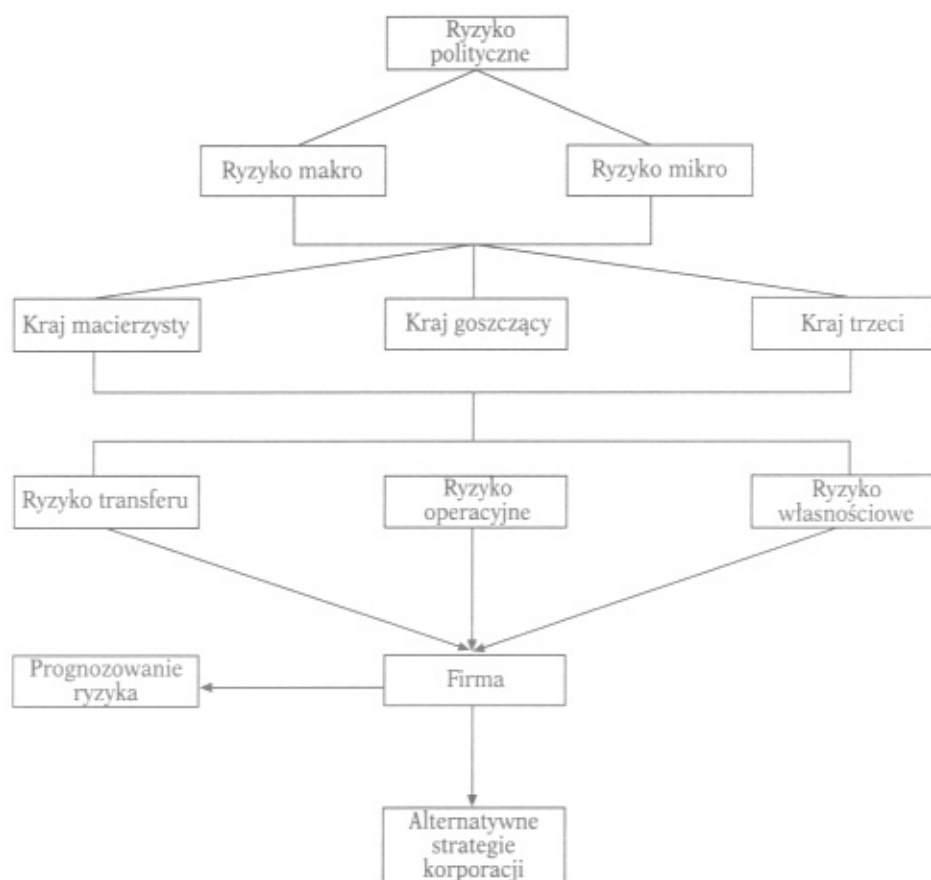
Również eksport może podlegać ograniczeniom ze względów politycznych, limitując w ten sposób rozmiary produkcji i rozwój firmy. W szczególności dotyczy to wyrobów przemysłu high-tech i obronnego. Decyzje w tym zakresie podejmowane są nie tylko przez rządy poszczególnych krajów, ale i organizacje międzynarodowe (ONZ) w zakresie eksportu broni i środków do jej produkcji do krajów objętych konfliktem lub stanowiących zagrożenie dla światowego bezpieczeństwa. Ograniczenia mogą dotyczyć także innych produktów np. eksportu ropy z Iraku w okresie rządów Saddama Husajna.

Z kolei kontrola i limitowanie wymiany walutowej wynikająca z niedostatku dewiz ogranicza możliwość zakupu za granicą niezbędnych do produkcji komponentów i realizację zysków firmy. Niekorzystny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw będą miały przepisy utrudniające uzyskanie wiz i pozwoleń na pracę oraz udział obcokrajowców w zatrudnieniu firm zagranicznych.

---

<sup>1</sup> Również Polska w znacznym stopniu zagrożona jest korupcją polityczną. W swoim czasie media podawały, że przeforsowanie korzystnej dla danej grupy interesów ustawy w polskim parlamencie kosztuje 1 mln USD. Potwierdza to „afery Rywina” oraz wiele innych o znaczeniu lokalnym. O rosnącej koncepcji w Polsce informują m.in. coroczne rankingi Transparency International. W 2002 r. na 102 kraje, w których przeprowadzono badania zajmowaliśmy 45 pozycję ze wskaźnikiem 4, podczas gdy w poprzednim roku wynosił on 5,8 (10 pkt oznaczało brak korupcji).

Schemat 16. Rodzaje ryzyka politycznego



Źródło: Opracowanie na podstawie [Sanyal, 2001, s. 88]

W sytuacji gdy rząd ingeruje w bieżącą działalność firmy, to mamy do czynienia z **ryzykiem operacyjnym**. Może ono polegać na wymogu określonego udziału komponentów krajowych w produktach. Ten obowiązek jest często nakładany na firmy, które w kraju goszczącym montują wyroby z importowanymi częściami (najczęściej samochody). Ingerencja może być związana z kontrolą cen – ustaleniem ich górnego pułapu. Szczególnie dotyczy to produktów podstawowych (żywność, leki, odzież, benzyna itp.) i jest stosowane w krajach wysokiej inflacji. Pod naciskiem związków zawodowych rząd może także wprowadzić regulacje wspierające pracowników i tym samym zwiększyć koszty działania firm zagranicznych. Także zmiana przepisów dotyczących ochrony środowiska; emisji zanieczyszczeń, utylizacji odpadów, oczyszczania ścieków będzie wiązała się z ryzykiem wydatków na dodatkowe inwestycje w firmie.

A oto przykłady regulacji rządowych zwiększających ryzyko operacyjne dla firm [Sanyal, 2001, s. 84]:

- top management powinien składać się tylko z krajowców,

- firma powinna sfinansować czynsze, opiekę medyczną i inne świadczenia socjalne dla pracowników,
- określona część produkcji powinna być eksportowana,
- eksport określonych produktów do niektórych krajów jest limitowany,
- ogranicza się rozmiary wymiany walut,
- wprowadza się specjalny podatek lub opłaty dla firm zagranicznych,
- zmienia się liczbę godzin podziału pracy, stawki płac i premie dla pracowników,
- dopuszcza się swobodę działania związków zawodowych z prawem do strajku,
- wymaga się dostosowania polityki zatrudnienia firmy do narodowych celów,
- zwiększa się obowiązkowy procentowy udział komponentów krajowych w finalnym produkcie,
- zmienia się zasady i podstawy opodatkowania,
- zabrania się produkcji określonych wyrobów,
- likwiduje się preferencje taryfowe i swobodę dostępu do rynków zagranicznych.

**Ryzyko własnościowe**, czyli prawdopodobieństwo ograniczenia lub pozbawienia praw własności związane jest z krajem goszczącym. Może ono polegać na żądaniu określonego udziału partnera miejscowego w kapitale i zarządzaniu firmą zagraniczną – czyli utworzenia joint venture. Negatywne konsekwencje tego związane są z koniecznością dokonania zmian w organizacji i zarządzaniu firmą, z prawdopodobieństwem „wycieku” tajemnic produkcyjnych i handlowych i pogorszeniem się efektywności działania.

Przedsięwzięcie takie nosi nazwę „udomowienia” firmy (ang. domestication). Pod koniec lat 90. takie działania podjęły np. władze Kazachstanu w stosunku do firmy Transworld Group zmuszając ją do wniesienia części majątku do lokalnych joint ventures. Podobnie rząd Jugosławii mniej więcej w tym samym czasie ultimatywnie przejął większość udziału w spółce ICN Jugosławia będącej własnością koncernu farmaceutycznego z USA.

Jeżeli przejęcie dokonuje się za odszkodowaniem, to jest to tzw. wywłaszczenie (ekspropriacja). Wysokość odszkodowania jest przedmiotem negocjacji stron. Na ogół nie jest jednak adekwatna do wartości firmy i nie rekompensuje utraty przyszłych korzyści. Najbardziej drastyczną formą omawianego ryzyka jest jego przejęcie bez odszkodowania, czyli konfiskata. Miała ona miejsce w krajach afrykańskich po uzyskaniu przez nie niepodległości, na Kubie po rewolucji oraz w Iraku i Iranie. W swoim czasie wywłaszczono w Chile koncern ITT i Anaconda Copper, w Peru Enron Corporation, w Boliwii Gulf Oil i w Libii Occidental Petroleum.

Obecnie zjawisko konfiskaty nie występuje. Rządy poszczególnych państw podejmują wiele działań, które mają przyciągnąć zagranicznych inwestorów i konkurują między sobą o nich, starannie unikając wszystkiego co by ich zniechęcało<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Przykładem może być rywalizacja Dąbrowy Górniczej i czeskiego Kolina o lokalizację fabryki Toyoty.

## Sposoby zmniejszania ryzyka politycznego

Ryzyka politycznego można tylko uniknąć wtedy, jeśli nie inwestuje się w krajach, w których występuje wysokie zagrożenie. Takie postępowanie pozbawia jednak firmę szans osiągnięcia dodatkowych i wyższych od normalnych zysków. Nie oznacza to jednak, że firmy inwestują bez względu na ryzyko. Pomimo perspektyw bardzo wysokich zysków rezygnują z inwestycji, jeśli przewidywane ryzyko jest według ich ocen zbyt wysokie. Standardy ocen nie są jednakowe we wszystkich firmach – jedne gotowe są ponieść wyższe ryzyko inne nie, aczkolwiek wśród koncernów międzynarodowych obserwowana jest tendencja do naśladowania postępowania konkurentów. Przykładem tego może być Zair, z którego wycofały się firmy międzynarodowe, pomimo bardzo bogatych bogactw naturalnych w postaci miedzi, złota, diamentów, ropy i kobaltu ze względu na wojnę domową, korupcję i nieprzewidywalne decyzje rządu, częste jego zmiany i brak pewności czy następny będzie honorował kontrakty zawarte przez poprzedni. Taka sytuacja nie zniechęciła jednak kombinatu KGHM Polska Miedź S.A. do zainwestowania w złoża miedzi i kobaltu w prowincji Katanga tego kraju (złoża Kimpe). Skutkuje to bardzo wysokimi stratami, wynikającymi jednak głównie z błędów popełnionych przez inwestora, w mniejszym zaś z ryzyka politycznego. Jeśli jednak firma decyduje się inwestować w danym kraju, po dokonaniu oceny ryzyka politycznego i innych ryzyk, to zwykle podejmuje działanie, które pozwalają je minimalizować. Do takich należy wynegocjowanie z rządem kraju goszczącego korzystnych dla obu stron warunków. Przede wszystkim firma winna uzyskać gwarancję stabilności rządowych regulacji, dotyczących podatków, ceł, dostępu do rynku kapitałowego, transferu zysków w walutach wymiennalnych, transferu eksploatowanych surowców mineralnych lub roślinnych, zachowania własności i sposobu likwidacji inwestycji itp. Możliwość wynegocjowania korzystnych warunków zależy od siły przetargowej firmy, jej rozmiarów, rodzaju działalności, marki, technologii, kwalifikacji kadry itd. Podpisanie porozumienia nie oznacza jednak, że w przyszłości sygnatariusz nie będzie chciał renegeacji umowy lub że następny rząd będzie skłonny ją honorować.

Z kolei pozycja kraju goszczącego będzie tym silniejsza, im będzie on dysponował bardziej atrakcyjnymi zasobami materialnymi i ludzkimi, większym rynkiem, bardziej rozwiniętą infrastrukturą oraz możliwościami skorzystania z różnych źródeł dopływu kapitału, im sytuacja polityczna i ekonomiczna będzie w nim bardziej stabilna i im jego przedstawiciele będą prezentowali wyższy poziom etyczny, wyższe kwalifikacje zawodowe i umiejętności negocjacyjne [Rymarczyk, 1996, s. 109-111].

Według [Mahiniego i Wellsa, 53, s. 342 i nast.], stosowaną przez międzynarodowe przedsiębiorstwa strategię w stosunku do rządów krajów goszczących można podzielić na:

- 1) normatywną;
- 2) centralizacyjną;

- 3) ad hoc;
- 4) koordynacyjną.

Ad. 1. Strategia normatywna polega na ustaleniu przez międzynarodowe przedsiębiorstwo, jeszcze przed podjęciem negocjacji z rządem kraju goszczącego, określonych zasad postępowania dotyczących wszystkich ważniejszych aspektów jego działalności za granicą, które nie mogą ulegać zmianie. Należą do nich np. rozmiary udziałów przedsiębiorstw kraju goszczącego w filiach, handel między spółkami córkami, lokalizacja badań i rozwoju, polityka cen transferowych, struktura zatrudnienia. Najbliższe tej strategii jest postępowanie korporacji IBM.

Ad. 2. Strategia centralizacyjna jest w znacznym stopniu podobna do wyżej opisanej. W tym przypadku uprawnienia do prowadzenia negocjacji skoncentrowane są w specjalnym wydziale centrali. Kierownik filii może brać w nich udział, ale zajmuje podrzędną pozycję. Zasadnicza różnica w stosunku do strategii normatywnej polega na tym, że szersze jest spektrum spraw, które mogą być przedmiotem negocjacji. Strategie te stosują m.in. międzynarodowe koncerny naftowe.

Ad. 3. strategia ad hoc dopuszcza podejmowanie ważnych decyzji, wynikających z kontaktów z władzami kraju goszczącego przez kierowników regionalnych jednostek lub określonych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa, np. marketingu lub produkcji. Decyzje o tym, kto będzie rozstrzygał dany problem, podejmowane są od przypadku do przypadku i najczęściej zależą od tego, kto wykazał inicjatywę. Swobodne ich kształtowanie tylko w niewielkim stopniu jest ograniczone przez centralę. Jako przykłady stosowania takiej strategii można wymienić przedsiębiorstwa amerykańskie; International Harvester (budowa maszyn) i Cummins (silniki wysokoprężne).

Ad. 4. Stosowanie strategii koordynacyjnej polega na łączeniu przeciwstawnych strategii, tj. normatywnej i centralizacyjnej z jednej strony i ad hoc z drugiej strony. Strategia ta zakłada pozostawienie dużej części uprawnień negocjacyjnych w rękach niższego managementu (kierowników filii) przy równoczesnym utworzeniu takiej organizacji struktury, która byłaby w stanie skutecznie motywować menedżerów do podejmowania decyzji zgodnych z interesami innych filii koncernu. Oznacza to próbę połączenia korzyści współdecydowania osób najlepiej zorientowanych w lokalnych warunkach z pozytywnymi efektami centralizacji. Praktyczne sposoby rozwiązania tego problemu w pewnym stopniu różnią się od siebie, jak wykazują to przykłady takich przedsiębiorstw, jak Ford, Xerox, ITTI, Eli Lilly.

Wymienione cztery podstawowe opcje oparte są na obserwacji cech dominujących w postępowaniu przedsiębiorstw w stosunkach z władzami krajów goszczących. Oznacza to, że w praktyce różnicują one swoją strategię i korzystają z całego zestawu możliwych środków, dobierając je w zależności od sytuacji i problemów, które należy rozwiązać.

Jest dość oczywiste, że na stosowanie strategii normatywnej mogą pozwolić sobie przedsiębiorstwa międzynarodowe, jeśli posiadają niezwykle silną pozycję przetargową w stosunku do kraju goszczącego. Strategia ad hoc będzie



natomiast charakterystyczna dla przedsiębiorstw, których działalność zagraniczna nie ma dużego znaczenia i dotyczy poszczególnych krajów.

Firma inwestująca za granicą może ubezpieczyć się od ryzyka politycznego kupując polisę od rządowej lub prywatnej agencji ubezpieczeniowej lub uzyskując specjalne gwarancje swojego rządu. Ubezpiecza się zwykle od ryzyka konfiskaty lub wywłaszczenia, zawieszenia wymienialności waluty, zniszczenia lub uszkodzenia majątku wskutek wojny, rewolucji i wewnętrznych zamieszek oraz strat dochodu z powodu politycznej przemocy.

Do najważniejszych rządowych agencji ubezpieczeniowych na świecie należy Overseas Private Investment Corporation (OPIC) w USA i Export Credit Guarantee Department w WB. Także Bank Światowy zajmuje się ubezpieczeniem ryzyka politycznego inwestycji w krajach rozwijających się poprzez swój specjalny departament (Multinational Investment Guarantee Agency: MIGA). W Polsce ryzyko inwestowania za granicą od pewnego czasu ubezpiecza (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE).

Natomiast wśród prywatnych największym ubezpieczycielem jest londyński Lloyds, Trade Indemnity and Pan Financial in London oraz AIG i CITI – spółki zależne od Citibanku w Nowym Jorku. Koszt polisy zależy od wysokości szacowanego ryzyka oraz rozmiarów ubezpieczonych nakładów inwestycyjnych i zwykle stanowi ułamek procenta ich wartości.

Polityczne ryzyko inwestycji zagranicznych można także minimalizować stosując różne strategie obronne związane z działalnością operacyjną firmy [Eiterman i in., 2001, s. 399-401]. Może ona na przykład niektóre segmenty swojej działalności ulokować poza krajem, w którym istnieje wysokie ryzyko polityczne. W szczególności może to dotyczyć badań i rozwoju w firmach high-tech. Uzależnienie filii zagranicznych od dostaw licencji i komponentów do produkcji z centrali lub innych jednostek spółki macierzystej będzie powodowało, że jej przerwanie doprowadzi do zerwania więzów kooperacyjnych i pozbawi przejmującego spodziewanych korzyści. Taki sam efekt można osiągnąć kontrolując środki, którymi transportowane są dostawy filii (np. kontenery i tankowce). Firma zagraniczna może bronić się stosując różne techniki finansowania np. zwiększając swoje zadłużenie w różnych bankach w tym szczególnie w należących do kraju goszczącego. Także strategia cen transferowych pozwala zmniejszyć rozmiary wykazywanych zysków i uniknąć skutków wysokich podatków lub ich podniesienia w kraju lokalizacji.

Do celów obronnych wykorzystuje się także strategie marketingowe polegające na kontroli cech produktu, nazwy i marki handlowej, co utrudnia dostęp podobnych niemarkowych produktów do oficjalnych kanałów dystrybucji. Firma zagraniczna zamiast w pełni kontrolowanej spółki może sięgać do mniej wrażliwych na ryzyko polityczne form internacjonalizacji swojej działalności, jak np. licencji, kontraktu menedżerskiego, joint venture lub aliansu strategicznego. Skuteczne przeciwdziałanie interwencji rządu kraju goszczącego polega niekiedy na wzmocnieniu siły przetargowej filii poprzez zwiększenie jej aktywów i rozmiaru działania, zastosowaniu nowoczesnej techniki, prowadzeniu na miejscu badań i rozwoju i inwestowaniu zysków. Ze względu na istot-



ne znaczenie takiej firmy dla gospodarki kraju goszczącego jego rząd powinien powstrzymać się od restrykcji w stosunku do niej [Beamish, 1990, s. 120 i n.].

Duże firmy wykorzystują również lobbging jako środek zmniejszenia ryzyka politycznego. W tym celu oddziałują na przedstawicieli miejscowego establishmentu wskazując na korzyści, jakie kraj osiąga z ich działalności oraz sponsorując różne społeczne cele. W niektórych krajach w celu uzyskania korzystnych decyzji i uniknięcia restrykcji korporacyjnych zmuszane są stosować środki korupcyjne.

Kolejna grupa środków minimalizujących ryzyko polityczne związana jest ze strategią integratywną. Ma ona na celu tworzenie takiego wizerunku firmy, aby była ona traktowana jako lokalna. Na przykład firma zamiast importować części i montować je w kraju goszczącym używa miejscowych komponentów lub uruchamia ich produkcje. Nawiązuje stosunki kooperacyjne z wieloma lokalnymi firmami i korzysta z ich kanałów dystrybucji, utrzymuje dobre stosunki z władzami ze związkami zawodowymi i w ogóle dba o public relations. Prowadzi transparentny system księgowy dostępny dla kontroli urzędów skarbowych i nie stosuje systemów cen transferowych. Zatrudnia na wyższych stanowiskach także krajowców i szkoli miejscowych robotników. Istotne znaczenie wśród działań integratywnych ma przekazanie części udziałów miejscowym inwestorom oraz włączanie się w realizację rządowych planów rozwoju określonego sektora gospodarki kraju goszczącego. Jeśli jednak przedsięwzięcia obronne lub integratywne są nieskuteczne i biznes staje się bardzo ryzykowny, to firma powinna podjąć strategię wyjścia z niego. Środkiem służącym do tego celu jest próba sprzedaży udziałów dla rządu lub lokalnych inwestorów. Jeśli to się nie powiedzie to innym wyjściem będzie maksymalizacja zysków w krótkim okresie czasu poprzez drenaż firmy. W tym celu może zaprzestać inwestowania, remontowania maszyn, szkolenia, reklamy, a nawet pogorszyć jakość wyrobów i podnieść ich cenę.

### Ocena politycznego ryzyka

Korporacje międzynarodowe w celu uzyskania informacji o makro i mikro ryzyku politycznym w danym kraju zwracają się do prywatnych instytucji (firmy konsultingowe, prawnicze i audytorskie, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki inwestycyjne) oraz rządowych agencji międzynarodowych zajmujących się sprawami międzynarodowymi. Także we własnym zakresie firmy dokonują analizy ryzyka opierając się na informacjach publikowanych, uzyskiwanych przez ich biura zagraniczne oraz pochodzących od rządowych doradców. Generalnie stosowane metody analizy ryzyka politycznego można podzielić na jakościowe, ilościowe i mieszane [Sanyal, 2001, s. 100 i n.], [Najlepszy, 2000, s. 368-372]. W pierwszej grupie najczęściej stosowanymi metodami są metody podróży (grant tour), metoda delficka i opinie ekspertów. Metoda podróży polega na opracowaniu przez zespół, w skład którego wchodzi członkowie zarządu fir-

my, raportu opartego na ich obserwacjach dokonanych podczas podróży zagranicznej i rozmowach z przedstawicielami biznesu i polityki. W ramach metody delfickiej przeprowadzane są indywidualne rozmowy z członkami grupy ekspertów aż do osiągnięcia konsensusu w postaci opinii o ryzyku politycznym w danym kraju. Taką metodę zastosowała na przykład znana szwajcarska firma farmaceutyczna Ciba-Geigy dla oceny ryzyka politycznego inwestycji w Hongkongu przy założeniu, że przejmą go Chiny. W tym celu powołała grupę ekspertów, która opracowała trzy możliwe scenariusze rozwoju sytuacji: optymistyczny, pesymistyczny i pośredni. Następnie każdy z członków grupy ocenił te scenariusze i sytuował w rankingu ze względu na prawdopodobieństwo ich zaistnienia. Na tej podstawie sformułowano czwarty scenariusz, który zdaniem grupy był najbardziej prawdopodobny.

Również trzecia metoda związana jest z konsultacjami z osobami znającymi sytuację w danym kraju (dyplomaci, politycy eksperci). Stosujący metody ilościowe wykorzystują modelowanie komputerowe i symulację do oceny ryzyka. Dokonują oni kwantyfikacji politycznych, ekonomicznych, finansowych, społecznych i kulturalnych informacji, a następnie poddają je statystycznej analizie. Najczęściej posługują się analizą prawdopodobieństwa i modelami regresji. W pierwszym przypadku przewidują prawdopodobieństwo zajścia korzystnych i niekorzystnych zdarzeń w danym kraju na podstawie „drzewa decyzji”. W drugim natomiast ryzyko obliczane jest na bazie interakcji zachodzącej pomiędzy takimi zmiennymi niezależnymi, jak: panująca ideologia, stabilność rządu i spokój wewnętrzny, konflikty zewnętrzne, siła instytucji ekonomicznych, sytuacja i poziom ekonomicznego rozwoju, biurokracja i korupcja.

Makroekonomiczna charakterystyka ryzyka politycznego danego kraju odnoszona jest do sytuacji branży i firmy, która zainteresowana jest oceną ryzyka w skali mikro. Pod uwagę bierze się m.in. takie zmienne, jak rozmiary inwestycji, jej udział w inwestycjach wewnętrznych, rodzaj produktów i polityczna wrażliwość branży. Wiele organizacji zajmuje się opracowaniem rankingu krajów pod względem ryzyka politycznego. Do najbardziej znanych należą sporządzone przez magazyn finansowy „Euromoney”, „The Economist”, organizację „Political Risk Services”, która w swojej publikacji „International Country Risk Guide” (ICRG) co miesiąc przedstawia ryzyko polityczne dla 130 krajów oraz organizację „Business Environment Risk Intelligence” (BERI).

Przewidywanie ryzyka politycznego jest jednak obciążone dużą niepewnością, ponieważ analiza oparta jest na historycznym rozwoju zjawisk i postrzeżeniu przyszłość przez pryzmat aktualnych wydarzeń. Zmienne, które składają się na ryzyko są zbyt liczne i zbyt skomplikowane, aby mogły zostać uchwycone i zintegrowane w przeprowadzonej analizie lub modelu. Ponadto nie zawsze przesłanki użyte do analizy są prawdziwe. M.in. z tych względów, rzadko kiedy analitykom udało się przewidzieć wystąpienie gwałtownych zjawisk, które diametralnie zmieniają sytuację. Żadna ocena politycznego ryzyka inwestycji nie brała pod uwagę możliwości inwazji Iraku na Kuwejt i interwencji USA w Iraku, jeśli chodzi o wydarzenia ostatniego okresu.

### **Ryzyko polityczne i inne ryzyka związane z inwestycją KGHM POLSKA MIEDŹ S.A. w KONGO**

Względnie bliska perspektywa (około 20-30 lat) wyeksploatowania złóż rudy miedzi w Polsce skłoniła zarząd KGHM Polska Miedź S.A. (dalej KGHM) do poszukiwania możliwości ekspansji za granicą. Inwestycja w Zairze (później Demokratyczna Republika Kongo) wydawała się spełniać kryteria, ponieważ skala przedsięwzięcia nie była duża, dotyczyła prowincji Katanga, gdzie występują ogromne zasoby rud metali kolorowych, można było dywersyfikować produkcję tzn. użytkować nie tylko miedź, ale i kobalt, a konkurencja innych firm zagranicznych nie była wielka.

Na początku 1997 r. podpisano umowę o eksploatację rudy ze złoża Kimpe, jej przerób i sprzedaż z firmą Colmet International Ltd. Była to spółka zarejestrowana na Wyspach Dziewiczych, która wystąpiła jako pośrednik pomiędzy KGHM a kongijskimi spółkami Sodomico i Gecamines posiadającymi prawa do tego złoża i rozpoczęła wstępną eksploatację.

W tym samym czasie wybuchła wojna domowa pomiędzy prezydentem Mobutu a powstańcami kierowanymi przez Kabilę, w związku z czym ewakuowano personel oddziału kombinatu (KGHM ORG. ZAIR). Wkrótce partyzanci Kabili opanowali Katangę i inne prowincje Konga i obalili dyktatora Mobutu, co pozwoliło na powrót polskiego personelu już w kwietniu 1997 r. Jednakże wskutek rozłamu w wojskach powstańczych wojna domowa trwała aż do lipca 1999 r. Nie przeszkadzało to jednak polskiej stronie we wznowieniu eksploatacji. Ważniejszą przeszkodą okazała się jednak dewastacja urządzeń wskutek wojny domowej, przerwa w produkcji oraz ogólna dezorganizacja i chaos gospodarczy, jaki po niej nastąpił.

Wkrótce okazało się, że wzbogacenie rudy i przerób koncentratów w zakładach Sodomico i Gecamines, jak to ustalono w umowie, jest nierealne zarówno ze względu na ich zniszczenie, jak i technologię niedostosowaną do rud tlenkowych występujących w złożu Kimpe. Wskutek tego z wydobytych około 159 tys. ton rudy przerobiono tylko około 12 tys. ton, a pozostała ilość zalega na hałdach. Przez cały okres wydobywania projekt przynosił zatem wyłącznie straty. Na domiar złego nastąpił dramatyczny spadek cen kobaltu – z 50 tys. USD za tonę do około 20 tys., co nawet gdyby eksploatacja i przerób rudy przebiegały prawidłowo, czynił inwestycję nieopłacalną. Cenę za prawo eksploatacji ustalono bowiem z Colmetem na bardzo wysokim poziomie zakładając, że aktualne wtedy wysokie ceny miedzi i kobaltu nie ulegną zmianie. Cena ta była zdaniem specjalistów także zbyt wysoka w porównaniu z cenami podobnych transakcji w Afryce i w innych częściach świata.

W związku z brakiem możliwości przerobu rudy, w grudniu 1999 r. oficjalnie zarządzone wstrzymanie wydobywania, którego i tak już wcześniej nie prowadzono. Jednocześnie zarząd KGHM podjął działania w celu wyeliminowania Colmetu jako niezetelnego pośrednika i przeniesienia koncesji bezpośrednio na Kombinat. Zdołał do tego przekonać Sodomico, które wypowiedziało Colmetowi

umowę w marcu 2000 r. W istocie umowa zawarta z Colmetem była wadliwa i niedokładna. Nie precyzowała jasno zobowiązań partnera, szczególnie za zabezpieczenie przerobu rudy. KGHM występował w niej jako podwykonawca, a nie bezpośredni inwestor, a także eksporter w imieniu firmy kongijskiej. Opłata za prawo eksploatacji była znacznie zawyżona, jak już była o tym mowa. Obecnie KGHM bogatszy o doświadczenia z zakresu inwestowania za granicą podejmuje działania, które mają na celu powrót do eksploatacji rud w Kongo.

W sumie łączna strata, jaką poniosła grupa kapitałowa KGHM wg jego obliczeń, wynosi 133 mln zł (stan na koniec 2002 r.). Na niepowodzenie tej inwestycji składają się następujące ryzyka, których zarząd KGHM nie rozpoznał lub nie uwzględnił w działaniu:

- ryzyko polityczne,
- ryzyko braku doświadczenia w realizowaniu BIZ,
- ryzyko nieprofesjonalnych działań kierownictwa KGHM,
- ryzyko nieprzyjęcia i nieprzebrzegania procedur postępowania przy zawieraniu umów i ich realizacji,
- ryzyko techniczno-produkcyjne,
- ryzyko zmian koniunktury na rynku miedzi i kobaltu,
- ryzyko kontraktowe (podpisanie niekorzystnych umów),
- ryzyko związania się z niesolidnym pośrednikiem,
- ryzyko korzystania z usług prawników i doradców niezających dobrze prawa i warunków inwestowania w Kongu (m.in. firmy King & King),
- ryzyko nieubezpieczenia się od ryzyka

Źródło: Opracowanie własne

## Bibliografia

- Beamish P.W. i n., [1990], *International Management*, Wyd. Irwin, Homewood, s. 120.
- Eiterman D.K., i n., [2001], *Multinational Business Finance*, Addison - Wesley Publishing Company, inc., Boston i in.
- Hollensen S., [2001], *Global marketing*, Prentice Hall Europe.
- Najlepszy E., [2000], *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (red.), [1989], *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Gabler, Wiesbaden.
- Ross S.A., i in., [1999], *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Rymarczyk J., [1996], *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa.
- Sanyal R.N., [2001], *International Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Stonehouse G., i n., [2001], *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.

## STRATEGIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS TOWARDS POLITICAL RISK

### Summary

Political risk of economic activity conducted in international environment is considerably higher than of that conducted within one country. This results from the greater complexity and changeability of the international market. In their strategies, multinational corporations must take into account possibility of unfavourable changes in the government policy, outbreaks of internal violence, external conflicts and consequences of an immature and unstable political, legal, administrative and economic structure in many countries. The risk further intensifies when their activity is of a global nature. On the other hand, thanks to risk distribution among many countries, negative developments in one area can be compensated for by positive ones in another area. Political risk can be avoided by not investing in the countries where the risk is higher than average. However, such an approach deprives a company of a chance to achieve windfall profits. Therefore, companies taking up activities in countries representing a high level of political risk get insured against political risk and take up measures towards its reduction. Such measures include negotiations, government guarantees and lobbying, as well as transfer prices. A large group of measures are involved with the so-called integrative strategies, which involve, *inter alia*, developing good relations with local authorities, establishment of contacts with local firms, a transparent accounting system, employment of nationals including executive posts in the firm, handing over stakes in the company to local subjects, involvement in charitable activity and sponsoring.

Risk can also be minimised by means of applying various defence strategies, which generally mean creating conditions in which actions to the detriment of a multinational corporation would be disadvantageous for the host country.