

# KIERUNKI ROZWOJU STRATEGII MARKETINGOWYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

ANDRZEJ SZROMNIK

## Inwestycje zagraniczne w miastach i regionach — główne korzyści oraz ich uwarunkowania

### 1. Inwestycje bezpośrednie za granicą przejawem integracji i współdziałania międzynarodowego

W warunkach szeroko rozumianej liberalizacji międzynarodowych kontaktów gospodarczych szczególnego znaczenia nabierają te ich formy, które opierają się nie tylko na przepływach informacji, dóbr materialnych czy osób, ale również na przepływach środków finansowych oraz towarzyszących im często przepływach technologii, idei oraz projektów. Swobodne, wielokierunkowe przemieszczenia kapitału finansowego i rzeczowego w skali świata stały się w ostatnich latach immanentną cechą międzynarodowej współpracy krajów oraz ich grup, cechą rozwoju procesów gospodarczych określaną jako ich internacjonalizacja.

Kapitałowe formy kontaktów międzynarodowych obejmują całą gamę rozwiązań instytucjonalnych, odpowiadających z jednej strony percepcji ryzyka w kraju partnerskim, a z drugiej wysokości poniesionych tam kosztów organizacyjnych, handlowych i infrastrukturalnych.

Stopień ryzyka oraz wysokość poniesionych kosztów wejścia na dany rynek stanowią dwa wzajemnie ograniczające się obszary, dwa ogólne kryteria wyboru formy internacjonalizacji wzajemnie się wykluczające. W zależności od oceny stopnia ryzyka międzynarodowe kontakty gospodarcze między krajami przyjmują formę:

- wymiany handlowej (import — eksport),
- sprzedaży technologii,
- umów menedżerskich,
- przepływów kapitału finansowego,
- przepływów inwestycji (środki finansowe + dobra rzeczowe).

W warunkach dużego stopnia zagrożenia realizacji założonych celów ekonomicznych w większości przypadków kontakty gospodarcze z krajem wysokiego stopnia ryzyka ograniczają się do jednorazowych transakcji handlowych — eksportu w formie bezpośredniej lub z udziałem pośrednika. Jednorazowe transakcje sprzedaży wykluczają zawiązywanie trwalszych kontaktów for-

malnych z partnerem zagranicznym. Rozliczane są one i oceniane jednostkowo, a każda kolejna wyeksportowana partia towarów jest elementem „skokowej” struktury dwustronnych więzi i współdziałania między partnerami przy najniższym zaangażowaniu własnych środków finansowych.

Umowy franchisingowe i menedżerskie są typowymi formami internacjonalizacji działalności gospodarczej w sytuacji znacznie mniejszego ryzyka oraz ograniczonego zaangażowania ludzi i środków w realizację nowych przedsięwzięć za granicą. W rezultacie dochodzi do przepływu technologii oraz kwalifikowanego personelu do kraju docelowego.

Niewątpliwie największe znaczenie dla kształtowania długofalowych, trwałych więzi dwustronnych mają wszelkie formy powiązań kapitałowych, w tym zwłaszcza inwestycje bezpośrednie za granicą. Ta forma internacjonalizacji działalności polega w praktyce na podejmowaniu przedsięwzięć budowlano-inwestycyjnych za granicą (niekiedy jest to warunek tworzenia nowego przedsiębiorstwa) lub też na zakupie funkcjonującego już przedsiębiorstwa, jego części organizacyjnej czy technologicznej. Bezpośrednie inwestycje kapitałowe są typową formą rozwoju przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej, w których podstawowe znaczenie odgrywiają spółki z udziałem kapitału zagranicznego typu joint venture.

## 2. Inwestycje zagraniczne — uwarunkowania procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie inwestycyjnym

Decyzja o podjęciu współpracy kapitałowej z partnerem zagranicznym lub w pełni samodzielnej działalności gospodarczej za granicą jest złożonym ciągiem zdarzeń w zmiennych i różnorodnych warunkach otoczenia społecznego, finansowo-ekonomicznego, prawnego i technologicznego. Stwierdzenie to dotyczy zwłaszcza procesów inwestowania w dużej skali, zorientowanych długofalowo, opartych na szerokich i wielorakich ocenach efektywności całego przedsięwzięcia. Ogólnie rzecz biorąc, decyzja inwestora jest wypadkową następujących grup czynników warunkujących jego ostateczny sukces:

- własne motywy inwestowania za granicą (internacjonalizacji firmy),
- zagraniczne (zewnętrzne) stymulanty inwestowania za granicą — szanse I,
- krajowe (wewnętrzne) stymulanty inwestowania za granicą — szanse II,
- krajowe (wewnętrzne) destymulanty podejmowania inwestycji zagranicznych — zagrożenia I,
- zagraniczne (zewnętrzne) destymulanty internacjonalizacji firmy — zagrożenia II.

Oznacza to, że własne racje i oceny inwestora w warunkach celowego i świadomego oddziaływania krajowych i zagranicznych ośrodków promocji o zasięgu (międzynarodowym) są „wzmacniane” lub „osłabiane” argumentacją dodatkową.

Ostateczna decyzja zapada więc w zależności od wyniku specyficznego bilansu „za” i „przeciw”, czyli rezultatu wzajemnego neutralizowania się „szans” i „zagrożeń” dla potencjalnego biznesu na rynkach zagranicznych.

Rachunek względnie obiektywnych argumentów decyzyjnych skorygowany bywa także oddziaływaniami czynników subiektywnych, a nawet osobistych decydentów. Chociaż z reguły mają one znaczenie uzupełniające, to jednak, jak pokazują znane przypadki małych i średnich firm, niekiedy właśnie one ostatecznie kształtują decyzje przedsiębiorców. Decyzja o podjęciu działalności gospodarczej za granicą w każdym przypadku winna wynikać z filozofii przedsiębiorstwa oraz odpowiedniej hierarchii celów przyjętych i realizowanych przez firmę.

Motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa w internacjonalizacji swojej działalności, podzielić można na motywy aktywne — podejmowane samodzielnie i związane z realizacją planów oraz założeń, zwłaszcza o charakterze strategicznym, oraz motywy reaktywne, będące efektem wymuszeń oraz nacisku bezwładu różnych czynników i instytucji (podział za: Czinkota, Rivoli, Ronkainen 1989):

Tabela 1

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstwa (wg: Czinkota i in. 1989, Ball/McCulloch 1990 i Axell 1991)

Czinkota i in.	Ball/McCulloch	Axell
Motywy aktywne		
		— wzrost zysków
— filozofia przedsiębiorstwa	— wzrost zysku i sprzedaży	— możliwości pokrycia kosztów ogólnych
— gospodarowanie zorientowane na zysk	— zdobycie nowych rynków	— wyrównanie wahań sezonowych
— możliwość dysponowania doskonałymi produktami (surowcami)	— udział w korzyściach z tytułu wspólnot, bloków i porozumień gospodarczych	— tworzenie nowych rynków, powtórzenie zamówień
— przewaga technologiczna (korzyści technologiczne)	— szybszy wzrost rynku (sprzedaży) za granicą	— kompensacja spadku sprzedaży na rynku krajowym
— przewaga informacyjna	— większy potencjał wzrostu (dynamika rynku)	— wzrost wydajności
— korzyści podatkowe	— korzyści z tytułu rozszerzonych możliwości komunikacyjnych	— wzrost zdolności konkurencyjnych

Czinkota i in.	Ball/McCulloch	Axell
Motywy reaktywne		
— nacisk konkurencji (oba- wy)	— redukcja kosztów produk- cji i zbytu	— korzystanie z ulg podatko- wych
— nadprodukcja	— ochrona krajowego rynku zbytu	— wydłużenie „cyklu życia produktów”
— niżkowe tendencje sprze- daży krajowej	— korzystanie z dogodniej- szych czynników produk- cyjnych za granicą	— korzyści z tytułu pra- widłowego rozplanowania eksportu w czasie (np. eksport w warunkach spadku kursu waluty kra- jowej)
— nadwyżka potencjału wy- twórczego	— przewyżczenie deficytu dewizowego w krajach do- celowych	
— nasycenie rynku krajowego	— produkcja „dla zagranicy” przez kontrahentów	
— bliskość do klientów i portów	— zdobycie rynku o dużej pojemności	
	— dostęp do surowców w krajach docelowych	
	— nabycie technologii i sys- temów zarządzania	
	— geograficzna dywersyfika- cja	
	— przerwyczenie się na rynki o dużej stabilności poli- tycznej	

Waga decyzji o inwestowaniu za granicą dla przedsiębiorstw, ich aktualnej i przyszłej efektywności rynkowej powoduje, że jest ona poprzedzona żmudnymi analizami, porównaniami oraz symulacjami możliwego rozwoju sytuacji w warunkach oddziaływania zespołu znanych i jedynie przewidywanych elementów otoczenia.

Odpowiedni algorytm decyzyjny w układzie modelowym składa się z następujących etapów (faz decyzyjnych):

- ocena własnych zasobów oraz możliwości rozwoju strategicznego,
- studia informacyjne potencjalnych rynków zagranicznych (warunki formalnoprawne, rynkowe, ekonomiczne, surowcowe, społeczne, polityczne, technologiczne itp.),

- analizy porównawcze zalet i wad poszczególnych rynków zagranicznych,
- analizy porównawcze wybranych cech atrakcyjności rynku krajowego i zagranicznego,
- wybór konkretnego kraju docelowego inwestowania (w tym sektora gospodarki),
- wybór formy oraz skali inwestycji za granicą,
- wybór właściwego regionu i rejonu jednostki osadniczej dla zlokalizowania inwestycji w określonym kraju,
- wybór partnera — firmy zagranicznej do wspólnego przedsięwzięcia,
- negocjacje i wybór formalnoprawnej koncepcji nowej firmy,
- negocjacje i wybór finansowo-ekonomicznych warunków organizacji firmy za granicą oraz ewentualnego współdziałania z partnerem,
- rejestracja i uruchomienie przedsiębiorstwa za granicą,
- analiza oraz ocena efektywności inwestycji zagranicznej.

Mechanizm decyzyjny inwestowania za granicą (internacjonalizacji przedsiębiorstwa), zgodnie z dotychczasowymi wyjaśnieniami, musi uwzględniać zespół założeń wstępnych, traktowanych jako pewne, czyli zbiór powszechnie akceptowanych i uznanych prawd oraz reguł biznesu międzynarodowego:

1. Na wszystkich kontynentach, we wszystkich grupach krajów obserwuje się olbrzymie zainteresowanie pozyskiwaniem inwestorów zagranicznych.

2. W skali całego świata zmniejsza się ilość wolnego, mobilnego kapitału finansowego i rzeczowego.

3. Najbardziej rozwinięte kraje świata, największe firmy oraz najbardziej wpływowi przedsiębiorcy są obiektami agresywnych kampanii propagandowo-promocyjnych ze strony krajów zainteresowanych inwestycjami obcego kapitału.

4. Władze wielu krajów zachęcają lokalne firmy oraz osoby fizyczne do podejmowania inwestycji za granicą.

5. Działalność gospodarcza za granicą w nowych, często nieznanymi warunkach zawsze wiąże się z większym poziomem ryzyka ekonomicznego (w porównaniu z warunkami krajowymi).

6. Inwestycje zagraniczne są wynikiem racjonalnych szacunków, ocen oraz kalkulacji.

7. O pozyskanie inwestora zagranicznego, zwłaszcza strategicznego, konkurują ze sobą nie tylko kraje i firmy, ale także poszczególne regiony, gminy i miasta.

8. Inwestycje zagraniczne już zrealizowane są czynnikiem przyciągającym dalszych inwestorów z kraju i zagranicy.

9. Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego jest uniwersalnym miernikiem wiarygodności krajów oraz skuteczności ich programów rozwojowych (w tym także programów lokalnych i regionalnych).

10. Inwestycje zagraniczne są nośnikiem postępu społecznego, organizacyjnego, technologicznego oraz ekonomicznego.

Sformułowane tezy nie wyczerpują z pewnością całości problemu i dotyczą tylko podstawowej sfery informacji, opinii oraz wiedzy z zakresu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Chociaż w większości przypadków są to tezy powszechnie znane, prawie oczywiste, to jednak nie zawsze są one w pełni uświadamiane sobie przez decydentów, opiniodawców oraz oponentów. Zdarza się również, że są one zapominane lub wręcz nie akceptowane.

Tabela 2

Zakres stosowania podstawowych typów strategii konkurencji na rynku polskim przez przedsiębiorstwa zagraniczne

Typ strategii konkurencji wg formy prowadzenia działalności gospodarczej na rynku zagranicznym	Charakterystyka zaangażowania przedsiębiorstw	Branża
Eksport bezpośredni	Przedsiębiorstwa różnej wielkości wykorzystujące przewagę cenową i zróżnicowanie produktów, wchodzące w nisze rynkowe	Zróżnicowanie
Franchising	Przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości, o dużych doświadczeniach z zakresu marketingu, posiadające unikatową technologię lub know-how i wyrobioną markę (zasoby niematerialne)	
Joint venture	Przedsiębiorstwa różnej wielkości, dysponujące zróżnicowanymi zasobami, w tym przedsiębiorstwa uczestniczące kapitałowo w budowie sieci dystrybucji	Zróżnicowanie
Inwestycje bezpośrednie	Przedsiębiorstwa duże i bardzo duże, w tym wielkie korporacje ponadnarodowe dysponujące przewagą w zakresie technologii, kosztów, zróżnicowania produktu i doświadczeń w zakresie marketingu i zarządzania produkcją w skali ponadnarodowej	Przemysł elektromaszynowy, przetwórstwo żywności, przemysł drzewno-papierniczy, telekomunikacja, sektor finansowy i inne

Źródło: M. Szymura-Tyc, *Podstawy wyboru strategii konkurencji przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim* [w:] *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej: podstawy — metody — dylematy. Materiały konferencyjne* pod red. L. Żabińskiego, AE Katowice, Katowice 1995.

### 3. Inwestycje zagraniczne nośnikiem postępu naukowo-technicznego i społecznego — próba oceny korzyści oraz strat

Inwestycje zagraniczne postrzegane są z reguły w społeczności lokalnej przez pryzmat działalności największych firm typu joint venture założonych przez ponadnarodowe koncerny przemysłowe lub firmy o światowym zasięgu oddziaływania. Tymczasem faktycznie działające przedsiębiorstwa zagraniczne lub polsko-zagraniczne tworzą nie tylko u nas całą gamę podmiotów gospodarczych zróżnicowanych wzajemnie ze względu na:

- rodzaj działalności gospodarczej,
- formę organizacyjno-prawną,
- skalę działalności gospodarczej,
- relacje własnościowe między partnerami,
- źródło (kraj) pochodzenia kapitału zagranicznego,
- zagraniczną orientację działalności gospodarczej,
- sektor działalności (branża, gałąź gospodarki),
- formę zaangażowanego kapitału,
- wartość zainwestowanego kapitału,
- zakres i wartość podjętych zobowiązań inwestycyjnych.

Obecność firm zagranicznych w gospodarce narodowej jest typową cechą wielu krajów, cechą świadczącą o otwartości systemu ekonomicznego, o nowoczesności programów rozwojowych kraju i międzynarodowej świadomości społeczeństwa. Będąc efektem liberalizacji handlu światowego oraz rosnącej integracji gospodarczej i politycznej krajów, inwestycje zagraniczne, pomimo to, spotykają się ze zróżnicowanym odbiorem społecznym. Wysuwane zastrzeżenia, formułowane wątpliwości czy otwarta krytyka trafiają na odpowiednią argumentację pozytywną, popierającą „wspólne przedsięwzięcia”, akceptującą obecność kapitału zagranicznego w gospodarce oraz uzasadniającą celowość dalszego promowania takich programów.

Problem oceny dodatnich i ujemnych stron inwestycji zagranicznych jest ciągle aktualny, wraca w zależności od orientacji politycznej elit władzy, związków zawodowych i innych grup nacisku, w zależności od zmian polityki gospodarczej i zagranicznej kraju, sytuacji wewnętrznej i międzynarodowej. Przeprowadzony tutaj „rachunek zysków”, czyli próba zewidencjonowania różnorodnych korzyści, jakie niosą ze sobą inwestycje zagraniczne, opiera się na założeniu, że korzyści te obejmują następujące elementy:

- A — elementy finansowo-ekonomiczne, organizacyjne, technologiczne, rynkowe i społeczno-kulturowe,
- B — elementy korzyści bezpośrednich i korzyści pośrednich,
- C — elementy korzyści krótko- i długofalowych,

D — elementy korzyści dla firm (udziałowców), sektorów gospodarki, miast (regionów) oraz dla całego społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę tytuł całej tej pracy, szczególną uwagę zwrócono na ocenę inwestycji zagranicznych w mezo skali, korzyści dla gmin oraz regionów. I tak zidentyfikowano 8+8 korzyści, jakie zyskać mogą społeczności lokalne i regionalne dzięki inwestycjom firm zagranicznych.

Osiem głównych bezpośrednich korzyści dla miast i regionów z inwestycji zagranicznych

1. Napływ kapitału finansowego jako podstawowego czynnika rozwoju.
2. Transfer nowych linii technologicznych, maszyn i urządzeń oraz odpowiednich pomysłów „na biznes”.
3. Dostawy wysokiej jakości wyrobów finalnych bezpośrednio na rynek lokalny i regionalny.
4. Nowe miejsca pracy dla ludności miasta, gminy oraz regionu.
5. Przeszkolenie oraz przygotowanie zawodowe grupy pracowników — mieszkańców miasta lub regionu.
6. Dodatkowe podatki, czynsze i opłaty dla budżetu lokalnego lub regionalnego.
7. Wyższe dochody indywidualne zatrudnionych mieszkańców miasta lub gminy.
8. Dodatkowe miejsca pracy w obiektach (inwestycjach) towarzyszących i pochodnych — w tym w placówkach usługowych, handlowych, hotelowych, gastronomicznych, kulturalnych itp.

Osiem głównych korzyści pośrednich dla miast i regionów z inwestycji zagranicznych

1. Upowszechnianie kultury organizacyjnej w środowisku pracowników i ich rodzin.
2. Upowszechnianie kultury technicznej i ekologicznej w środowisku lokalnym lub regionalnym.
3. Sponsorowanie akcji społecznych i przedsięwzięć ważnych dla danego środowiska.
4. Propagowanie kultu „dobrej roboty” oraz lojalności względem firmy i pracodawcy.
5. Gwarantowanie możliwości awansu i rozwoju zawodowego członkom rodzin pracowników.
6. Promowanie gminy i regionu w skali kraju oraz za granicą.
7. Przenoszenie zagranicznych doświadczeń marketingowych.
8. Stymulowanie nauki języków obcych i wiedzy o kraju inwestora.



Hierarchia „szans i ryzyka” głównych strategii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw wg L. Berekovena [1978]

R	1. EKSPORT BEZPOŚREDNIO DO ODBIORCÓW FINALNYCH	K
Y	2. EKSPORT DO POŚREDNIKÓW	
Z	3. EKSPORT POPRZEZ „PRZEDSTAWICIELSTWO HANDLOWE”	O
Y	4. EKSPORT POPRZEZ „IMPORTERA”	
K	5. SPRZEDAŻ LICENCJI	S
O	6. FRANCHISING	
/	7. WSPÓŁPRACA-KOOPERACJA	Z
S	8. UMOWA MENEDŻERSKA	
Z	9. WŁASNA SPÓŁKA HANDLOWA ZA GRANICĄ	T
A	10. JOINT VENTURE	
N	11. WŁASNA SPÓŁKA PRODUKCYJNO-HANDLOWA ZA GRANICĄ	Y
S		
E		

Szczególne podkreślenie korzyści z tytułu funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych nie oznacza jednakże, że nie dostrzega się w przeprowadzanych analizach i ocenach drugiej strony problemu, czyli ewentualnej strony ujemnej lub szeroko rozumianych „strat” czy minusów, jakie niosą (lub nieść mogą) inwestycje zagraniczne. Nie jest to także kwestia obca w środkach masowego przekazu, które często cytują wyniki sondaży społecznych potwierdzających ksenofobiczne nastawienia Polaków, obawy pracowników, niechęć działaczy związkowych i polityków. Zazwyczaj wskazuje się następujące minusy funkcjonowania firm zagranicznych:

- nastawienie firm zagranicznych na maksymalizację zysku powoduje niekiedy ograniczenie działalności socjalnej w przedsiębiorstwach JV,
- część majątku narodowego wymyka się spod bezpośredniej kontroli władz państwa i jego organów,
- zakres i profil działalności gospodarczej podporządkowane bywają potrzebom rynku zagranicznego i interesom własnym firmy,
- spółka z partnerem krajowym jest także formą walki konkurencyjnej z nim (w ramach tzw. strategii kooperacji lub dyplomacji),
- wśród kadry kierowniczej dominują cudzoziemcy, ograniczają oni awanse specjalistom krajowym,
- firmy zagraniczne eliminują lub ograniczają działalność związkową,
- w wyborze kooperantów i dostawców podzespołów, półfabrykatów i surowców firmy zagraniczne preferują kontrahentów zagranicznych,
- przedsiębiorcy zagraniczni w wielu przypadkach zainteresowani są jedynie eksploatacją taniej siły roboczej przy minimalizowaniu wszelkich wydatków inwestycyjnych i rzeczowych,
- w przedsiębiorstwach zagranicznych chęć krótkookresowego maksymalizo-

wania zysku dominuje nad długofalowym kształtowaniem koncepcji przedsiębiorstwa i orientacją na przyszłe zyski,

— właściciele i pracownicy-cudzoziemcy upowszechniają styl życia i obyczajowość obcą dla miejscowych warunków i wartości kulturowych.

Jak wynika ze wzrostowej tendencji rozwojowej wartości inwestycji zagranicznych w świecie, rosnącej ich popularności i coraz bardziej wyszukanych metod ich pozyskiwania dla kraju, bilans potencjalnych strat i zysków z tytułu obecności firm zagranicznych jest wyraźnie bilansem dodatnim. Przewaga korzyści nie podlega dyskusji, a wysuwane kontrargumenty z reguły dotyczą zagadnień pozaekonomicznych, kwestii marginesowych lub nie mają potwierdzenia w praktyce. W tym przypadku wyjątki także potwierdzają regułę.

#### 4. Determinanty atrakcyjności miasta i regionu dla kapitału zagranicznego — próba uogólnienia

Stosunkowo wiele miejsca w piśmiennictwie ekonomicznym poświęca się identyfikacji czynników kształtujących atrakcyjność poszczególnych krajów dla inwestorów zagranicznych. W opracowywaniu rankingów krajów specjalizują się eksperci znanych firm konsultingowych, banków, liczni doradcy rządowi, niezależne osoby i instytucje. Rzadko jednakże analizuje się i ocenia atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych miast, gmin czy regionów danego kraju. W większości przypadków wynika to z braku zainteresowania porównywaniem miast i regionów, odmienności ich cech społecznych, historycznych, kulturowych, rynkowych, infrastrukturalnych, naturalno-przyrodniczych itp.

Tymczasem życie pokazuje, że już od dawna jednostki osadnicze konkurują ze sobą o inwestorów strategicznych, turystów, kwalifikowaną siłę roboczą oraz inne ważne dla rozwoju miasta i jego infrastruktury osoby (nowych mieszkańców, pacjentów, słuchaczy, widzów, studentów, artystów, naukowców). W warunkach rosnącej samodzielności samorządów terytorialnych (choć nie zawsze w zadowalającym tempie), ich upodmiotowienia w sensie formalnoprawnym i ekonomicznym pojawiła się nowa kwestia: nie tylko to, jak atrakcyjna jest Polska dla inwestorów zagranicznych, ale także jakie miasta i regiony kraju są jednostkami szczególnie chętnie penetrowanymi przez firmy zagraniczne oraz jakie czynniki mają na to wpływ.

Zastanawiając się nad determinantami atrakcyjności jednostek samorządowych dla potencjalnych inwestorów zagranicznych, należy wyraźnie odróżnić dwie podstawowe grupy odpowiednich czynników, a mianowicie:

- czynniki zależne (zmienne),
- czynniki niezależne (stałe lub względnie stałe).

## Determinanty atrakcyjności miasta i regionu dla inwestora zagranicznego

Pierwsza grupa czynników obejmuje te charakterystyki miasta (regionu), które można kształtować w czasie, na które władze lokalne i inne instytucje mają wpływ. Są więc one efektem świadomych działań i odpowiednich programów promocyjnych, a ich stan w wyniku podejmowanych przedsięwzięć każdorazowo może ulegać zmianie. Z reguły jednak istotne zmiany tych cech możliwe są tylko w długich i średnich okresach oraz wymagają wielu zabiegów, cierpliwości i nakładów finansowych.

### Czynniki zależne (zmiennie)

1. Organizacyjno-administracyjne warunki obsługi potencjalnych inwestorów zagranicznych w mieście (regionie).

2. Fachowość, kompetencja pracowników lokalnych i regionalnych urzędów oraz instytucji.

3. Zakres i struktura bazy informacyjnej (w mieście i regionie).

4. Atrakcyjność lokalnego systemu podatkowego i jego zorientowanie na inwestorów, w tym zakres ulg, zwolnień, pomocy.

5. Akceptacja przez zarząd i radę gminy (regionu) inwestycji zagranicznych jako strategicznego czynnika rozwoju.

6. Stopień zorganizowania podmiotów gospodarczych i siła ich oddziaływania oraz siła lobby biznesowego.

7. Formy oraz skuteczność działalności promocyjnej miasta (regionu) w skali krajowej i międzynarodowej.

8. Społeczna atmosfera wokół inwestycji zagranicznych — stopień społecznej akceptacji obcych w środowisku lokalnym, regionalnym.

9. Stan infrastruktury technicznej miasta (regionu).

10. Organizacja i sprawność systemu bankowo-finansowego w mieście (regionie).

11. Zasoby kwalifikowanej siły roboczej w mieście (regionie).

12. Stan infrastruktury socjalno-bytowej (handel, hotele, gastronomia, usługi) i społecznej miasta (regionu).

13. Stan infrastruktury rynkowej miasta (regionu) (targi, giełdy, aukcje, wystawy gospodarcze).

14. Dostępność komunikacyjna miasta (regionu) w skali krajowej i międzynarodowej.

Do drugiej grupy determinant atrakcyjności dla inwestorów zagranicznych jednostki samorządu lokalnego lub regionalnego należą czynniki stałe, a raczej względnie stałe, czyli te ich właściwości, które są poniekąd ich cechami naturalnymi, trwałymi. Wyznaczają one podstawę, specyficzny rdzeń atrakcyjności miasta (gminy, regionu), który jedynie wzbogacają i rozszerzają omówione poprzednio czynniki zmiennie. Wśród czynników o charakterze stałym i względnie stałym znajdują

się czynniki lokalizacyjne, określające położenie jednostki (tzw. atrakcyjność lokalizacyjną) na obszarze kraju, w relacji do wybranych innych krajów, a także czynniki społeczne i środowiskowe nie poddające się szybkiemu oddziaływaniu i kształtowaniu przez człowieka.

Czynniki niezależne (stałe, względnie stałe)

1. Lokalizacja miasta (regionu) względem krajowych ośrodków wzrostu (centrów przemysłowych, ośrodków naukowych i kulturalnych itp.).

2. Lokalizacja miasta (regionu) względem głównych ośrodków koncentracji popytu w skali kraju i zagranicy.

3. Lokalizacja miasta (regionu) względem ośrodków wydobywania surowców naturalnych, w tym surowców energetycznych.

4. Lokalizacja miasta (regionu) względem stolicy oraz innych krajowych i międzynarodowych centrów społeczno-politycznych.

5. Lokalizacja miasta (regionu) względem zagranicy i stref nadgranicznych, specjalnych stref ekonomicznych, euroregionów, przejść granicznych, ośrodków handlu przygranicznego, portów, lotnisk itp.

6. Lokalizacja miasta (regionu) względem głównych obszarów zagrożenia ekologicznego.

7. Stopień otwarcia gospodarki miasta (regionu), czyli jej orientacja zewnętrzna.

8. Zasoby surowców naturalnych miasta (regionu) oraz obszarów bezpośrednio z nim sąsiadujących.

9. Walory przyrodniczo-klimatyczne i turystyczne miasta (regionu).

10. Stan środowiska naturalnego miasta (regionu).

11. Relatywny poziom życia ludności miasta (regionu).

12. Poziom kulturowy i cywilizacyjny mieszkańców miasta (regionu).

13. Historia i tradycje gospodarcze miasta (regionu).

14. Przedsiębiorczość oraz inicjatywa własna mieszkańców.

Atrakcyjność jednostki osadniczej dla inwestorów zewnętrznych jest kategorią względną, gdyż postrzegana jest ona i oceniana na tle innych jednostek przestrzenno-administracyjnych danego kraju, a także na tle porównywalnych jednostek za granicą. Należy także nadmienić, że wielkość ta, ze względu na trudności z dokonaniem obiektywnych pomiarów jednostkowych cech, może być w znacznym stopniu skazana na subiektywizm.

Reasumując, należy szczególnie mocno podkreślić fakt, iż administracja miast nie dostrzega często wewnętrznych uwarunkowań sukcesów lub porażek i z tego też tytułu nie podejmuje nawet prób kształtowania własnego wizerunku, nie mówiąc już o systematycznych pracach nad kompleksową, marketingową strategią sukcesu i rozwoju.

## Bibliografia

- Axell R. E., *The DO's and TABOO's of International Trade*, New York 1991.
- Ball D. B., McCulloch W. H., *International Business*, Homewood 1990.
- Berekoven L., *Internationales Marketing*, Wiesbaden 1978.
- Błuszkowski J., Garlicki J., *Spółki z udziałem zagranicznym w środowisku lokalnym — studium*, INDICATOR, Fundacja im. F. Eberta — Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 1996.
- Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa 1987.
- Czinkota M. R., Rivoli P., Ronkainen J. A., *International Business*, Chicago 1989.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynkach zagranicznych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1998.
- Kotler Ph., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places — Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993.
- Marketing terytorialny — strategiczne wyzwanie dla miast i regionów*, pod red. T. Domańskiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, pod red. T. Gołębiowskiego, PWN, Warszawa 1994.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego — zagraniczne orientacje przedsiębiorstw*, AE Kraków, Kraków 1994.
- Szymura-Tyc M., *Podstawy wyboru strategii konkurencji przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim [w:] Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej: podstawy — metody — dylematy. Materiały konferencyjne* pod red. L. Żabińskiego, AE Katowice, Katowice 1995.

