



UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

OŚRODEK INFORMACJI ONZ

## INFORMACJA PRASOWA

Treść niniejszego raportu nie może być cytowana ani streszczana w druku, w przekazie radiowym bądź telewizyjnym ani w mediach elektronicznych przed dniem

**18 września 2001, 17:00 GMT** (czasu średniego w Greenwich)

**(13:00 Nowy Jork, 19:00 Genewa, 22:30 Delhi,  
02:00 19 września Tokio)**

TAD/INF/PR22  
18 września 2001

### **SPROSTAĆ KONKURENCJI: ZWIĄZKI KORPORACJI PONADNARODOWYCH Z LOKALNYMI DOSTAWCAMI**

Ponieważ bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI)<sup>i</sup> wciąż zyskują na znaczeniu w globalizującej się gospodarce świata, państwa są coraz bardziej zainteresowane maksymalizacją płynących z tego faktu korzyści. W przypadku krajów rozwijających się, jednym z najbardziej skutecznych sposobów na dokonanie tego jest promowanie powiązań między zagranicznymi filiami a przedsiębiorstwami krajowymi. Okazuje się to najkrótszą drogą do upowszechnienia wiedzy, umiejętności i technologii. Oto temat tegorocznego *Światowego Raportu Inwestycyjnego*,<sup>ii</sup> opublikowanego właśnie dzisiaj przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD). Autorzy raportu analizują pozytywny wpływ takich powiązań na rozwój i promowanie tego rodzaju powiązań w ramach prowadzonej polityki.

Wzajemne powiązania przynoszą korzyści nie tylko filiom zagranicznym i przedsiębiorstwom krajowym, ale także gospodarce, w której tworzona jest sieć takiej współpracy. Dla krajów rozwijających się tworzenie powiązań zwrotnych z filiami zagranicznymi nabiera wyjątkowego znaczenia. Ale i z punktu widzenia filii zagranicznych, korzystanie z lokalnych źródeł zaopatrzenia może obniżyć koszty produkcji w gospodarkach gościnnych i pozwolić na większy stopień wyspecjalizowania i elastyczności, a także lepsze dostosowanie technologii oraz produktów do warunków lokalnych. Obecność technologicznie zaawansowanych dostawców może zapewnić filiom dostęp do zewnętrznych zasobów umiejętności oraz technologii i w ten sposób wspomóc ich własną działalność innowacyjną. Z kolei dla dostawców krajowych, bezpośrednie skutki powiązań z reguły oznaczają wzrost produkcji i zatrudnienia. Dzięki powiązaniom, wiedza i umiejętności mogą być również przekazywane między przedsiębiorstwami danej gospodarki.



# UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

## OŚRODEK INFORMACJI ONZ

Gęsta sieć powiązań jest w stanie przyczynić się do zwiększenia sprawności produkcyjnej, wzrostu produktywności, zdobycia zdolności technologicznych i menedżerskich oraz dywersyfikacji rynku. Przykład przedsiębiorstwa ENGTEK (zob. ramka 1) ilustruje, w jaki sposób powiązania z zagranicznymi filiami mogą stać się odskocznią do wypracowania przez firmy krajowe w państwach rozwijających się strategii wzrostu i umiędzynarodowienia. Dla gospodarki gościnniej powiązania mogą stymulować działalność gospodarczą oraz, tam gdzie lokalne środki produkcji zastępują importowane, korzystnie wpływać na bilans płatniczy. Wzmocnienie pozycji dostawców może z kolei wywołać efekt domina wobec pozostałej części gospodarki goszczącej, wzmagając w ten sposób żywotność sektora przedsiębiorstw i bardziej „przywiązując” do siebie filie zagraniczne.

Tendencja, jaka panuje obecnie wśród korporacji ponadnarodowych<sup>iii</sup>, polegająca na większym koncentrowaniu się na zasadniczej działalności firmy oraz częstszym zlecaniu usług na zewnątrz, kreuje nowe możliwości podłączenia się firm do globalnych systemów produkcyjnych korporacji ponadnarodowych. Przeciętna firma produkcyjna może wydać ponad 50% swoich dochodów na zakup środków produkcyjnych. Jednak odgrywanie roli dostawcy dla wiodącej korporacji nie jest łatwym zadaniem. Rosnąca konkurencja zmusza firmy we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw do wyboru takich dostawców, którzy potrafią spełnić surowe wymagania pod względem kosztów, jakości oraz czasu dostaw. Dlatego filie zagraniczne działające w globalnie zorientowanych sektorach przemysłowych (takich jak sektor elektroniczny i samochodowy) wolą widzieć w roli dostawców inne korporacje ponadnarodowe, niż korzystać ze źródeł krajowych.

Autorzy Światowego Raportu Inwestycyjnego 2001 podkreślają, że stopień, w jakim filie zagraniczne tworzą więzi z dostawcami krajowymi zależy od związanych z tym kosztów i korzyści, a także od różnic w percepcji poziomu oraz strategii firmy. Prawdopodobnie najważniejszy czynnik wpływający na stopień korzystania z usług krajowych dostawców w państwach rozwijających się jest związany z dostępnością ich zdolności zaopatrzeniowych. Brak sprawnie działających dostawców krajowych jest powszechną przeszkodą w tworzeniu powiązań, zwłaszcza w krajach rozwijających się.

### Wzajemne korzyści

Wiedząc, że powiązania mogą przynieść wzajemne korzyści, zarówno filie zagraniczne, jak i rządy gospodarek gościnnych uruchomiły programy rozwoju i powiązań dostawców, które zostały omówione w raporcie. Do historii sukcesu można zaliczyć starania podejmowane przez Saint Gobain na rzecz przygotowania dostawców w Indiach (ramka 1), irlandzki program rozwoju powiązań (ramka 2), a także program LIUP realizowany w Singapurze.

Autorzy raportu zauważają, że oprócz korporacji ponadnarodowych, które w tworzeniu powiązań widzą własny interes, również rządy państw mogą odgrywać istotną rolę w promowaniu tego typu więzi. Na gotowość firm do korzystania z usług dostawców krajowych może wpłynąć polityka rządu nakierowana na usuwanie przeszkód w procesie tworzenia powiązań w celu zwiększenia korzyści i/lub obniżenia kosztów korzystania z usług dostawców krajowych. Na przykład, korporacje ponadnarodowe mogą być nieświadome istnienia



UNITED NATIONS

# UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

## OŚRODEK INFORMACJI ONZ

sprawnych dostawców lub mogą sądzić, iż są oni zbyt kosztowni, by móc traktować ich jako źródła środków produkcyjnych.

W oparciu o doświadczenia ogromnej liczby krajów, w *Światowym Raporcie Inwestycyjnym 2001* przedstawiono zbiór konkretnych środków, które zostały wykorzystane do promowania powiązań. Wśród nich znajdują się między innymi: dostarczanie informacji i kojarzenie partnerów; zachęcanie zagranicznych filii do uczestnictwa w programach mających na celu unowocześnienie zdolności technologicznych dostawców krajowych; uruchamianie, w partnerskiej współpracy z filiami zagranicznymi, programów szkoleniowych dla dostawców krajowych; a także różne plany zwiększające dostęp krajowych dostawców do środków finansowych.

Kilka krajów – np. Kostaryka, Republika Czeska, Irlandia, Malezja, Singapur oraz Wielka Brytania – uruchomiły ogólne programy na rzecz rozwoju powiązań, które stanowią kombinację różnych środków z dziedziny polityki oraz są nakierowane na wybrane firmy i sektory przemysłu. Takie programy często cieszyły się znacznym powodzeniem.

Dobrze ukierunkowana interwencja rządu może przechylić szalę na korzyść zwolenników większej liczby powiązań i w ten sposób przyczynić się do transferu wiedzy z korporacji ponadnarodowych, który może wspomóc rozwój tętniącego życiem krajowego sektora przedsiębiorstw. Oczywiście, jak każda polityka rozwojowa, starania na rzecz promowania powiązań muszą być dostosowane do okoliczności przeważających w danym kraju gościnnym oraz powinny być podejmowane w ścisłej współpracy z sektorem prywatnym i innymi grupami interesów. Im bardziej polityka promująca powiązania uwzględnia rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz jest nakierowana na promowanie FDI, tym większa szansa, że spotka się ona z pozytywnym przyjęciem.

W *Światowym Raporcie Inwestycyjnym 2001* zostało przedstawionych wiele wartościowych propozycji dla decydentów poszukujących sposobów maksymalizowania korzyści, które można czerpać z FDI. Autorzy raportu zamieścili również konkretne przykłady działań korporacji ponadnarodowych podejmowanych w celu wzmocnienia powiązań z dostawcami, które mogą być powielane przez inne firmy i w innych krajach.

### Ramka 1: ENGTEK

Jakieś 25 lat temu, dzisiejszy Eng Teknologi Holdings Bhd (ENGTEK) rozpoczął działalność jako mała firma rodzinna posiadająca jedynie 200 dolarów w postaci kapitału początkowego. Wówczas produkował przyrządy obróbkowe i innego rodzaju osprzęt w prowizorycznym obiekcie na jednym z podwórz w Malezji. Dzisiaj to samo przedsiębiorstwo jest światowym dostawcą dla firm specjalizujących się w produkcji dysków twardych i półprzewodników oraz posiada dziewięć filii w czterech krajach. W ubiegłym roku, 2000 osób zatrudnionych w ENGTEK wypracowało ogółem 63 mln USD. Od 1993 roku, firma jest notowana na giełdzie papierów wartościowych w Kuala Lumpur, a w 1999 roku przesunęła się parkiet główny.

Do czynników, które zdecydowały o pomyślnym umiędzynarodowieniu ENGTEK należałoby zaliczyć przedsiębiorczość i zaangażowanie zarządu oraz politykę krajową, która stworzyła

United Nations Information Centre • Al. Niepodległości 186, 00-608 Warszawa • Postal Address: P.O. Box 1, Warszawa 12

Tel: (+48 22) 825 57 84 • Fax: (+48 22) 825 77 06 • E-Mail: unic@undp.org



UNITED NATIONS

# UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

## OŚRODEK INFORMACJI ONZ

warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw i była zgodna z celami obranymi przez ENGTEK. Innym niezmiernie istotnym czynnikiem okazały się ściśle partnerskie więzi ENGTEK z korporacjami ponadnarodowymi. Na przykład w 1981 roku, Intel zapewnił firmie finansowe i techniczne wsparcie, by umożliwić jej rozpoczęcie produkcji półautomatycznych bonderów. Podejmując współpracę z takimi partnerami jak Advanced Micro Devices (AMD), Bosch, Fujitsu, Hewlett Packard, Maxtor, Readrite oraz Seagate, ENGTEK zaangażował się w projektowanie produktów, oferując swoje szczególne doświadczenie w rozwoju produktu i uzyskując w zamian za to konkurencyjną przewagę nad potencjalnymi rywalami. Będąc firmą dostawcą pierwszego rzędu, ENGTEK potrafił podłączyć się do globalnych systemów produkcji tworzonych przez klientów korporacji, które zaopatrywał, z czasem lokując się w wyższych ogniwach łańcucha wartości. Partnerska współpraca również pomogła firmie ENGTEK umiędzynarodowić się i stać się samodzielną korporacją ponadnarodową.

### Ramka 2: Saint Gobain

Kiedy francuska firma Saint Gobain postanowiła uruchomić zakład produkcji szkła typu float w Chennai, w Indiach, napotkała szereg istotnych problemów technicznych związanych z potencjalnymi dostawcami krajowymi. Przedsiębiorstwa te nie tylko nie były zorganizowane, ale także rozrzucone po całym kraju. Ich zdolności technologiczne były dosyć ograniczone i nie potrafiły one samodzielnie spełnić minimalnych standardów. Już na trzy lata przed rozpoczęciem operacji produkcyjnych firma Saint Gobain powołała wyspecjalizowane zespoły, których zadaniem było przygotowanie dostawców. Zespoły, złożone z ekspertów z wielu dziedzin, którzy pochodzili z Indii oraz z zagranicy, służyły pomocą w zakresie oceny surowców, świadczenia usług inżynierskich i technicznych, wsparcia technologiami informacyjnymi, rozwoju materiałów wykorzystywanych do pakowania oraz zarządzania logistycznego. Każdy zespół podjął współpracę z dostawcami w celu opracowania modeli kosztów i biznesu, a także kształcił siłę roboczą dotkniętą w dużym stopniu analfabetyzmem oraz szkolił firmy w teorii zarządzania. Zespoły również odgrywały rolę pośredników i pomagały firmom uzyskać pożyczki od instytucji finansowych. Po czterech latach od wysłania pierwszych zespołów do Indii, 80% zapotrzebowania na surowce było pokrywane ze źródeł lokalnych, a kilku dostawców zaczęło nawet sprzedawać swoje produkty innym korporacjom ponadnarodowym działającym w Indiach.

.../...

### Ramka 3: Irlandzki National Linkage Programme

Enterprise Ireland jest rządową agencją, która powstała w 1985 roku z inicjatywy Ministerstwa Finansów. Uruchamia ona różnego rodzaju programy powiązań mające na celu promowanie integracji zagranicznych przedsiębiorstw z irlandzką gospodarką. Myśl przewodnią to „wypracowanie partnerskich związków z firmami-klientami w celu uzyskania trwałej konkurencyjnej przewagi umożliwiającej zwiększenie korzyści pochodzących ze sprzedaży,



UNITED NATIONS

# UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

## OŚRODEK INFORMACJI ONZ

eksportu i zatrudnienia”. National Linkage Programme (NLP) funkcjonuje głównie poprzez świadczenie usług pośrednictwa mających na celu nakłonienie filii zagranicznych do stosowania lokalnego outsourcingu. W ramach programu podejmowane są próby skojarzenia wymagań outsourcingowych filii zagranicznych z profilami produkcyjnymi lokalnych dostawców. Wielce pomocne w tym względzie okazuje się budowanie potencjału przedsiębiorstwa. Do docelowych branż należy elektroniczna, inżynieryjna, medyczna oraz produkcji komponentów metalowych i plastikowych. Najważniejszym kryterium w selekcji przedsiębiorstw irlandzkich do udziału w programie rozwoju dostawców jest postawa zespołów menedżerskich lokalnych firm, na którą powinno się składać „przyszłościowe myślenie, ambicja oraz dynamizm”.

Wraz z wybranymi firmami, NLP podejmuje próby rozwiązania problemów operacyjnych oraz wspierania możliwości rynkowych. W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na dostawców będących jednocześnie podwykonawcami, w ramach programu promuje się restrukturyzację przemysłu lokalnego polegającą raczej na kojarzeniu firm dostawczych niż na koncentrowaniu się na dostawcach pojedynczych komponentów dla filii zagranicznych.

Szacuje się, że w latach 1985–1997, Enterprise Ireland wciągnęła do swojego programu powiązań około 250 filii zagranicznych. W tym okresie filie prowadzące działalność w Irlandii czterokrotnie zwiększyły ilość kupowanych lokalnie surowców, a dwukrotnie – usług. Z kolei dla dostawców oznaczało to wzrost sprzedaży o 83%, produkcji o 36% a zatrudnienia o 33%. Ponadto kilku z nich z powodzeniem pełni teraz rolę międzynarodowych kontrahentów.

### Ramka 4: Program LIUP w Singapurze

Przekształcenie Singapuru w „centrum przemysłu opartego na wiedzy” jest głównym celem rządowego programu na rzecz unowocześniania przemysłu (ang. *Local Industry Upgrading Programme* – LIUP). W ramach tego programu, zachęca się ponadnarodowe korporacje do zawierania długoterminowych kontraktów z lokalnymi dostawcami oraz do udzielania im pomocy przy unowocześnianiu wytwarzanych przez nich produktów i stosowanych procesów. Sam LIUP oferuje organizacyjne i finansowe wsparcie w celu unowocześniania i rozwijania potencjału sprzedawców działających w bliskim kontakcie z zagranicznymi firmami. Korporacje ponadnarodowe również czerpią korzyści z uczestnictwa w programie rozwoju dostawców.

Działania podejmowane w ramach LIUP obejmują różnorodne środki wsparcia. Organ działający wewnątrz LIUP promujący rozwój małych przedsiębiorstw (Small Enterprise Development Board) dodaje pewną kwotę pieniężną do wynagrodzenia przedstawicieli filii zagranicznych, którzy zostali oddelegowani do dostawców lokalnych w celu wzmocnienia ich konkurencyjności. Lokalni dostawcy są zachęceni do wchodzenia na rynki międzynarodowe, na przykład podążając za klientami zaopatrywanych przez nich korporacji ponadnarodowych, w chwili gdy ci klienci założą własne zakłady produkcyjne w innym miejscu, mianowicie w Azji Południowo-Wschodniej. W ten sposób rząd Singapuru może nadal wywierać wpływ na charakter i treść procesu unowocześniania kapitału.



UNITED NATIONS

# UNITED NATIONS INFORMATION CENTRE

## OŚRODEK INFORMACJI ONZ

W ramach programu, niektóre firmy lokalne, jak np. Advanced Systems Automation oraz Manufacturing Integrated Technology, zdołały przekształcić się z dostawców krajowych w międzynarodowe firmy wykonujące bardzo złożone funkcje. Obydwa przedsiębiorstwa są dzisiaj poszukiwanymi na świecie dostawcami pierwszego rzędu dla klientów ich korporacji ponadnarodowych. Mogłoby to sugerować, że podejście zastosowane w Singapurze, będące połączeniem nakierowanej promocji FDI z programem promującym powiązania, wywarło pozytywny wpływ na krajowy sektor przedsiębiorstw.

**Powyższa informacja prasowa, wraz z informacjami dotyczącymi publikacji „Światowego Raportu Inwestycyjnego 2001” (łącznie z fragmentami raportu), jest również dostępna w internecie pod adresem:**  
**<http://www.unctad.org>**

<sup>i</sup> „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne” (FDI) są definiowane jako inwestycja polegająca na sprawowaniu kontroli zarządczej nad podmiotem mającym siedzibę w danej gospodarce przez przedsiębiorstwo mające siedzibę w innej gospodarce. FDI zakłada powstanie długookresowego związku odzwierciedlającego trwałe zainteresowanie inwestora podmiotem zagranicznym.

<sup>ii</sup> **Światowy Raport Inwestycyjny 2001: Promowanie wzajemnych powiązań (World Investment Report 2001: Promoting Linkages)** (Sprzedaż nr E.01.II.D.12, ISBN 92-1-112523-5) można zakupić po cenie 49 USD, a także po cenie specjalnej wynoszącej 19 USD w krajach rozwijających się i gospodarkach w procesie transformacji, od United Nations Publications, Sales Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, fax: +41 22 917 0027, e-mail: unpubli@un.org, Internet: <http://www.un.org/publications>; lub od United Nations Publications, Two UN Plaza, Room DC2-853, Dept. PRES, New York, N.Y. 10017, USA; tel: +1 212 963 83 02 lub +1 800 253 96 46, fax: +1 212 963 34 89, e-mail: publications@un.org.

<sup>iii</sup> „Korporacje ponadnarodowe” składają się z firm macierzystych oraz ich filii zagranicznych: firma macierzysta to takie przedsiębiorstwo, które kontroluje aktywa innego podmiotu lub podmiotów w kraju lub krajach innych niż jej kraj rodzimy, zazwyczaj poprzez posiadanie udziału kapitałowego. W tym kontekście, za próg kontrolowania aktywów zazwyczaj uważa się przynajmniej 10% udział w kapitale własnym.