

o konieczności intensyfikacji zaangażowania. Jednak żeby utrzymać przywództwo na arenie międzynarodowej, Stany Zjednoczone muszą używać siły nie tylko dla własnego interesu, ale też dla dobrego funkcjonowania całego systemu – nie mogą zakładać, że jest on niezmienny.

PAULINA MATERA
Łódź

Dr hab. Paulina Matera, Uniwersytet Łódzki, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych (paulinamatera@uni.lodz.pl)

Słowa kluczowe: przywództwo Stanów Zjednoczonych, pozycja USA w systemie międzynarodowym, koncepcje odnowienia przywództwa, dyplomacja transformacyjna, *smart power*.

Key words: US leadership, US position in the international system, the concepts of renewing of American leadership, transformational diplomacy, smart power.

ABSTRACT

The article concerns the position of the United States on the international stage in the 21st century. The major areas of domination and loss of the advantage in the new international order are presented in terms of the thesis of the end of American hegemony. The issues undertaken in this situation by the policy-makers are analyzed: defining the major threats and challenges for the United States; the methods of cooperation with the traditional allies and with the new powers; the reforms of the domestic structures of power and the improvement of the state of economy in order to gain a stronger position in international relations; the necessity of the existence of a leader/hegemonist in the contemporary international system which has many centers of influence. The major part of the article presents the conceptions and activity of the administrations of George W. Bush and Barack Obama: the strategy of transformational diplomacy and the concept of smart power.

POLSKO-AMERYKAŃSKIE WZAJEMNE INWESTYCJE BEZPOŚREDNIE

Przedstawione w opracowaniu zagadnienia wpisują się w rozważania na temat konkurencyjności międzynarodowej. Można ją traktować w kategoriach zdolności firm do sprostania zagranicznej konkurencji, czego świadectwem jest handel i obecność na obcych rynkach w formie inwestycji bezpośredniej; jak i atrakcyjności, czyli zdolności - w tym przypadku – krajów czy regionów do pozyskiwania zagranicznego kapitału, szczególnie w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Zakres poruszonej tematyki obejmuje zatem zarówno ekonomię międzynarodową, jak i biznes międzynarodowy, a zagadnienia prezentowane są z perspektywy makroekonomicznej, jak i pojedynczych firm (mikroekonomicznej)¹. Celem artykułu

¹ M. Gorynia proponuje konwencję terminologiczną, zgodnie z którą ekonomia międzynarodowa (*international economics*) jest to część ekonomii (*economics*), odnosząca się do aspektów międzynarodowych działalności gospodarczej, a biznes międzynarodowy (*international business*) to część nauk o za-

jest oszacowanie przepływów i stanu polskich inwestycji bezpośrednich w USA i amerykańskich w Polsce oraz sformułowanie wstępnych wytycznych mających na względzie dalsze sprzyjanie wzajemnym przepływom inwestycyjnym, aby odbywały się one z korzyścią dla Polski. Analiza ogniskuje się wokół procesów delokalizacji, czyli *offshoringu*. W ramach tej problematyki badawczej w Polsce dotychczas prowadzone były jedynie nieliczne projekty naukowe, które w ograniczonym stopniu mogą stanowić źródło istotnych informacji na temat przenoszenia usług biznesowych. W istniejącej literaturze brakuje nadal kompleksowych analiz dotyczących procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski oraz ich następstw². Tymczasem rozpoznanie tych kwestii ma wpływ na określenie zakresu możliwych działań polityki gospodarczej.

POLSKIE I AMERYKAŃSKIE WZAJEMNE INWESTYCJE BEZPOŚREDNIE Z PERSPEKTYWY EKONOMII MIĘDZYNARODOWEJ

Od początku transformacji systemowej w 1989 r. Polska cieszy się niestąbnącym zainteresowaniem zagranicznych inwestorów. W tym czasie stan zobowiązań zagranicznych inwestorów bezpośrednich z tytułu łącznego zaangażowania w Polsce wynosił 153 mld euro, podczas gdy łączna wartość polskich inwestycji za granicą wyniosła 38 mld euro³. W 2011 r. do Polski napłynął kapitał zagraniczny wysokości 13,6 mld euro. Jednak w ocenie ekspertów, jako że Skarb Państwa sprzedawał akcje polskich firm głównie inwestorom finansowym, a nie branżowym, skutkowało to statystycznie większym napływem kapitału portfelowego kosztem inwestycji bezpośrednich, natomiast przepływy w odwrotnym kierunku sięgnęły około 5 mld euro. Polska jest nadal krajem, który może posłużyć za doskonałą bazę do koordynowania działalności biznesowej w Europie Wschodniej⁴. Posiada chłonny rynek wewnętrzny i jest mniej wrażliwa na wahania koniunkturalne, co stanowi ważny atut zwłaszcza w czasach kryzysu. Niestety, spowolnienie gospodarcze i niepewność inwestorów drastycznie zmniejszyły wartość BIZ na całym świecie (*UNCTAD*⁵ wycofał się z wcześniejszych prognoz z 2010 i 2011 r. zapowiadających ponowny wzrost inwestycji)⁶. Powodami, dla których także w przypadku Polski nastąpiła znaczna redukcja BIZ (o prawie 80% w 2012 r. wobec 2011 r., wg NBP z 13,6 mld euro do 2,9)

rzędzaniu (*management*) dotycząca aspektów międzynarodowych zarządzania działalnością gospodarczą. M. Gorynia, *O klasyfikacji nauk zajmujących się międzynarodową działalnością gospodarczą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, <http://www.mariangorynia.pl/prasa/inne/M.Gorynia-UEWroclaw.pdf>.

² R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Studia i Prace” Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH, 1(13)/2013, s. 203.

³ Dane NBP na koniec 2011 r.

⁴ Raport „Reach the Central and Eastern Europe” opracowany przez *ConQuest Consulting* 2013.

⁵ *United Nations Conference on Trade and Development*, dalej: *UNCTAD* łączy dane dotyczące inwestycji typu *greenfield*, które obejmują fabryki, centra *BPO*, itp. z innymi typami BIZ, jak fuzje i przejęcia czy inwestycje portfelowe, co pozwala uzyskać szerszy obraz.

⁶ M. Grzegorzczak, *Inwestycje spadły i zakłęcia nie pomogą*, „Obserwator finansowy” 04.03.2013.

⁷ Gigantyczny spadek zanotowały też Niemcy – o 96,8 %, a kilkudziesięcioprocentowe obniżki nastąpiły także w Austrii, Belgii, Danii, Włoszech, Luksemburgu, Hiszpanii, Szwecji i Szwajcarii. Dobre wyniki zarejestrowano w Czechach, co tłumaczy się wprowadzeniem korzystnych zachęt dla inwestorów. Grecja wykazała wzrost o prawie 130%, ale przy bardzo niskiej bazie: z 1,1 mld USD do 2,6 mld USD, jednak gros tych inwestycji to podwyższanie kapitału w greckich spółkach.

są spadek transakcji fuzji i przejęć, kapitał w tranzycie⁸ i zmiana w strukturze projektów. Z danych *fDi Markets*, ośrodka badawczego z grupy *Financial Times*, wynika, że w Polsce nie było aż tak źle: liczba projektów inwestycyjnych nie spadła znacząco w 2012 r., zmniejszyła się natomiast ich wartość. Jednocześnie jednak podwoiła się liczba wytworzonych miejsc pracy. Także PAIiIZ, czyli Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, będąca alternatywnym źródłem na temat BIZ, akcentuje relatywnie dobrą sytuację w zakresie realizowanych przez nią projektów. Te rozbieżności, wynikające ze złożoności BIZ jako kompozytu inwestycji typu *greenfield* oraz przejęć, skłaniają do dokładniejszego przyjrzenia się kategorii BIZ⁹. W inwestycjach zagranicznych zaznaczają się dwie tendencje. Pierwsza dotyczy malejącej pracochłonności w branżach przemysłowych – w fabrykach maszyny zastępują człowieka i potrzeba mniej ludzi. Druga wiąże się ze spadkiem wartości inwestycji przy jednoczesnym wzroście liczby tworzonych przez nie miejsc pracy, ale głównie w branżach usługowych. Rośnie bowiem liczba projektów dotyczących centrów usług – niezbyt kapitałochłonnych, za to oferujących wiele etatów. Tego typu inwestycje mocno osadzają się w polskiej gospodarce. W 2012 r. przybyło 38 ośrodków zagranicznych koncernów (w sumie działa już 375), a miejsc pracy 15 tys. (obecnie w sumie około 100 tys. etatów). Na amerykańskie inwestycje w Polsce spojrzeć trzeba przez pryzmat *offshoringu*, a dokładnie *offshore outsourcingu* usług, tj. delokalizacji i zlecania na zewnątrz świadczenia wybranych usług dla biznesu, indukowanego napływem zagranicznego kapitału. Będąc przedmiotem opracowania delokalizację definiować można jako „przesunięcie zamówień, produkcji lub usług poza granice kraju” i stosować alternatywne terminy: przenoszenie, przemieszczanie lub *offshoring*¹⁰. Usługi biznesowe z kolei obejmują wszystkie świadczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i obsługą przedsiębiorstw. Usystematyzowanie podstawowych kwestii związanych z *offshoringiem* zawiera schemat 1.

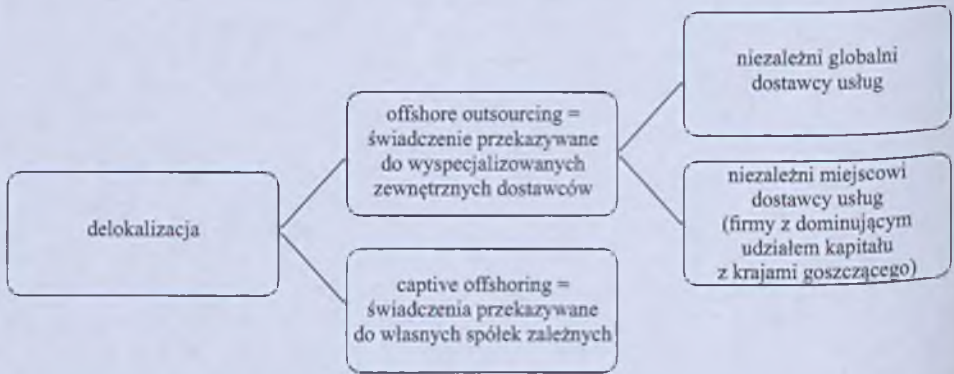
⁸ Kapitał w tranzycie jest wykazywany w oficjalnych statystykach, ale nie ma wpływu na rzeczywistą aktywność gospodarczą w naszym kraju. To pieniądze, które trafiają do nas najczęściej z central międzynarodowych korporacji tylko po to, aby przez spółkę zarejestrowaną w Polsce przekazać je podmiotom w innych krajach. Międzynarodowe koncerny wybierają taką formułę, ponieważ pozwala ona na zmniejszenie obciążeń podatkowych.

⁹ Z. Zimny, ekspert ONZ ds. inwestycji i wykładowca Akademii Finansów i Biznesu Vistula uważa, że NBP powinien podawać kapitał w tranzycie w tabelach napływów i odpływów każdorazowo, kiedy takie dane publikuje. „PAIiIZ zapowiedział, że od 2013 r. powróci do prowadzenia własnych statystyk, w których uwzględniać będzie wyłącznie pieniądze, jakie zagraniczne koncerny wydały na budowę fabryk, ich wyposażenie, zatrudnienie pracowników czy wynajem biur. Udział PAIiIZ w napływających do Polski inwestycjach szacuje się na kilkanaście procent. Ale dane PAIiIZ o zakończonych projektach nie zupełnie pokazują, ile firmy zainwestowały. Wszystko zależy od momentu „zamknięcia” projektu przez agencję. Niekiedy jest to ogłoszenie decyzji, innym razem załatwienie wszystkich formalności, co następuje kilkanaście miesięcy później. W pierwszym przypadku inwestycje, które PAIiIZ już uznaje za zamknięte są dopiero zapowiedzią. Nie pokazują faktycznych nakładów, lecz obietnice”. M. Grzegorzcyk, *Inwestycje spadły i zakłęcia nie pomogą*, „Obserwator Finansowy”, [https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/inwestycje-spadly-i-zaklucia-nie-pomoga/Inwestycje spadły i zakłęcia nie pomogą](https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/inwestycje-spadly-i-zaklucia-nie-pomoga/Inwestycje%20spadly%20i%20zaklucia%20nie%20pomoga).

¹⁰ R. Malik, *Przenoszenie usług...*, s. 204.

Schemat 1

Podstawowe kategorie analizy delokalizacji



Źródło: na podstawie R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Studia i Prace” Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH, 1(13)/2013, Warszawa 2013.

Offshoring to przenoszenie niektórych procesów produkcji dóbr i usług poza granice kraju firmy macierzystej¹¹. Na uwagę zasługuje nowy paradygmat *DLE* – *disintegration (D), location (L), externalization (E)*, będący teoretycznym ujęciem procesów *outsourcingu* i *offshoringu* w przedsiębiorstwach, szczególnie w korporacjach międzynarodowych¹². Dla naszego kraju ważne jest, aby zachęcać je do lokowania *offshoringu* o wyższej wartości i wymaganiach technologicznych, które tworzyłyby więcej korzyści dla polskiej gospodarki.

Inwestycje dokonywane przez amerykańskie podmioty¹³ w sektorze B+R wydają się dobrym przykładem, że model grawitacji w przypadku inwestycji wertykalnych nie ma zastosowania. Odległość w kilometrach nie odgrywa większej roli, liczy się bowiem dystans kulturowy – podobieństwo w prowadzeniu biznesu, czynniki mięk-

¹¹ Specjaliści podkreślają, że nie należy mylić go z *outsourcingiem*, który oznacza powierzenie zadań firmom niezależnym i poszukiwanie zewnętrznych usługodawców niezwiązanych na stałe z działalnością przedsiębiorstwa. Dlatego w *outsourcingu* mówimy o podwykonawcach, a w *offshoringu* – o partnerach wewnątrz firmy. *Dlaczego Kraków jest światowym centrum usług dla biznesu?*, 21.03.2013, http://forsal.pl/artykuly/691425,dlaczego_krakow_jest_swiatowym_centrum_uslug_dla_biznesu.html

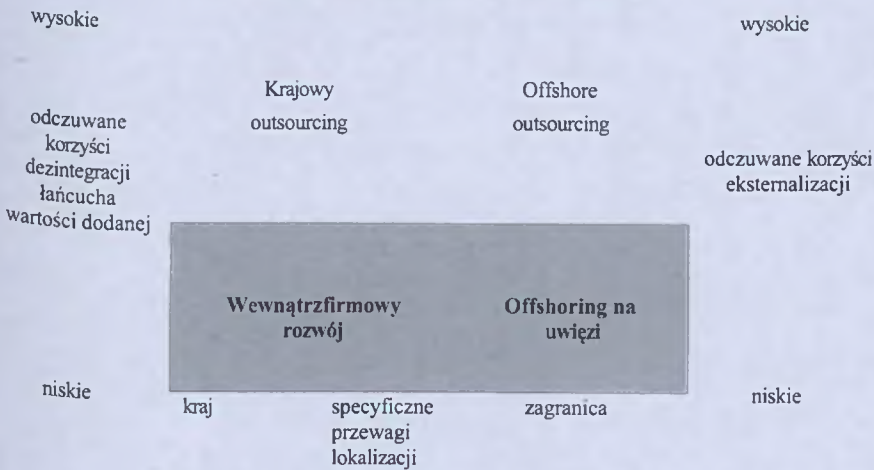
¹² *DLE* wykorzystuje dorobek czterech dziedzin: zarządzania, biznesu międzynarodowego, nowej geografii ekonomicznej oraz teorii ewolucyjnej. Tworzy nową wartość analityczną, umożliwiając odpowiedź na pytanie: czy jest korzystne i zasadne wydzielenie oraz przeniesienie za granicę pewnych działań, oraz jaka forma byłaby do tego odpowiednia? Ze względu na kompleksowe ujęcie przemian w globalnym otoczeniu, określenie warunków do wydzielenia działań, form zaangażowania oraz powstałych typów modeli biznesu, koncepcję *DLE* można uznać za rozwijający się paradygmat, głównie z zakresu biznesu międzynarodowego. A. Zorska, *Outsourcing i offshoring w ujęciu paradygmatu DLE*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 4/2012.

¹³ Także firmy amerykańskie reprezentujące tradycyjne branże produkcyjne są obecne na rynku polskim. Przypadek firmy *Mars Incorporated* – korporacji zajmującej się produkcją i sprzedażą jedzenia dla zwierząt, czekolady, dań gotowych, napojów oraz gum do żucia i słodczy cukrowych – może świadczyć, że dla tego typu firm czynnikiem rozstrzygającym okazuje się wymierna pomoc dostępna w Specjalnych strefach ekonomicznych (dalej: SSE), bowiem to niejasności związane z funkcjonowaniem łódzkiej strefy przesądziły o rezygnacji z lokacji w Polsce.

kie – instytucjonalne, społeczne oraz procesy aglomeracji i pozytywne efekty zewnętrzne, w tym generowane korzyści skali, przesądzają o atrakcyjności nawet „dalekich” lokalizacji¹⁴. Inwestycje płynące do Polski, głównie związane z poszukiwaniem zasobów, tj. wykwalifikowanej siły roboczej i dodatkowo nienastawione na obsługę lokalnego rynku, sprzyjają eksportowi¹⁵. Badania z wykorzystaniem modelu regresji dla Polski i wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej w okresie 1999-2008 dla przemysłu przetwórczego, usług i działalności badawczo-rozwojowej wykazały pozytywny związek między skalą BIZ (stan) w przemyśle i sektorze B+R a wartością eksportu, szczególnie wyraźny po trzech latach od momentu podjęcia inwestycji. Sugeruje to występowanie komplementarnych relacji między strumieniami handlu a specyficznymi wertykalnymi BIZ wynikającymi z fragmentacji łańcucha wartości dodanej. Zatem wzrost tego typu BIZ w sektorze usług stymuluje rozwój eksportu usług. Oba strumienie mają względem siebie charakter uzupełniający.

Schemat 2

Możliwe kombinacje działalności w myśl DLE



Zróżdło: Disintegration advantages (D), location-specific resourcing advantages (L) and externalization advantages (E). B. L. Kedia, D. Mukherjee, *Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages*, „Journal of World Business”, vol. 44, no. 3, 2009, s. 250-261.

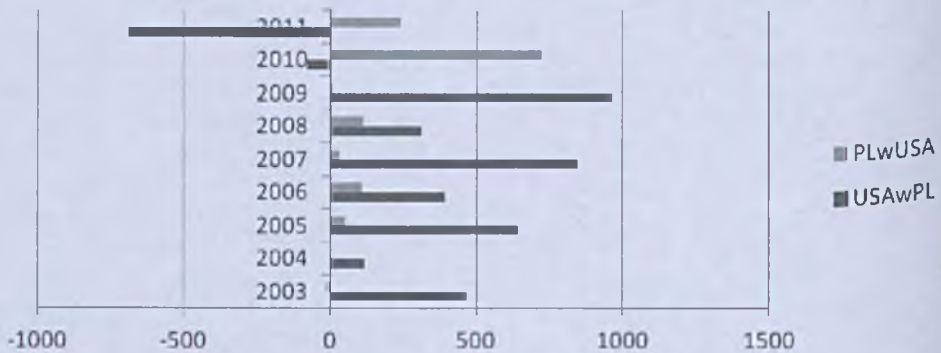
Wstępem do dalszych rozważań nad bilateralnymi – amerykańsko-polskimi relacjami inwestycyjnymi jest statystyka opisowa wzajemnych BIZ zarówno rocznych przepływów, jak i wartości skumulowanych w obu krajach. Dane NBP dotyczące lat 2003-2011 wskazują na utrzymującą się, choć malejącą zwłaszcza w ostatnim okresie, asymetrię wielkości przepływów. Inwestycje amerykańskie płynące do Pol-

¹⁴ D. Castellani, A. Palmero, A. Zanfei, *The Gravity of R&D FDI*s, „Working Papers Series in Economics, Mathematics and Statistics” 06, 2011.

¹⁵ E. Chilimoniuk-Przeździecka, A. Kuźnar, *Is Offshoring the Driving Force Behind Export?*, http://www.sgh.waw.pl/instytuty/imsg/sklad/kuznar/Przezdziecka_Kuznar.pdf, publikacja internetowa na konferencji międzynarodowej European Trade Study Group, Lozanna, wrzesień 2010.

ski, abstrahując od sytuacji, gdy były one wycofywane, są wielokrotnością strumieni kierowanych z Polski na rynek USA. Przewaga ta waha się od ok. 2% w 2008 r. do ponad 109% w 2009 r.

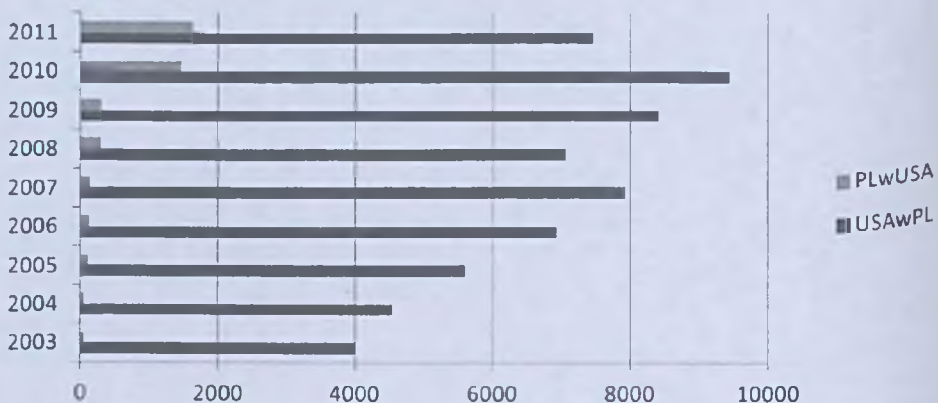
Wykres 1
Przepływy BIZ Polska-USA, mln euro



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Serie NBP Statystyka Bilansu Płatniczego, http://nbp.gov.pl/home.aspx?f=/statystyka/bilans_platniczy.html, „Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce” oraz „Inwestycje bezpośrednie w Polsce”.

Te dysproporcje są jeszcze wyraźniejsze, gdy pod uwagę weźmiemy stan inwestycji, a więc wartości skumulowane. W tym przypadku przewaga inwestycji amerykańskich w Polsce nad polskimi w USA wynosi w granicach 5-78%. Zdecydowanie pozytywnie ocenić należy jednak względnie systematyczny spadek tej nierównowagi mający swe źródło w rosnącej wartości polskich inwestycji za oceanem.

Wykres 2
Stan BIZ USA-Polska, mln euro



Źródło: jw. pod wykresem 1.

Wykres 3

Relacja skumulowanych inwestycji amerykańskich w Polsce do polskich w USA (%)



Źródło: jw. pod wykresem 1.

Podsumowując, należy stwierdzić, że asymetria w zakresie wielkości inwestycji napływających z USA do Polski i wypływających z Polski do USA, jak i ich skumulowanych wartości utrzymuje się, choć wykazuje wyraźną tendencję malejącą. Zdiagnozowana dysproporcja, choć naturalna z racji różnicy potencjału ekonomicznego, sprawia jednak, że podejmowane są próby mające na celu intensyfikację obecności gospodarczej polskich podmiotów w USA (np. w formie *Silicon Valley Acceleration Center - SVAC*)¹⁶.

Innym odzwierciedleniem dysproporcji między wzajemnymi relacjami inwestycyjnymi mogą być wskaźniki *NOI* (*netto outward investemnt*) i *ROI* (*relative outward investment*). Pierwszy z nich wyraża różnicę między skumulowaną wartością inwestycji wypływających z Polski a napływających ze Stanów, drugi natomiast wskazuje na stosunek tych skumulowanych inwestycji – oddaje więc względne różnice. *ROI*, jak wskazują badania, ma tendencję do osiągania minimalnych wartości na kilka lat przed wzrostem *NOI*, czyli momentem, gdy gospodarka wkracza w trzeci etap ścieżki rozwoju inwestycyjnego (*IDP – investment development path*)¹⁷.

Utrzymujące się wartości ujemne wskaźnika *NOI* potwierdzają, że w relacjach z USA Polska jest wciąż biorcą netto kapitału, tj. wysłała mniej inwestycji aniżeli przyjęła.

Poprawie ulega wartość *ROI*, co sugerowałoby zmniejszanie skali dysproporcji we wzajemnych przepływach kapitałowych w formie BIZ i potwierdzało wyniki dotyczące relacji przedstawione na wykresie 3.

¹⁶ Np. most krzemowy stanowiący łącznik między polskimi podmiotami w kraju a firmami już obecnymi w USA w Dolinie Krzemowej (Poland's bridge organization /the "Polish Silicon Bridge" acceleration model). P. Pietrasiński, *Polish Silicon Valley Initiative as an example of building an innovative "Bridge Organization" to accelerate European technology companies on the US and global markets*, „WERI Working Papers” No 321, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KGS/struktura/IGS-KGS/publikacje/Documents/321_P.Pietrasienski.pdf.

¹⁷ E. Chilimoniuk, J.M. Radło, *Service Offshoring and Location Factors: Evidence from Poland*, <http://www.etsg.org/ETSG2008/Papers/Radlo.pdf>.

Wykres 4

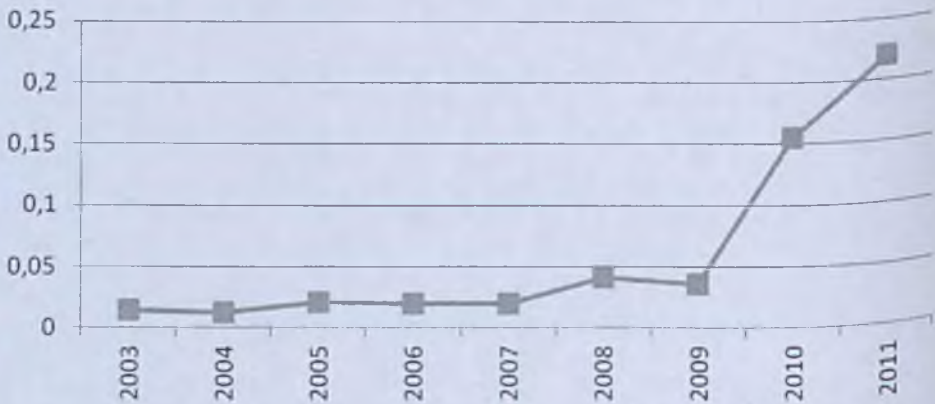
Wskaźnik NOI dla wzajemnych inwestycji polskich i amerykańskich, mln euro



Źródło: jak pod wykresem 1.

Wykres 5

Wskaźnik ROI dla wzajemnych inwestycji polskich i amerykańskich



Źródło: jak pod wykresem 1.

W pierwszym półroczu 2013 r. USA pozostawały bez wątpienia liderem na rynku inwestycji zagranicznych w Polsce. Wartość wszystkich 9 prowadzonych przez PAIiIZ projektów (dla porównania kolejne w rankingu Wielka Brytania i Niemcy miały tylko 3 i 2 projekty) wyniosła 240 mld euro i wiązała się z zatrudnieniem około 3,3 tys. pracowników, co odpowiadało około 44% wszystkich realizowanych przez Agencję projektów i 40% tworzonych w ich ramach miejsc pracy¹⁸.

¹⁸ Informacje podawane podczas konferencji PAIiIZ, Warszawa 26.06.2013 r. w związku z doroczną prezentacją światowego raportu inwestycyjnego UNCTAD.

Inwestycje płynące z USA do Polski podlegały na przestrzeni lat fluktuacjom. Dynamika przepływów wahała się od prawie 800% spadku (2011 r. wobec 2010 r.) do ponad 200% wzrostu (z 2009 r.). Należy podkreślić, że chodzi o skalę rocznych zmian, spadki nie oznaczają zatem wycofania kapitału lecz jego mniejszą wartość kierowaną do Polski. Dość regularnie wzrastała wartość skumulowana inwestycji w Polsce, choć – z racji wspomnianych fluktuacji przepływów – także ona podlegała okresowym spadkom w latach 2003, 2008 i 2011.

Tabela 1

Dynamika napływu i stanu inwestycji amerykańskich w Polsce

Inwestycje amerykańskie w Polsce	Dynamika napływu	Dynamika stanu
1997	69%	40%
1998	8%	40%
1999	-40%	19%
2000	-12%	19%
2001	86%	28%
2002	-35%	3%
2003	9%	-13%
2004	-76%	13%
2005	463%	23%
2006	-39%	24%
2007	115%	14%
2008	-63%	-11%
2009	210%	19%
2010	-108%	12%
2011	-759%	-21%

Źródło: jak pod wykresem 1.

Wartości kapitału wypływającego z Polski do USA w formie BIZ także podlegały wahaniom, rosnąc w niektórych okresach o ponad 8000% (z 2009 na 2010 r.), ale i spadając o prawie 100% (z 2008 na 2009 r.). Podkreślić należy, że chodzi tu wartości przepływów, a nie fakt wycofywania kapitału, a więc jedynie zmieniającą się skalę zjawiska.

Wzrostowi podlegała systematycznie wartość skumulowana inwestycji polskich w USA, choć skala tych przyrostów była różna.

Mając na uwadze podejmowane przez specjalistów zajmujących się międzynarodowymi stosunkami gospodarczymi kwestie wzajemnych relacji handlu zagranicznego i przepływów kapitałowych, podjęto próbę określenia, jak relacje te kształtują się dla pary USA/Polska. Bazując na danych NBP w zakresie napływu inwestycji oraz statystykach Eurostatu dotyczących eksportu, w tym eksportu usług, starano się osza-

cować, czy faktycznie – jak wynika z niektórych badań – napływ kapitału w formie BIZ może sprzyjać późniejszemu eksportowi¹⁹. W szczególności, czy istnieje pozytywna korelacja między inwestycjami amerykańskimi lokowanymi w Polsce w okresie t a wartościami eksportu, w tym eksportu usług, który wiązany jest z procesami *business process offshoring* BPO w okresach $t+1$, $t+2$ czy $t+3$.

Tabela 2

Dynamika napływu i stanu inwestycji polskich w USA

Lata	Dynamika napływu	Dynamika stanu
2004	149%	3%
2005	711%	100%
2006	112%	20%
2007	-72%	10%
2008	276%	89%
2009	-92%	3%
2010	8125%	392%
2011	-67%	11%

Źródło: jak pod wykresem 1.

W przypadku uwzględnienia strumieni, a więc gdy brano pod uwagę zmieniające się rokrocznie wartości bezpośrednich inwestycji z USA kierowanych do Polski, nie wykazano jasnej zależności, która określiłaby charakter wzajemnych relacji. W przypadku relacji napływ inwestycji-wartość eksportu ogółem stwierdzono, posługując się prostą analizą korelacji, zależność ujemną dla opóźnienia jednego roku (-0,2), dodatnią na poziomie ok. 0,3 w przypadku opóźnienia dwuletniego i zaledwie 0,07 dla opóźnienia trzyletniego. Można to interpretować jako początkowo substytucyjną, potem komplementarną, ale coraz słabszą zależność „inwestycje amerykańskie w Polsce – eksport z Polski do USA”. Równie trudna do wytłumaczenia wydaje się zależność „inwestycje a późniejszy eksport usług”. Otrzymane wskaźniki korelacji sugerują w tym przypadku, że w „rok po” wartości napływających BIZ pozytywnie stymulują eksport usług (0,002), jeszcze silniej dwa lata później (0,41), ale gdy uwzględnić okres trzech lat okaże się, że napływ BIZ hamuje eksport usług z Polski do USA (-0,33).

Tabela 3

Relacje napływ inwestycji - eksport, w tym eksport usług

	t+1	t+2	t+3
współczynnik korelacji	-0,2057803	0,27662854	0,07155923
współczynnik korelacji - usługi	0,00258094	0,41793438	-0,3377559

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych statystyk NBP.

¹⁹ E. Chilimoniuk-Przeździecka, A. Kuźnar, *Is Offshoring...*

Sytuacja staje się dużo bardziej klarowna, gdy pod uwagę weźmiemy skumulowane wartości kapitału amerykańskiego w Polsce i zestawimy je z późniejszym wolumenem eksportu kierowanego z Polski do Stanów, w tym eksportu usług.

Tabela 4

Relacje stan inwestycji - eksport, w tym eksport usług

	t+1	t+2	t+3
Współczynnik korelacji	0,86196551	0,78535797	0,7739907
Współczynnik korelacji - usługi	0,89530707	0,73884058	0,45612017

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych statystyk NBP.

Dla wszystkich rodzajów opóźnień otrzymamy stosunkowo wysokie i pozytywne wskaźniki korelacji. Może to wskazywać na komplementarny charakter relacji „stan inwestycji amerykańskich a późniejszy eksport w tym eksport usług do Stanów” – im więcej kapitału skumulowanego w Polsce w danym roku, tym więcej sprzedaży, w tym sprzedaży usług, kierowanej z powrotem do USA, choć wpływ ten wydaje się gasnąć w czasie (malejące wartości wskaźnika korelacji).

Przedstawiona analiza jedynie sygnalizuje problematykę BIZ i uzupełniający je eksport usług, może jednak stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań, m.in. poprzez poszerzenie spektrum uwzględnianych krajów, skupienie się na wybranych sektorach lub eksplorację kwestii relacji między centralami korporacji międzynarodowych a ich zagranicznymi oddziałami i filiami, które – jak sugeruje literatura – podlegają ciągłej ewolucji²⁰. W dalszej części opracowania przyjęto perspektywę biznesu międzynarodowego, zwracając uwagę na działalność amerykańskich firm w Polsce w ramach *offshoringu* i aktywność polskich przedsiębiorstw w USA²¹.

INWESTYCJE AMERYKAŃSKIE W POLSCE I POLSKIE W USA Z PERSPEKTYWY BIZNESU MIĘDZYNARODOWEGO

Amerykańskie firmy w Polsce

Raport przygotowany z okazji 20-lecia działalności Polsko-Amerykańskiej Izby Handlowej *AmCham*²² wskazuje na zmieniający się w czasie charakter inwestycji podejmowanych przez amerykańskie podmioty w Polsce. Pierwsza ich fala dotyczyła głównie sektora przemysłowego. Przedsięwzięcia w tym zakresie motywowane były dostępem do chłonnego rynku zbytu (*market-seeking FDI*). Druga fala prowadzona jest już w ramach procesu *offshoringu/ofshore outsourcingu* i wynika z dążenia do

²⁰ J. Hendriks-Guś, 2007, *HeadQuarters - Subsidiary relationship governance in emerging markets of Central and Eastern Europe: Study in Poland*. Ph.D. Thesis, Wageningen University, 08.10.2007, <http://edepot.wur.nl/2457>

²¹ Por. inne wymiary relacji polsko-amerykańskich – J. Kiwerska, *America- Poland's Perfect Ally*, „Przegląd Zachodni”, Special Number, 2012, s. 229-240.

²² *Twenty Years of American Investment in Poland. Report of American Chamber of Commerce in Poland and KPMG*, Warszawa 2010.

poprawy efektywności i dotarcia do zasobów wykwalifikowanej, ale taniej siły roboczej (*effectiveness and resources seeking FDI*). Raport akcentuje pionierski charakter inwestycji amerykańskich na rynku polskim, jako że to właśnie firmy z USA jako jedne z pierwszych zainicjowały podejmowanie działalności w formie BIZ w Polsce po przemianach ustrojowych 1989 r. Ponadto podkreśla niejako pośredni charakter tych inwestycji wynikający z faktu, że rejestrowane w Polsce podmioty, głównie holenderskie, są *de facto* spółkami koncernów amerykańskich. Pośredni charakter bezpośrednich inwestycji oznacza, że właściciel korporacji nie jest tożsamy z firmą dokonującą inwestycji²³. W wielu zatem przypadkach oficjalne listy najważniejszych podmiotów zagranicznych w kategorii „inwestorów amerykańskich” ujmują nie tylko podmioty, których zarówno kraj pochodzenia, jak i rejestracji kapitału to USA, ale także te, dla których Stany Zjednoczone są krajem pochodzenia ale nie rejestracji działalności. Uściślając i zawężając tę kategorię do firm, które spełniają oba kryteria, otrzymamy liczącą ponad 160 pozycji listę amerykańskich inwestorów w Polsce (z dostępnych baz PAIiIZ), na której znajdują się firmy reprezentujące różnorodne branże. Większość z nich prowadzi działalność w zakresie produkcji przemysłowej i zlokalizowała spółki córki w Warszawie²⁴.

Według opublikowanego na początku 2013 r. przez „Financial Times” rankingu *FDI Markets* pod względem wartości BIZ w sektorze *BPO* (*Business Process Offshoring* - usługi świadczone dla różnych, często konkurujących firm) i *SSC* (*shared service center* - zintegrowane usługi świadczone dla jednej dużej firmy, koncernu o rozproszonej lokalizacji) w latach 2010-2011 oraz liczby utworzonych etatów, Polska zajęła trzecie miejsce, ustępując tradycyjnym liderom tej branży: Indiom i Malezji. Region Europy Środkowo-Wschodniej, w którym znaczącą rolę odgrywa Polska (40% etatów), zajął natomiast pierwsze miejsce pod względem liczby placówek zajmujących się rozwojem i utrzymaniem aplikacji *ADM* (*Application Development and Maintenance*). Jest także największym dostawcą usług inżynierskich oraz obsługujących prace B+R. Według „Financial Times” w 2012 r. działające na terenie Polski centra dawały pracę 85 tys. osób, a w lutym 2013 r. liczba zatrudnionych po raz pierwszy przekroczyła 100 tys. W ciągu najbliższych dwóch lat największym popytem cieszyć się będą usługi prawne (50% wskazań w badaniach PWC) i inżynierskie (43%). Ponadto 38% badanych uważa, że największe zapotrzebowanie będzie dotyczyć, zaliczanych wcześniej do szeroko rozumianej sfery usług informatycznych, prac dotyczących rozwoju i utrzymania aplikacji *ADM*. Obecnie najczęściej placówek zajmuje się obsługą finansowo-księgową, a także usługami dotyczącymi infrastruktury informatycznej przedsiębiorstw. Dla inwestorów coraz większej wagi nabierać będzie jakość kapitału ludzkiego i dostępność specjalistów z określonych dziedzin, a także możliwość zaoferowania klientowi już nie tylko jednej konkretnie wydzielonej usługi, ale kompleksowej obsługi wybranych procesów biznesowych. Coraz większym popytem będą się także cieszyć tzw. *huby outsourcingowe*. Oferują one usługi na znacznie bardziej zaawansowanym poziomie niż zwykłe, tradycyjne centra.

Polska jest uważana za jedną z pięciu czołowych na świecie lokalizacji zagranicznych centrów usług biznesowych²⁵. W Europie Środkowo-Wschodniej jest zdecydowanym liderem zarówno pod względem liczby powstałych inwestycji, jak i wielkości

²³ K. Kalotay, *Indirect FDI*, „The Journal of World Investment & Trade” 13, 2012, s. 542-555.

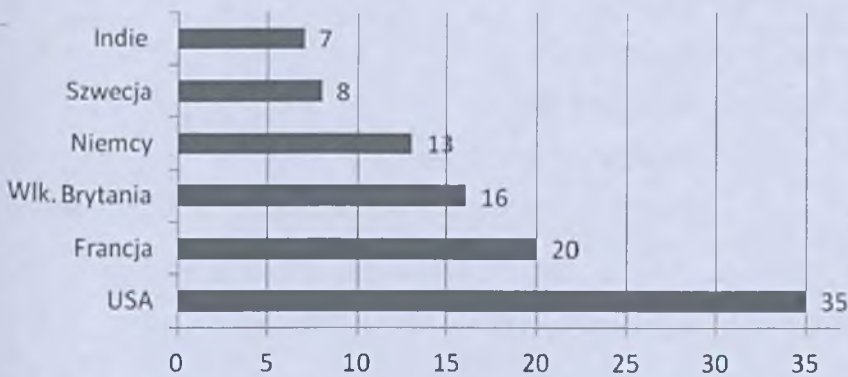
²⁴ Potwierdzeniem atrakcyjności stolicy jako lokalizacji dla zaawansowanych inwestycji amerykańskich może być decyzja z czerwca 2014 r. dotycząca uruchomienia w Warszawie trzeciego, po Londynie i Tel Aviwie, kampusu *start-ups*. Patrz: *Eric Schmidt zapowiada: Google Campus powstanie w Warszawie*, <http://www.polskathebest.pl/nauka/eric-schmidt-zapowiada-google-campus-powstanie-w-warszawie/>.

²⁵ *Polska liderem outsourcingu. Jesteśmy jak Indie*, „Forsal” 05.04.2013.

zatrudnienia w sektorze usług *outsourcingowych*. Wartość całego sektora w Polsce szacowana jest na ok. 12 mld PLN. Dla porównania, w tym samym czasie w Czechach zlokalizowanych było 237 centrów usług biznesowych (40 tys. pracowników), na Węgrzech działało 98 takich firm (32 tys. zatrudnionych), w Rumunii 79 (ponad 30 tys. pracowników), w Bułgarii 54 (13 tys.), a na Słowacji istniały 42 jednostki (z liczbą zatrudnionych rzędu 22 tys.). Z badania przygotowanego w 2012 r. przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) wynika, że w Polsce działa 375 centrów usług z udziałem kapitału zagranicznego zatrudniających ponad 100 tys. ludzi. Warszawa została sklasyfikowana na pierwszym miejscu jako miasto z największą liczbą utworzonych centrów usług, zaś lokalizacją charakteryzującą się największym zatrudnieniem okazał się Kraków, w którym pracę znalazło ponad 16 tys. pracowników²⁶. Zarysowuje się też pewna specjalizacja poszczególnych ośrodków: Warszawa, Poznań i Łódź to centra księgowo-finansowe, Trójmiasto i Kraków – IT, a Wrocław – B+R.

Wykres 6

Najwięksi dostawcy inwestycji w centrach usług – liczba inwestycji



Źródło: Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych.

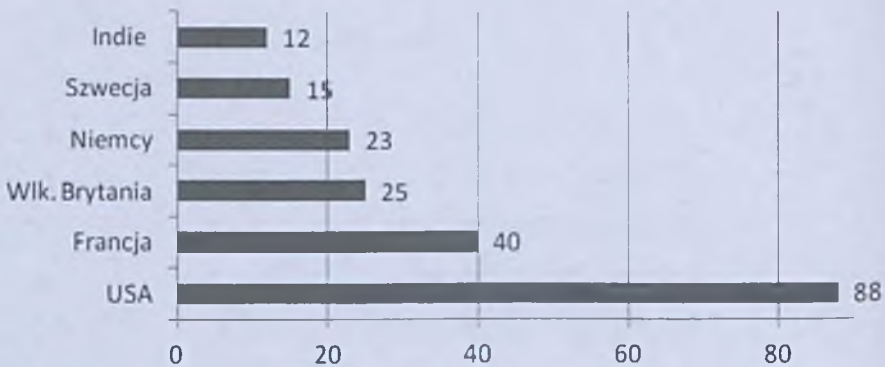
Dane z raportu *The 2013 EU Industrial B+R Investment Scoreboard* wskazują, że Polska zajmuje trzecie miejsce w UE pod względem atrakcyjności dla *outsourcingu B+R*. W ocenie firm dużo wydających na badania i rozwój, warto inwestować w tych krajach, w których możliwa jest silna współpraca z uniwersytetami i publicznymi jed-

²⁶ O wyjątkowym zainteresowaniu firm z całego świata Krakowem jako miejscem lokalizacji centrów usług, w opinii szwajcarskiego banku *USB*, przesądza między innymi: obecność innych liczących się podmiotów („dobre towarzystwo”) – w Krakowie swoje siedziby mają już takie korporacje, jak *Capgemini*, *IBM*, *Shell*, *State Street*, *HSBC*; dobra lokalizacja - („rozwinęta sieć połączeń drogą lądową oraz lotnisko w Balicach zwiększają mobilność pracowników i umożliwiają im łatwy dostęp do biur na całym świecie”); kapitał ludzki („w mieście są 24 wyższe uczelnie”, kadra naukowców i profesjonalistów, w tym najbardziej poszukiwani eksperci w różnych dziedzinach, takich jak informatyka, zarządzanie, prawo czy księgowość”) oraz wciąż relatywnie niskie koszty, zwłaszcza pracy, które należą do najniższych w Europie. *Dlaczego Kraków jest światowym centrum usług dla biznesu?* „Forsal”, 21.03.2014, http://forsal.pl/artykuly/691425,dlaczego_krakow_jest_swiatowym_centrum_uslug_dla_biznesu.html,

nostkami badawczymi. Tymczasem, według firm inwestujących w Polsce, argument płacowy jest najważniejszym uwzględnianym przy decydowaniu o tworzeniu centrów B+R, kolejne miejsca zajmują jakość i liczba osób, które mogą zostać zatrudnione. Ze względu na dotychczasowe pozytywne doświadczenia branży, w Polsce zaczęły powstawać tzw. *Knowledge Process Centres* oraz *Centres of Excellence*, w których prowadzi się m.in. analizy finansowe, marketingowe, badania i rozwój oprogramowania, działalność związaną z zarządzaniem ryzykiem oraz inne procesy wymagające szerokiego *know-how* po stronie usługodawcy (dane PAIiIZ). Do pochodzących z USA podmiotów właścicielskich, które zainwestowały w sektorze BPO około 88 mln złotych, należy 35 centrów usług biznesowych w Polsce.

Wykres 7

Centra usług według pochodzenia kapitału (dane w mln zł)



Źródło: Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych.

Władze Stanów Zjednoczonych oceniają, że amerykańskie firmy zainwestowały w Polsce dotąd około 30 miliardów dolarów, a amerykańscy przedsiębiorcy zatrudniają około 180 tys. Polaków.

Udostępniana przez PAIiIZ w ramach listy największych inwestorów w Polsce baza obejmuje 164 firmy amerykańskie, poczynając od takich gigantów jak *McDonalds* czy *IBM* po mało znane przedsiębiorstwa. Większość oddziałów tych firm zlokalizowana jest w aglomeracjach: w Warszawie rezyduje 80 spółek z kapitałem amerykańskim, w Krakowie 14, we Wrocławiu 10, w Gdańsku 7, w Poznaniu 6, w Łodzi 5, w Bydgoszczy 4. Po trzy firmy zarejestrowane są w Katowicach, Tczewie, Rzeszowie, i Bielsku-Białej, po dwie w Kwidzynie, Częstochowie, Gdyni, Swidnicy, Mielcu i Szczecinie. Zainteresowaniem inwestorów cieszą się też mniejsze ośrodki, np. Niepołomice, Świecie, czy Białogard. Dominuje produkcja przemysłowa (87 wskazań), zaangażowanie w obsługę biznesu i zarządzanie nieruchomością deklaruje 37 firm, handel prowadzi 13 podmiotów, a transportem i magazynowaniem zajmuje się 9 firm. Niektóre z podmiotów wykazują działalność na kilku obszarach tj. zarówno produkcji, jak i obsługi biznesowej czy handlu itp. Lista największych inwestorów częściowo pokrywa się z listą podmiotów amerykańskich prowadzących w Polsce działalność z zakresu *outsourcingu* procesów biznesowych (BPO) w tym B+R. Dotyczy to między innymi aktywności: *Avon*, *CitiGroup*, *Delphi Holding*, *General Electric*, *Google*, *Hamilton Sundstrand*, *HP*, *Intel Europe*, *McKinsey&Company*,

Microsoft Corporation, Motorola, Oracle Corporation, SAS Institute, Templeton Asset Management, czy UPS. Jednak działalność w zakresie BPO lub B+R prowadzi też firmy niezaliczone do grona „głównych inwestorów” np. *Thomson Reuters, Telecordia, Accenture* czy *3M*. Krytyczna analiza ogólnodostępnych informacji (kwerenda stron internetowych i materiałów prasowych) na temat wybranych firm pozwoliła na wyciągnięcie wstępnych ogólnych wniosków dotyczących ich działalności. W niniejszym opracowaniu z racji objętości ograniczono się do prezentacji wyników rozważań²⁷. Reprezentowane przez te przedsiębiorstwa sektory i wynikająca stąd specyfika działalności powodują, że inwestycje te są faktycznie stosunkowo silnie zakorzenione w regionie (Polsce). Współpracują z wieloma podmiotami, stając się częścią większej sieci relacji. Angażują się w projekty *pro bono* i działalność w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), akcentując ją w celach promocyjnych. Zdobywają nagrody – np. w 2009 r. Sabre Polska otrzymało prestiżowe wyróżnienie w ankiecie *Great Place To Work*, zajmując wysokie czwarte miejsce. Cieszą się też renomą dobrych pracodawców i chętnie wybieranych przez absolwentów oferentów staży i praktyk. Krzewią równouprawnienie kobiet, a także nowe style zarządzania i pracy (*life work balance*). Rozwijają programy praktyk studenckich i starają się budować trwałe relacje z klientami.

Polskie firmy w USA

Polski biznes ma w ostatnich latach imponujące osiągnięcia w USA, czego dowodem jest dynamiczny wzrost inwestycji. Trudny rynek amerykański staje się dostępnym dla polskich firm, i choć nadal istnieje bardzo duża nierównowaga w relacjach gospodarczych między Stanami Zjednoczonymi a Polską, „odnoszący w ostatnich latach imponujące osiągnięcia polscy przedsiębiorcy dążą do jej wyrównania. Świadczy o tym dynamika polskich inwestycji za oceanem, których łączna wartość przekroczyła ponad 2 mld USD, podczas gdy jeszcze kilka lat temu było to co najwyżej kilkaset milionów”²⁸. Z licznych badań nad internacjonalizacją polskich firm wynika, że przy podejmowaniu za granicą inwestycji oczekują one zwłaszcza pewnej formy wsparcia ze strony państwa. Jedną z nich, popularną i szczególnie chętnie stosowaną w Niemczech czy Francji, zwłaszcza w okresie słabszej koniunktury światowej, są misje gospodarcze. Tymczasem w kręgach polskich polityków taka pomoc wciąż traktowana jest wysoce nieufnie, administracja nie chce lub nie widzi potrzeby angażowania się w nią²⁹. Podejmowanych wysiłków nie wolno jednak nie doceniać. Wydział Pro-

²⁷ Do badań wybrano 30 firm: *Axiom Corporation, Apriso Corporation, AVON International Operations INC., CH2M Hill International Inc., Ciber, Citigroup, COMPUWARE CORPORATION, Cooper-Standard Automotive, Inc., DELPHI HOLDING LUXEMBOURG S.A.R.L, General Electric Corporation (GE), GOOGLE INTERNATIONAL, Hamilton Sundstrand, IBM, InfusionDev LLC, Intel Europe Inc., JPMorgan Chase & Co., McKinsey & Company, MICROSOFT CORPORATION, Motorola Inc., Oracle Corporation, Rockwell Automation, Sabre Holdings, SAS INSTITUTE INC, State Street Corporation, Stream International INC, Symantec Corporation, TEMPLETON ASSET MANAGEMENT Ltd, Tenneco Global Holding Inc, TRW AUTO HOLDINGS INC., United Parcel Service Inc. (UPS).*

²⁸ Komorowski: *Polski biznes w imponującym tempie rozwija się w USA, „Rzeczpospolita”* 25.09.2013.

²⁹ Co więcej, jest też niechętna przybliżaniu jakichkolwiek informacji na jej temat. W zagraniczne misje gospodarcze z przedstawicielami państwa polskiego pojechali w 2012 r. reprezentanci ok. 600 firm. Jak wynika z badania *DGP Forsal* (marzec 2013 r.), urzędnicy niechętnie ujawniają ich nazwy. Pełną

mocji Handlu i Inwestycji (WPHI) Ambasady RP w Waszyngtonie, we współpracy z akceleratorem *US Market Access Center (US MAC)*, w styczniu 2013 r. uruchomił w Dolinie Krzemowej (San Jose, CA) tzw. *Silicon Valley Acceleration Center (SVAC)* – biuro akceleracyjne, którego oferta ma na celu wspieranie procesu ekspansji polskich firm z sektora nowoczesnych technologii na rynku amerykańskim³⁰. Udostępnia powierzchnie biurowe, świadczy usługi doradcze i szkoleniowe obejmujące m.in. specyfikę ekosystemu Doliny Krzemowej, analizę rynku, identyfikację strategicznych partnerów i klientów, budowanie relacji z inwestorami, rozszerzenie działalności na rynki globalne, pozwalające ograniczyć ryzyko związane z procesem wejścia i wyjścia z rynku amerykańskiego, a także pomaga w nawiązywaniu kontaktów biznesowych. Ważnym elementem prowadzonych działań jest organizacja spotkań polskich firm z inwestorami w ramach tzw. *pitching sessions*, umożliwiających weryfikację oferowanej technologii oraz modelu biznesowego. Ponadto, pracownicy biura akceleracyjnego prowadzą prace analityczne pozwalające na identyfikację trendów istotnych dla rozwoju poszczególnych branż w Dolinie Krzemowej: *IT/ICT (hardware, software)*, *bio-*, *nanotechnologii*, *clean-tech*, urządzeń medycznych. Z drugiej strony, prowadzona jest polska gospodarka i wizerunek kraju jako miejsca atrakcyjnego do prowadzenia działalności gospodarczej. Na Zachodnim Wybrzeżu działają dwie polskie jednostki stworzone na bazie WPHI w San Francisco (skupisko firm z branży telefonii komórkowej, gier komputerowych) i *Menlo Park* (oprogramowanie dla przemysłu, branża *cleantech*). Kilkanaście polskich firm informatycznych uczestniczyło w pilotażowym projekcie *Tech-Match Poland* w Dolinie Krzemowej³¹. *Tech Match Poland* to projekt realizowany w ramach programu *InSight2030 into Silicon Valley* i skierowany do polskich firm - *start-upów*, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także dużych przedsiębiorstw posiadających gotowe rozwiązania technologiczne w fazie komercyjnej, które mogą spełniać zapotrzebowanie technologiczne korporacji z Doliny Krzemowej. Celem przygotowanego w ramach działań Ministerstwa Gospodarki projektu jest umożliwienie rozwoju polskich technologii na rynku globalnym, pozyskanie nowych partnerów biznesowych, kapitału inwestycyjnego lub rynku zbytu. Ekspansji polskich młodych firm na rynku amerykański pośrednio służy program TOP500 MNiSW, którego głównym celem jest wspieranie innowacyjności w nauce. 80 laureatów III edycji *Top 500 Innovators* w październiku 2013 r. wyjechało na dwumiesięczny staż do *Stanford University* i *University of California* w Berkeley. Amerykańsko-Polska Rada Współpracy – *The US-Polish Trade Council (USPTC)* – grupa liderów biznesowych działających w USA z doświadczeniem prowadzenia przedsięwzięć także w Polsce – utworzyła *US-Poland Innovation Hub*, polskie przedstawicielstwo w Dolinie Krzemowej, którego głównym celem jest pomoc polskim firmom w nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi partnerami ze światowego centrum innowacji. Jako platforma wymiany doświadczeń uczy potencjalnych inwestorów jak

listę udostępniła Kancelaria Prezesa Rady Ministrów; z MSZ, MG i Kancelarii Prezydenta uzyskano bardzo wstrzemięzliwe informacje. Ta niechęć rządzących do ujawniania kontaktów z biznesem zaskakuje. W innych krajach politycy często się szczycą tym, kogo ze sobą zabierają i jakie zadania mają wypełnić. Gdy jesienią do Polski przyjechał prezydent Francji François Hollande, już kilka dni wcześniej prasa nad Sekwaną zapowiadała, że w skład delegacji wejdą m.in. prezesi *EdF (Electricite de France)* Henri Proglio i Arey Luc Oursel.

³⁰ Inne kraje także dysponują takimi centrami, por. *Deutsche Startups auf USA-Kurs*, „Wirtschaftswoche”, 13.12.2013.

³¹ *Polskie spółki w Dolinie Krzemowej. W poszukiwaniu rynków zbytu, inspiracji i inwestorów*, http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,15125261,Polskie_spolki_w_Dolinie_Krzemowej_W_poszukiwaniu.html#ixzz2nH41HWmA, 12.12.2013.

radzić sobie na rynku amerykańskim, służy również konkretną pomocą w nawiązaniu kontaktów biznesowych (gotowa sieć kontaktów). Uczestnicząc w spotkaniach i sympozjach, polscy przedsiębiorcy mają szansę zdobyć wiedzę na temat warunków działania i wymagań, jakim muszą sprostać, aby zaistnieć na rynku amerykańskim. Ekspertki podkreślają, że aby wzbudzić zainteresowanie globalnych funduszy *venture capital* konieczna jest globalna strategia ekspansji.

„Fundusze poszukują firm o największym potencjale wzrostu wartości, a mają go te, które są nastawione na jak najszerzą ekspansję. Bowiern już w momencie podjęcia decyzji o zaangażowaniu w nową firmę fundusze obmyślają strategię wyjścia z inwestycji, a liczba potencjalnych nabywców pakietu akcji, czy udziałów przedsiębiorstwa o globalnych perspektywach jest znacznie większa niż w przypadku firmy lokalnej. (...) To, że polskie firmy są mniej skłonne do ekspansji niż np. te z krajów ESW wynika w pierwszym rzędzie z chłonności rodzimego rynku. W mniejszych krajach, o kilkumilionowej populacji wyjście w świat staje się koniecznością i firmy szybciej decydują się na konfrontację z globalnymi konkurentami, a w końcowym efekcie stają się bardziej innowacyjne”³².

Ponadto, jak podkreślają eksperci skuteczna ochrona patentowa jest bardzo ważna dla spółek chcących działać na rynku amerykańskim, który często jest tylko pierwszym krokiem do wyjścia na rynki innych kontynentów - Azji, Australii czy Ameryki Południowej. Choć koszty prawnej ochrony własności intelektualnej, zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw, nie są małe, to jednak straty poniesione w wyniku braku takiej ochrony są niepowetowane. Według ekspertów *US-Poland Hub*, rygorystyczne podejście amerykańskich funduszy do kwestii praw własności intelektualnej wynika z potrzeby maksymalnej ochrony inwestycji. Chodzi o uniknięcie sytuacji, w której konkurencja, wykorzystując niedociągnięcia prawne, mogłaby wprowadzić na rynek kopię produktu lub usługi. Z drugiej strony takie działania mają uchronić firmę przed podmiotami patentującymi wszystko co się da, a potem żądającymi niebotycznych sum z tytułu praw intelektualnych³³.

Z racji niewielkiej liczby polskich firm, które podjęły działalność w USA, zbiór podmiotów podlegających przeglądowi był szczupły. W przypadku inwestycji polskich w USA rejestrowanych w bazie Wydziału Ambasady w Waszyngtonie pełna lista *Polish Success Stories in the US*³⁴ zawiera: *LOT Cargo, AmRest, Chicago Financial Technology, CFT (the „Company”), Comarch, Com.40, DICE+, Dressta, FAKRO, HTL-Strefa, Ingot, InteliWISE, IVONA, Korona S.A., RADWAG, Selena, Tele Fonika Cable Americas, US Pharmacia*. Przegląd krytyczny dostępnych danych pozwolił jednak na wstępne rozpoznanie kategorii polskich inwestycji w USA.

Polskie podmioty w USA to niewielka, ale bardzo różnorodna grupa obejmująca duże firmy (w tym przewoźnika narodowego), jak i małe *start-upy* urodzonych globalistów, za który uznać można *GIC* oferujący kostkę *DICE+*; raczej klasyczne przedsięwzięcia typu *BIZ* np. *Comarch*, jak i indywidualne modele biznesowe opierające się na idei „eksport +” np. *Ingot*. Pewne wątpliwości co do ich polskiej proweniencji budzić mogą dane dotyczące właściciela wynikające ze składu akcjonariatu i relacji inwestorskich – np. *HTL Strefa* (szwedzki fundusz *Private Equity*) czy *Dressta*. Zastanawiać może, że liczba firm zaprezentowana na stronie ambasady różni się w zależności od wersji językowej strony: na stronie w języku angielskim figuruje znacznie więcej podmiotów. *De facto* podejmowane przez polskie firmy przedsięwzięcia na rynku

³² A. Burak, *Chłonny polski rynek demotywuje przedsiębiorców*, „Obserwator Finansowy” 27.12.2012, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/urzednik-nic-bedzie-dobrym-inwestorem/>

³³ *Ibidem*.

³⁴ <http://washington.trade.gov.pl/en/SuccessStories>.

amerykańskim wpisują się albo w formułę rozszerzonego eksportu „eksport +” i mają charakter wzbogacenia i poszerzenia sprzedaży, albo stanowią nowe inwestycje, nie tyle kapitałowe w znaczeniu finansowym, ile kapitału technologii i traktowane są jako odskocznia dla dalszej ekspansji – działalności w wymiarze globalnym. Można zaryzykować przypuszczenie, że decyzje polskich firm o rozpoczęciu działalności w USA podyktowane są chęcią przystąpienia do istniejących sieci (*network seeking*), czerpania korzyści z rozbudowanych relacji na tamtejszym rynku i działania w swoistym centrum wydarzeń (*marketplace seeking*).

WNIOSKI I PROPOZYCJE REKOMENDACJI

Zmiany w charakterze światowych przepływów handlowych, w tym rozwój globalnych łańcuchów wartości (*Global value chains*) wiążą się z daleko posuniętą fragmentaryzacją handlu skutkującą odejściem od handlu przedmiotami, w stronę handlu zadaniami (*trade in tasks*)³⁵. W Polsce doskonałym przykładem włączenia się w globalne łańcuchy wartości są dynamicznie rozwijające się centra usług dla biznesu, czyli zjawisko *BPO – Business Process Offshoring*. Sektor *BPO* staje się coraz ważniejszą gałęzią polskiej gospodarki³⁶. Według danych z 2013 r. w centrach obsługi zagranicznych firm w Polsce pracowało około 110 tys. osób (przy stabilnym wzroście sektora na poziomie 15-20% rocznie)³⁷. Dwie trzecie tych centrów obsługiwało podmioty z branż: bankowej, ubezpieczeniowej i finansowej. Częściowo, jak sugerują badania, powstawanie centrów *BPO* jest skutkiem przeprowadzanych wcześniej *BIZ*, które indukują odwrotne strumienie handlu, czyli właśnie eksport usług. Zatem o ile z jednej strony napływ *BIZ* w sektorze *BPO* zmniejsza wartość wskaźnika *NOI*, oddalając niejako gospodarke od przejścia na wyższy poziom *NOIP* (*netto outward investment path*), o tyle pozwala na zmiany jakościowe w strukturze gospodarczej w kolejnym etapie i skutkuje większą internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw.

Specyfika atrakcyjności Polski dla *offshoringu* bazuje na dużej liczbie średniej wielkości miast i dobrej dostępności powierzchni biurowej. Miasta coraz aktywniej walczą o centra usług³⁸. Prestiżowy ranking międzynarodowej firmy doradczej *Tholons* zestawiający 100 najlepszych lokalizacji dla centrów usług biznesowych i różniący je na te o ustabilizowanej pozycji, aspirujące, wykazujące tendencję wznoszącą oraz te, które dopiero znalazły się w polu zainteresowań firmy, zaliczył Kraków do tej pierwszej grupy (wysoka dziesiąta pozycja na 100). Warszawa uplasowała się na miejscu 36., a Wrocław 75.³⁹ „Efekt kuli śniegowej” sprawia, że te same miasta

³⁵ A. Balcer, K. Blusz, A. Hinc, I. Świącicki, P. Świeboda (red.), P. Zerka, *Polska globalna. Impuls do debaty*, Warszawa 2013, http://www.demosservices.home.pl/www/files/demos_Polska%20globalna.pdf, s.18.

³⁶ *Polskie Centra Usług Biznesowych*, red. J. Lewiński, <http://www.testhr.pl/files/pdf/ssc-bpo-2013.pdf>, dodatek do „Gazety Wyborczej”, poświęcony tematyce rozwoju centrów usług wspólnych w Polsce, 17.06.2013.

³⁷ http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14802577,Polska_centrum_outsourcingu__Swiatowe_koncerny_na.html?biznes=poznac#BoxBizTxt#ixzz2iHSeonxa.

³⁸ *Offshoring* warunkowany dostępnością odpowiednich lokalizacji i wykształconej kadry, sprzyja rozwojowi rynku powierzchni biurowych w Polsce, zwłaszcza w mniejszych miastach i absorbuje rzeszę wykwalifikowanych absolwentów.

³⁹ *Polskie Centra Usług Biznesowych*, red. J. Lewiński, *op. cit.*, 17.06.2013.

pozyskują kolejne inwestycje. Jednocześnie obserwujemy specjalizację⁴⁰ i przechodzenie do świadczenia coraz bardziej zaawansowanych usług. Około 25% wszystkich pracowników międzynarodowych korporacji *BPO* świadczy usługi finansowe. Swoje centra w Polsce ma już 10 z 25 największych banków świata, działają 52 towarzystwa funduszy inwestycyjnych – członkowie grup bankowych lub ubezpieczeniowych. Początkowo korporacje przynosiły do Polski proste usługi finansowe, z czasem kadrowe, zakupowe, logistyczne, działy prawne czy marketingowe. Przyszłością są działalność analityczna i *reengineering* (koncepcja biznesowa polegająca na wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach biznesowych). „Polską znajduje się w o tyle korzystnej sytuacji, że jest w stanie pozycjonować się w świecie w charakterze obszaru 'bliskiego *offshoringu*', łączącego korzyści z przenoszenia produkcji w celu optymalizacji kosztowej przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyk z tym związanych”⁴¹. Dla inwestycji *offshoringowych* większe znaczenie od czynników rynkowych mają elementy otoczenia instytucjonalnego oraz kompetencje i zasoby ludzkie⁴². Jednak podlegającą erozji przewagę kosztową Polski jako kraju lokalizacji dla *offshoringu* należy systematycznie równoważyć poprawą w zakresie zasobów ludzkich, przede wszystkim kompetencjami pracowników oraz jakości otoczenia biznesowego (por. schemat 3).

Schemat 3

Uwarunkowania napływu BIZ w zakresie *offshoringu*



Źródło: Źródło: opracowanie własne.

Jak zauważają specjaliści, wzrost zainteresowania inwestycjami w sektorze usług jest jedną z trzech obserwowanych od pewnego czasu tendencji w napływie zagranicznego kapitału do Polski - obok zmieniającego się modelu biznesowego preferującego mniejsze przedsięwzięcia oraz rosnącej tendencji re-inwestycji potwierdzającej przywiązanie do miejsca inwestycji i pośrednio jego atrakcyjność. Takie trendy mają jednak swoje konsekwencje statystyczne, bowiem z reguły wiążą się z mniejszym zaangażowaniem kapitałowym⁴³. Efekty obecności w Polsce zagranicznych centrów ułokowanych na fali procesów delocalizacji obejmują podniesienie poziomu inwestycji, wzrost eksportu usług, transfer wiedzy i nowych technologii czy zmiany w za-

⁴⁰ Postęp i pogłębianie specjalizacji w tym zakresie ułatwiłyby zmiany obowiązujących przepisów, w tym kluczowych procedur. Postuluje się między innymi wprowadzenie możliwości tzw. grupowego rozliczania VAT (stworzenie usługodawcy i jego klientowi możliwości takiego rozliczania się z urzędem skarbowym jakby byli jednym podatnikiem – według wycień ABST dałoby to dodatkowych 10 tysięcy miejsc pracy), czy zmiany w zakresie prawa pracy (uelastycznienie, kwestie niekaralności przy rekrutacji z racji charakteru działalności).

⁴¹ A. Balcer, K. Blusz, A. Hinc, I. Świącicki, P. Świeboda (red.), P. Zerka, *Polska globalna...*, s. 32.

⁴² R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych...*, s. 207.

⁴³ Informacje podawane podczas konferencji PAIIZ, Warszawa 26.06.2013 w związku z doroczną prezentacją światowego raportu inwestycyjnego *UNCTAD*.

kresie zatrudnienia, w tym powstawanie nowych miejsc pracy i nowych specjalizacji związanych z procesem przenoszenia usług: menedżera ds. przenoszenia procesów biznesowych (*transition manager*), menedżera ds. optymalizacji procesów biznesowych (*continous improvement manager*) i menedżera procesu biznesowego (*process manager*).⁴⁴ Jednocześnie niezbędne staje się systematyczne dbanie o zdolności absorpcyjne polskich przedsiębiorstw, aby ewentualne korzyści płynące z tych zaawansowanych inwestycji mogły być zaadaptowane przez krajowe podmioty. W dłuższej perspektywie należałoby oczekiwać bardziej zaawansowanych efektów tej specjalizacji Polski jako kraju lokaty inwestycji *offshoringowych* tj. powstania krajowych przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w tej działalności⁴⁵.

Pewnym wyzwaniem dla polityki promowania tego typu inwestycji pozostanie kwestia ich przestrzennej koncentracji. Już teraz ponad 55% wszystkich zatrudnionych w tego typu centrach w Polsce zlokalizowana jest w trzech miastach: Warszawie, Krakowie i Wrocławiu. Być może warto byłoby podejmować działania sprzyjające napływowi BIZ do mniejszych miejscowości oferujących istotne przewagi kosztowe (Bydgoszcz, Toruń).

Obecność polskich firm na rynku amerykańskim w formie BIZ datuje się *de facto* na 2007 r., gdyż wcześniej inwestycje te były marginalne, wręcz na granicy błędu pomiaru⁴⁶. Obok wzrostu samej liczby podmiotów i wartości ulokowanego kapitału wyraźnie zarysowuje się też tendencja do tworzenia polsko-amerykańskich izb gospodarczych. U uruchamianie działalności w USA, co podkreślają eksperci, dementując opinię o kosztach, jakie niesie to dla rodzimej gospodarki, z reguły oznacza, że jedno nowe miejsce pracy stworzone w Ameryce skutkuje co najmniej jednym nowym stanowiskiem w Polsce. Polskie firmy wchodząc na rynek amerykański korzystają z różnych dróg: dokonują przejęć i akwizycji, uczestniczą w programach akceleracji (Dolina Krzemowa), tworzą sieci dystrybucji (Inglot), otwierają zakłady produkcyjne, wchodzą w istniejące łańcuchy wartości dodanej, rozbudowują własne marki, wykorzystują zasoby kopalne (KGHM – skutki przejścia *Quadry* w Kanadzie). Dolinę Krzemową traktują jako odskocznnię do dalszego rozwoju⁴⁷; jako miejsce umożliwiające czerpanie wiedzy od najlepszych, uczenie się od najbardziej innowacyjnych firm, zdobywanie kontaktów pozwalających zaistnieć na kolejnych rynkach. Rozpoczęcie działalności i obecność w San Francisco czy *Menlo Park* to również szansa na uczestnictwo w istniejących sieciach i łańcuchach wartości dodanej.

Poruszane w opracowaniu zagadnienia wpisują się w szersze rozważania na temat konkurencyjności międzynarodowej. Można ją traktować w kategoriach zdolności firm do sprostania zagranicznej konkurencji, a więc podejmowania na obcych rynkach inwestycji bezpośrednich, jak i atrakcyjności regionu/gospodarki, czyli zdolności konkretnych lokalizacji do pozyskiwania zagranicznego kapitału, szczególnie w formie BIZ. Przeprowadzone wstępne badania rozpoznawcze kategorii konkurencyjności w odniesieniu do USA i Polski i ich wzajemnej atrakcyjności inwestycyjnej pozwalają na ostrożne wnioski dotyczące determinant tej konkurencyjności, które zestawia tabela 5.

⁴⁴ R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych...*, s. 220.

⁴⁵ Dynamiczny rozwój przenoszenia usług informatycznych do Indii w latach 90. XX w. doprowadził m.in. do powstania i rozwoju tego typu lokalnych przedsiębiorstw, których dalsza ekspansja pozwoliła na narodziny korporacji transnarodowych, takich jak *Wipro*, *Infosys*, *Tata Consultancy Services*.

⁴⁶ P. Pietrasiński, Radca Minister, kierownik WPHI Ambasady RP w Waszyngtonie, podczas konferencji „Ekspansja zagraniczna polskich firm. Kierunki inwestycji i strategiczne rynki finansowe” organizowanej przez ośrodek analityczny ThinkTank i Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 05.12.2013.

⁴⁷ Podobnie jak inne znaczące centra tego typu na świecie – Tel Aviv czy Seul.

Tabela 5
Konkurencyjność - 2 kraje, 2 wymiary

Kraj i wymiar	Determinanty konkurencyjności w ujęciu bilateralnym*
Polskie firmy	Elastyczność, szybkość reakcji, oferta dostosowana do potrzeb klienta, nowatorstwo rozwiązań, małe rozmiary, innowacyjność, <i>know-how</i>
Polska	Duży rynek zbytu, tania, ale wykwalifikowana siła robocza, dostępność powierzchni biurowych
Amerykańskie firmy	Zaplecze finansowe, doświadczenie, skala działania
USA	<i>Marketplace</i> – miejsce handlu, możliwość <i>networkingu</i> , przyjazne biznesowi środowisko

*nie bezwzględne, ale dla tej pary państw.

Przeprowadzana rekonstrukcja przepływów i stanu wzajemnych inwestycji pozwala na zarysowanie propozycji wstępnych rekomendacji.

- W zakresie BIZ wypływających z Polski zasadne wydaje się:
 - sprzyjanie powstawaniu silnych firm zdolnych do podjęcia konkurencji międzynarodowej, co jest szczególnie ważne na rynku USA. W ramach „nowej” polityki przemysłowej i modelu „państwa optimum” zasadne może być wspieranie narodowych czempionów wraz z działaniami w sferze dyplomacji gospodarczej. „Oświecony interwencjonizm, w przeciwieństwie do ‘starego’ ręcznego sterowania, uzasadniony jest pozbyciem się (dosł. zrzczeniem) przez Polskę wraz z wejściem do UE wielu narzędzi, z których wcześniej mogły korzystać inne państwa, a które pozwoliły im na stworzenie narodowych czempionów zdolnych konkurować za granicą”⁴⁸;
 - zapewnianie, że inwestycje nie odbywają się kosztem działalności w Polsce i nie oznaczają delokalizacji, co biorąc pod uwagę różnice rozwojowe i poziomu możliwości między Polską a USA, w najbliższej przyszłości raczej nie grozi;
 - optymalizacja procesów internacjonalizacji polskich firm i skuteczna dyplomacja gospodarcza⁴⁹ wymagają dalszego lepszego dostosowania oferty i pomocy administracji publicznej do potrzeb i oczekiwań firm⁵⁰;
 - wsparcie polityczne Polski dla projektu Handlowo-Inwestycyjnego Partnerstwa Transatlantyckiego, które może być dodatkowym impulsem dla rozwoju inwestycji przy jednoczesnej dbałości o interesy rodzimych firm;
- W zakresie BIZ napływających do Polski konieczne staje się:
 - bardziej aktywne zabieganie o inwestorów z USA, szczególnie potrzebne, jak się wydaje, w sytuacji renesansu polityki przemysłowej w Stanach i idei *re-shoringu*, zakładającej powrót przemysłu do Ameryki. Coraz popularniejsze koncepcje reindustrializacji USA i patriotyzmu gospodarczego mogą grozić zmniejszeniem zaangażowania biznesu amerykańskiego poza Stanami, a w konsekwencji między innymi redukcją inwestycji w Polsce;

⁴⁸ M. Olex-Szczytowski, *Warto grać o wyższą stawkę*, „Rzeczpospolita” 20.03.2013.

⁴⁹ P. Rabciej, K. Żurek, podczas konferencji „Ekspansja zagraniczna...”

⁵⁰ *Polska-USA. Potrzeba nowego spojrzenia na wspólne interesy i redefinicji wzajemnych relacji*, raport ośrodka analitycznego THINKTANK, <http://www.ptc.pl/pliki/2/12/ANALIZA.pdf>.

- ich zakorzenianie, aby bardziej ulotne inwestycje niskokapitałowe, jakimi są projekty usługowe, trwale osadzały się w gospodarce regionu. Chodzi o dbałość o pozytywne efekty mnożnikowe i *spillovers*. W tym celu zasadne staje się wspieranie klastrów i wyspecjalizowanych skupisk, które oferując korzyści skali będą trwale wiązać inwestora z lokalizacją;
- świadome i dostosowane do potrzeb wsparcie inwestycji z sektora BPO, którego niesłabnącą rolę w Polsce potwierdza najnowszy raport⁵¹ „BPOland Potential and Prospects”. Polska jest najpopularniejszym rynkiem w Europie Środkowo-Wschodniej dla inwestorów z sektora nowoczesnych usług dla biznesu ze względu na środowisko biznesowe, rynek pracy i rynek nieruchomości;
- konieczne jest inwestowanie w kapitał ludzki. Od 2011 r. rośnie liczba studentów kierunków inżynierskich i związanych z nowoczesnymi technologiami, co zawdzięczamy m.in. wprowadzeniu przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego tzw. kierunków zamawianych. W opinii ekspertów jest to niezbędne, by polska gospodarka dalej się rozwijała. Jednocześnie, aby kraj był w stanie oferować coraz bardziej zaawansowane usługi, konieczna jest lepsza współpraca uczelni i biznesu;
- uporanie się z wyzwaniem, jakim stanie się kwestia malejącej pomocy publicznej i perspektywy malejącego / braku dofinansowania z funduszy unijnych. Kluczową rolę w przyciąganiu inwestorów powinny odegrać specjalne strefy ekonomiczne, zwłaszcza że ich działalność została przedłużona do 2026 r. Mocną stroną stref jest branżowa specjalizacja, ukierunkowująca ich rozwój na stronę klastrów.

Klamrą spinającą oba rodzaje inwestycji i obszarem potencjalnego wpływu decydentów zdają się być procesy tzw. rozlewania – *spillovers*, a w szczególności, potrzeba ich intensyfikowania rozumiana jako:

- w Polsce – włączanie kolejnych nowych polskich firm w działania obsługi amerykańskich projektów *offshoringowych* (działania mnożnikowe), przy jednoczesnym zakorzenianiu zagranicznych przedsięwzięć;
- w USA – angażowanie kolejnych przedsiębiorstw w inicjatywy tych firm, które już działają na rynku amerykańskim (np. jako poddostawców, kooperantów).

Celem badań była próba oceny dwojako rozumianej konkurencyjności dla pary USA-Polska, a więc odpowiedź na pytania:

1. co sprawia, że polskie podmioty mogą konkurować na rynku amerykańskim i co jednocześnie przesądza, że USA jest dla nich atrakcyjną lokalizacją?;
2. co czyni amerykańskie firmy konkurencyjnymi na rynku polskim oraz na czym polega atrakcyjność naszego kraju jako lokalizacji dla inwestycji tych podmiotów?

Na podstawie analizy ogólnodostępnych informacji o działalności polskich i amerykańskich podmiotów można wstępnie wnioskować, że bardzo różne czynniki odpowiadają za ich konkurencyjność i atrakcyjność lokalizacji, w których inwestują. W szczególności:

1. skala i staż, a więc zasoby kapitałowe i wieloletnie doświadczenie w zagranicznych przedsięwzięciach sprawiają, że amerykańskie podmioty są w stanie podjąć

⁵¹ Raport opracowany przez *CBRE*, największą na świecie firmę doradcą w sektorze nieruchomości komercyjnych przy współpracy *Hays*, ekspertów w dziedzinie rekrutacji oraz *PAliIZ Najszybciej rozwijający się sektor w Polsce - sektor BPO* 16.09.2013, informacje ze strony *PAliIZ*.

konkurencję na rynku polskim (mimo obcego statusu)⁵², o którego atrakcyjności przesądzą z kolei różne czynniki na różnych etapach. O ile dla pierwszej fali inwestycji był to głównie duży i chłonny rynek, dla obecnej, prowadzonej przede wszystkim w ramach *offshoringu*, jest to wiedza i wykwalifikowana siła robocza.

2. elastyczność, kreatywność i nowatorska oferta czynią młode polskie firmy zdolnymi do podejmowania konkurencji na rynku amerykańskim, którego atrakcyjność osadza się przede wszystkim na jego dojrzałości, specyficznym charakterze korzyści, jakie udostępnia (dostęp do zaawansowanego popytu), w tym związanymi z funkcjonowaniem klastrów.

Według analityków, negocjowana umowa partnerstwa (*Transatlantic Trade and Investment Partnership – TTIP*) przyniesie największy pozytywny impuls gospodarczy państwom najbardziej rozwiniętym ekonomicznie i zaawansowanym technologicznie. Polska najprawdopodobniej stanie się również jej beneficjentem, między innymi poprzez zwiększenie wolumenu wzajemnych BIZ⁵³. Jednak w celu pełnego wykorzystania przez Polskę potencjału możliwości wynikających z umowy należy, z jednej strony, przeprowadzić odpowiednią akcję promocyjno-informacyjną wśród amerykańskich firm oraz Polonii amerykańskiej na temat korzyści z inwestowania w Polsce (reklama SSE) i przeanalizować dane od polskich przedsiębiorców na temat głównych barier w wejściu na rynek amerykański, a z drugiej, wprowadzić konieczne zmiany w dziedzinie regulacji biznesu⁵⁴ i funkcjonowaniu administracji, zwiększające atrakcyjność inwestycyjną Polski na tle innych państw UE.

MARTA GÖTZ
Poznań

⁵² Por. np. J. Kiwerska, *Stany Zjednoczone w świecie zróżnicowanych potęg*, „Przegląd Zachodni” nr 4, 2012, s. 28.

⁵³ M. Kędziński, *Umowa o wolnym handlu między Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi – Jakie korzyści dla Polski?*, Instytut Sobieskiego, „Analizy” 59, 2013.

⁵⁴ Od początku 2013 r. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych prowadzi ofensywę prawną mającą na celu zmianę obowiązujących przepisów dotyczących działalności centrów biznesowych. Wśród postulatów znajdują się między innymi: poszerzenie katalogu prac dopuszczonych w niedziele i święta także w obrocie transgranicznym (tj. ze względu na kalendarz świąt - nowelizacja kodeksu pracy dopuszczająca wykonywanie w niedziele i święta tzw. usług transgranicznych została uchwalona 13 grudnia 2013 r.), możliwość weryfikacji niekaralności kandydata, likwidacja doby pracowniczej, wydłużenie okresu rozliczeniowego do 12 miesięcy, wydłużenie niepłatnej przerwy na wniosek pracownika, rekompensata za pracę w dzień wolny i uregulowanie ruchomego czasu pracy. Opozycja i przedstawiciele pracowników widzą w tym ryzyko wyzysku i pole do nadużyć, dla reprezentantów branży to szansa na awans w łańcuchu wartości dodanej i pozyskanie nowych inwestycji. Dziś w Polsce w większości wykonywane są usługi typu *back office*, czyli obsługa księgowości, call-center finansowe, itp.; nowy etap to *middle office*, czyli analizy finansowe, instrumenty finansowe, kwestie podatkowe, transfer *pricing*, zarządzanie ryzykiem finansowym i obsługa funduszy inwestycyjnych. Takie usługi wykonują na razie w ograniczonym stopniu: *BNY Mellon, Franklin Templeton, State Street, Brown Brothers Harriman, Credit Suisse, UBS, Goldman Sachs, HSBC, Geoban, Citi, RBS* czy *Euroclear*. Zmiany w kodeksie pracy wraz z nowelizacją przepisów branżowych (zwolnienie z konieczności uzyskiwania zgody KNF dla określonych kategorii zamkniętych funduszy inwestycyjnych, ułatwienia przy zakładaniu kolejnych funduszy przez już działające TFI, wprowadzenie wzorca statutu funduszu, rejestracja na podstawie dokumentacji angielskiej czy wprowadzenie grup VAT-owskich) pozwoliłyby - wedle szacunków *ABSL* - stworzyć około 100 tys. kolejnych miejsc pracy.

Dr Marta Götz, Instytut Zachodni (mgoetz@iz.poznan.pl)

Słowa kluczowe: USA, Polska, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BiZ), *business process offshoring* (BPO), przewagi konkurencyjne, atrakcyjność lokalizacji

Keywords: USA, Poland, foreign direct investment (FDI), business process offshoring (BPO), advantages, location's attractiveness

ABSTRACT

This paper deals with the topic of international competitiveness focusing on mutual investment attractiveness of Poland and the United States. Based on available information on the activities of Polish and American firms preliminary conclusions can be formulated as to the factors determining companies' competitiveness and location's attractiveness. Scale of activity and experience including financial resources are decisive for American firms' ability to invest on Polish market whose attractiveness rests on various factors depending on the investment wave, i.e. stage of development. Flexibility and novelty of supplied products and services enable young Polish firms to venture on the mature and highly competitive US market which offers specific local advantages such as access to advanced demand, networks or clusters.

INSTYTUCJONALNA WSPÓŁPRACA UNII EUROPEJSKIEJ Z SYSTEMEM ORGANIZACJI NARODÓW ZJEDNOCZONYCH

TRAKTATOWE PODSTAWY WSPÓŁPRACY UNII EUROPEJSKIEJ Z INNYMI
ORGANIZACJAMI MIĘDZYNARODOWYMI

Uwagi wprowadzające

Problematyka statusu prawnego Unii Europejskiej jako organizacji międzynarodowej i jej funkcjonowania w charakterze podmiotu prawa międzynarodowego budziła do niedawna wiele wątpliwości i kontrowersji powodujących, że w literaturze były prezentowane rozbieżne poglądy w tym zakresie. Dyskusja naukowa na ten temat była szczególnie ożywiona przed wejściem w życie Traktatu z Lizbony. Spowodowane to było zwłaszcza faktem, że dotychczasowe traktaty o UE, a więc Traktat z Maastricht¹, Traktat z Amsterdamu² i Traktat z Nicei³ nie nadawały Unii *expressis verbis* osobowości prawnej, tak w płaszczyźnie prawa międzynarodowego, jak i prawa wewnętrznego państw członkowskich⁴. Określały one natomiast bardzo charakterystyczną i rozpoznawalną konstrukcję prawną UE jako budowli opartej na trzech filarach, ale nie stanowiły o jej podmiotowości prawnej, nie nadawały jej klasycznych dla organizacji międzynarodowych organów tworzących jej własny system instytucjonalny, a także nie wyposażały jej we własne kompetencje⁵. Te rozwiązania

¹ Dz. U. 2004, nr 90, poz. 864/30.

² Dz. U. 2004, nr 90, poz. 864/31.

³ Dz. U. 2004, nr 90, poz. 864/32.

⁴ J. Klabbers, *The European Union in International Law*, Paris 2012, s. 22.

⁵ To stwierdzenie wymaga uzupełnienia, iż w najważniejszym I filarze Unii o charakterze gospodar-