



**Piotr Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
ppnowak@gmail.com

**EKSPANSJA GLOBALNA POLSKICH  
PRZEDSIĘBIORSTW XXI W. – PERSPEKTYWY  
ROZWOJU WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ  
Z ISLAMSKĄ REPUBLIKĄ IRANU**

**Streszczenie:** Przedmiotem badań jest stan wymiany handlowej między Rzeczpospolitą Polską i Islamską Republiką Iranu oraz perspektywy jej rozwoju. W wyniku rozwoju programu nuklearnego Unia Europejska i Stany Zjednoczone wprowadziły na Iran szereg sankcji ekonomicznych, które odizolowały irańską gospodarkę od zagranicznych dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych. Porozumienie zawarte w styczniu 2016 r. ponownie otworzyło rynek irański, kreując również szanse dla polskich przedsiębiorstw. Będą się one jednak zmagać z licznymi utrudnieniami i zagrożeniami, wynikającymi głównie ze „świeżości” nowo otwartego rynku, a także kultury i zwyczajów w tym kraju. Z drugiej strony mogą odnieść sukces konkurując na wysoce perspektywicznym irańskim rynku.

**Słowa kluczowe:** eksport, Islamska Republika Iranu, globalizacja, handel zagraniczny, sankcje gospodarcze.

**Wprowadzenie**

Dynamicznie postępujący proces globalizacyjny oraz nieustannie zmieniająca się sytuacja geopolityczna zmieniają również otoczenie biznesowe przedsiębiorstw.

Rozwój programu nuklearnego przez Islamską Republikę Iranu wbrew przepisom międzynarodowym skutkowało nałożeniem szeregu sankcji gospodarczych, które odizolowały Iran od światowych rynków handlowych. Na skutek

negocjacji w formacie P5+1 (Iran, USA, Wielka Brytania, Francja, Rosja, Chiny i Niemcy) sankcje w 2016 r. w większości zostały zniesione. Tym samym rynek irański liczący 80 mln potencjalnych konsumentów stał się jednym z bardziej perspektywicznych i pożądanych dla zagranicznych eksporterów. Islamska Republika Iranu jest niewątpliwie rynkiem obiecującym również dla polskich przedsiębiorstw. Mimo wielu utrudnień wynikających z dotychczasowego funkcjonowania w warunkach izolacji, korzyści wynikające z rozwoju wymiany handlowej polsko-irańskiej powinny zdecydowanie przewyższyć potencjalne koszty.

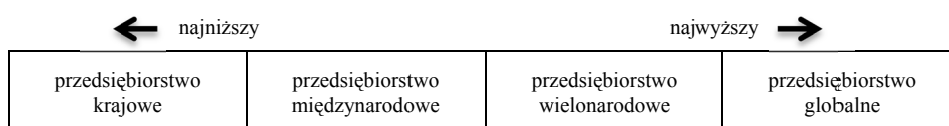
Celem artykułu jest analiza szans i zagrożeń stojących przed polskimi przedsiębiorstwami zainteresowanymi nawiązaniem współpracy handlowej w Iranie. Dokonano również próby zidentyfikowania i analizy najbardziej perspektywicznych branż, w których polskie przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces. Metodologia badań obejmowała studia literaturowe oraz studia przypadków zaobserwowane podczas dwukrotnego udziału autora w misjach gospodarczych do Islamskiej Republiki Iranu w 2016 r.

## **1. Zagadnienia teoretyczne związane z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Zmiany ekonomiczno-społeczne w świecie oraz wzrost wartości i ilości obrotów zrealizowanych na rynku globalnym są czynnikami wpływającymi na coraz szersze otwieranie się gospodarek poszczególnych państw. Zachodzące procesy gospodarcze można określić jako wynik postępujących zmian technologicznych, kulturowych i cywilizacyjnych. Przepływ technologii, kapitału ludzkiego, produktów i usług w coraz mniejszym stopniu uzależniony jest od kształtu granic państwowych. Internacjonalizacja przedsiębiorstw wynika zarówno z poszukiwań nowych rynków zbytu, jak i również czynników produkcji. Umiedzynarodowienie przynosi firmom niewątpliwie wiele korzyści, takich jak powiększenie się potencjalnych rynków zbytu, ale kreuje także zagrożenie, jakim jest nieustająco rosnąca presja ze strony konkurencyjnych przedsiębiorstw. Ponadto operowanie na rynkach zagranicznych wymaga budowania strategii zarządzania w trudniejszej i bardziej złożonej rzeczywistości niż w warunkach macierzystych. Różnice w cenach czynników produkcji, odmienne warunki kulturowe, także różny poziom zaangażowania rządów w kreowaniu własnych struktur polityczno-gospodarczych znacznie utrudniają przedsiębiorstwom ekspansję globalną.

Samo pojęcie globalizacji nie ma jednoznacznej definicji. B.B. Parker ujął globalizację jako wzajemne przenikanie się różnych granic – państwowych,

gospodarek, a także tych słabiej widocznych – norm kulturowych i różnych założeń „jak się robi rzeczy tutaj” [Parker, 1998, s. 7-8]. Przedsiębiorstwa, które wypracowały etap umiędzynarodowienia, w największym stopniu osiągają również, etap globalizacji [Strategor, 2001, s. 188]. Poziomy międzynarodowej działalności gospodarczej zobrazowano na rys. 1.



**Rys. 1.** Poziom międzynarodowej działalności gospodarczej według R. Griffina

Źródło: [Griffin, 1996, s.168].

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa niekoniecznie musi przebiegać w sposób kaskadowy. To znaczy, że możliwe jest osiągnięcie statusu przedsiębiorstwa globalnego skokowo, bez ewolucji, przez wszystkie przedstawione na rys. 1 poziomy [Rymarczyk, 2004, s. 21].

Przedsiębiorstwo o charakterze międzynarodowym zlokalizowane jest głównie w jednym kraju, natomiast operuje również na terenie innych, pozyskując zasoby lub uzyskując dochody [Griffin, 1996, s. 168-169]. Przedsiębiorstwo wielonarodowe natomiast rozlokowane jest w różnych krajach, jednakże w każdym z nich działa w jednostkach autonomicznych. Pozwala to na odpowiednie dopasowanie zarządzania, obsługi czy też sposobu konkurencyjności według lokalnych uwarunkowań. Z kolei przedsiębiorstwa globalne również działają na zasadzie autonomii w poszczególnych państwach, jednakże ich rozlokowanie związane jest z możliwościami wykorzystania zalet danego kraju do ulokowania w nim elementu łańcucha produkcji. To znaczy, że przedsiębiorstwa globalne dyskontują szanse płynące z otoczenia globalnego, rozlokowując poszczególne ogniwa w państwach, w których uzyskują najwięcej korzyści. Powszechny jest zakup surowców w krajach, w których są one najtańsze, następnie produkcja w państwie, gdzie koszt siły roboczej jest najniższy, a z kolei sprzedaż następuje w krajach o możliwie najwyższych poziomach cenowych. Pojęcia globalizacji nie można natomiast utożsamiać z terminem internacjonalizacji, gdyż globalizacja to ogólnoswiatowy makrotrend, natomiast internacjonalizację można rozumieć jako rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Rymarczyk, 1996, s. 17]. Procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw, jako ich międzynarodowy rozwój poprzez ekspansję działalności, dzielą się na różne formy – import, eksport, franchising, joint venture czy też założenie filii zagranicznej lub budowa zakładu produkcyjnego [Rymarczyk, 1996, s. 120-145].

Formy te różnią się poziomem poniesionego ryzyka, wysokością kosztów, także zakresem kontroli i odpowiedzialności. Najprostszą stanowi eksport, który opiera się na wymianie transakcyjnej podlegającej mechanizmom rynkowym. W tej formie przedsiębiorstwo poprzez niskie zaangażowanie inwestycyjne ogranicza ryzyko, jednakże nie ma możliwości zdyskontowania pełnych korzyści wynikających z internacjonalizacji. Z kolei założenie filii zagranicznej związane jest z pełnym zaangażowaniem kapitałowym przedsiębiorstwa, a także koniecznością przeniesienia zarządzania operacyjnego do kraju przyjmującego. Związane z tym ryzyko polityczne i ekonomiczne może skłaniać firmy do przyjęcia pośrednich form internacjonalizacji – joint venture, licencji lub aliansów, co pozwala na zachowanie elastyczności działań w warunkach dynamicznego globalnego otoczenia rynkowego [Maleszyk, 2007, s. 92]. Z kolei na sam proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może wpływać wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wszystkie zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa, takie jak kapitał ludzki, zasoby finansowe, profil działalności czy know-how, stanowią kluczowe czynniki decydujące o procesie internacjonalizacji. Z drugiej strony czynniki zewnętrzne, takie jak sprzyjająca sytuacja polityczna, ekonomiczna lub prawna, mogą stanowić bodziec do podjęcia ekspansji zagranicznej. Na jej kształt mają wpływ zasadnicze czynniki:

- polityczno-prawe;
- rynkowe;
- kosztowe;
- techniczno-technologiczne;
- konkurencyjne [Jędralska, 2003].

Liberalizacja handlu międzynarodowego, integracja znaczących obszarów (CETA, NAFTA, Unia Europejska) należą do głównych czynników polityczno-prawnych wspomagających internacjonalizację przedsiębiorstw. Ich wynikiem są ujednoczone warunki prawne, fiskalne, monetarne czy też techniczne w państwach stowarzyszonych. Wzmagająca się konkurencja również intensyfikuje ekspansję globalną przedsiębiorstw. Wysokie koszty badań i rozwoju (B+R), projektowania nowych, zaawansowanych technologicznie produktów, wymagają dalszej sprzedaży produktów na rynku globalnym. Przykładem są firmy technologiczne, takie jak Apple lub Samsung, które poprzez B+R nieustannie konkurują na arenie międzynarodowej. Swoisty wyścig technologiczny niejednokrotnie eliminował z rynku globalne firmy, takie jak Nokia, które wobec dynamicznego rozwoju technologii ICT nie redefiniowały należycie modelu biznesowego. Z kolei nie dostarczając klientom nowej wartości (*value propositions*), przedsiębiorstwa globalne nie mają szans na utrzymanie się na rozwijającym się rynku. W. Rudny

podkreśla, że w dobie cyfryzacji wartość ta w coraz mniejszym stopniu kontrolowana jest przez oferenta produktu lub usługi, a staje się wynikiem dostępnej „przestrzeni wyboru” dla konsumenta [2015, s. 141-142]. To znaczy, że w przeciwieństwie do biznesu „tradycyjnego”, w którym wartości są ograniczone i silnie powiązane z ceną i cechami użytkowymi produktu, w biznesie cyfrowym przestrzeń jest właściwie nieograniczona i ciągle się zmienia. Przedsiębiorstwa tworzą tu nowe produkty i usługi dla dotychczasowych klientów, pozyskują nowych, a także konkurują w obszarach zarezerwowanych wcześniej przez inne branże.

## **2. Charakterystyka wymiany handlowej Polski z zagranicą**

### **2.1. Diagnoza stanu wymiany handlowej Polski**

Jednym z najistotniejszych wyzwań stojących przed polskimi przedsiębiorstwami w ramach wymiany handlowej jest zdobywanie nowych rynków geograficznych, które podlegają procesom globalizacji. Powodzenie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej zależy od jego konkurencyjności, zdolności dyskutowania pojawiających się szans i pokonywania trudności. Transformacja ustrojowa po 1989 r., przystąpienie do struktur europejskich i gospodarczych dały wyczekiwaną możliwość polskiemu przedsiębiorstwu pełnego uczestnictwa w światowym rynku. Polska w ciągu 25 lat od rozpoczęcia transformacji wyrosła na lokalnego lidera wśród krajów przemian ustrojowych, cieszącego się dynamicznym i względnie stabilnym wzrostem gospodarczym. W kolejnych latach transformacji społeczno-gospodarczej Polski część niewydolnych firm państwowych została sprywatyzowana, zmodernizowana lub zrestrukturyzowana, a część podlega przekształceniom do dnia dzisiejszego. Dynamiczne zmiany w polskiej gospodarce stanowią jedną z przyczyn stopniowego umacniania się rodzimych przedsiębiorstw w regionie i Europie, szczególnie w kontekście minionego kryzysu gospodarczego, kiedy Polska jako jedyny kraj Unii Europejskiej uniknęła recesji [www 5].

Bank Światowy w raporcie *Doing Business 2017* [World Bank, 2016] sklasyfikował Polskę jako 24. państwo spośród 189 pod względem łatwości prowadzenia biznesu, wyprzedzając tym samym w rankingu w stosunku do lat poprzednich takie kraje, jak Szwajcaria, Holandia, Francja, a także południowych sąsiadów – Czechy i Słowację. Ten sam raport wyszczególnia Polskę jako najszybciej awansujące państwo w tym rankingu od 2010 r. Ponadto Polska z populacją sięgającą blisko 40 mln mieszkańców jest największym rynkiem, jaki przystąpił do Unii Europejskiej w ostatnich 20 latach. Jest także jej największym beneficjentem, otrzymując w perspektywie lat 2014-2020 82 mld euro w ramach

Funduszu Spójności, a także ponad 32 mld euro z przeznaczeniem na sektor rolny [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015]. Fundusz Spójności ma przysłużyć się niwelacji różnic gospodarczych i społecznych w państwach członkowskich, których dochód narodowy brutto (DNB) per capita wynosi mniej niż 90% średniego DNB w Unii Europejskiej. W istocie inwestycje w infrastrukturę, edukację czy środowisko w bardzo dużym stopniu wpłynęły na rosnącą atrakcyjność gospodarczą Polski.

W 2015 r. Polska po raz pierwszy od transformacji gospodarczej zanotowała dodatni bilans handlowy. Wówczas wartość eksportu, która wyniosła 179,6 mld euro, przekroczyła wartość importu – 177,2 mld euro [GUS, 2016b, s. 48]. Nadwyżka handlowa była wynikiem wielu czynników – taniejącej ropy, którą Polska importuje, deprecjacji złotówki wobec dolara, a także ogólnej koniunktury gospodarczej w Europie Zachodniej. Głównym partnerem gospodarczym Polski pozostają Niemcy, których udział w całości eksportu wyniósł 27,1%, natomiast w imporcie kształtował się na poziomie 22,9% [GUS, 2016b, s. 45]. Pozytywny bilans handlowy został zanotowany pomimo znacznego spadku obrotu handlowego z Rosją w stosunku do roku 2014. Taniejąca ropa wpłynęła na spadek wartości importu o 1,3 punktu procentowego, a embargo nałożone na polską żywność zmniejszyło polski eksport do tego kraju o 3 punkty procentowe. Udział Rosji w eksporcie stanowił w 2015 r. 2,9%, natomiast w imporcie 7,3% [GUS, 2016a, s. 2]. Warto podkreślić, że nadwyżka handlowa została zanotowana przez polską gospodarkę w relacjach z krajami rozwiniętymi – Niemcami, Francją i Holandią [GUS, 2016a, s. 1-2]. Z kolei najwyższy wzrost eksportu w stosunku do 2014 r. zanotowano do Hiszpanii (16,5%), Holandii (14,4%) i Wielkiej Brytanii (14,4%). Wśród rozwiniętych państw poza Unią Europejską były to kolejno Kanada (17,9%), Szwajcaria (14,6%) i USA (11,1%) [Ministerstwo Rozwoju, 2016]. Zmniejszenie eksportu i ujemny bilans handlowy zanotowano natomiast z krajami mniej rozwiniętymi. W szczególności na spadek miało wpływ zmniejszenie o 20% r/r eksportu do państw członkowskich Wspólnoty Niepodległych Państw. Wzrósł natomiast eksport do Egiptu, Meksyku, Singapuru i Turcji [Ministerstwo Rozwoju, 2016]. Można zatem stwierdzić, że polscy przedsiębiorcy uzupełnili rynek wschodni nowymi kierunkami.

W ujęciu przedmiotowym odnotowano przyrost eksportu we wszystkich gałęziach produktów, za wyjątkiem grupy produktów mineralnych. W 2015 r. rozwijała się sprzedaż zagraniczna wyrobów przemysłu lekkiego (19,5%), elektromaszynowego (11,2%) i drzewno-papierniczego (9,8%). Odnotowano poprawę bilansu w grupie produktów mineralnych o 3,6 mld euro, pomimo spadku wolumenu eksportu. Poprawił się także bilans w grupie artykułów rolno-spożywczych o 1 mld euro w stosunku do 2014 r. [Ministerstwo Rozwoju, 2016].

## 2.2. Diagnoza stanu wymiany handlowej Islamskiej Republiki Iranu

Islamska Republika Iranu jest 17 największym państwem na świecie, z wielkością populacji zbliżoną do Niemiec – 79 mln mieszkańców. W regionie Bliskiego Wschodu i Północnej Afryki (MENA) stanowi drugą, po Arabii Saudyjskiej, gospodarkę, z PKB w wysokości 393,7 mld USD w 2015 r. Motorem napędowym irańskiej gospodarki są sektory węglowodorowe, rolnictwo i sektor usług. Na terenie państwa znajdują się drugie na świecie pod względem wielkości złoża gazu ziemnego i czwarte wśród odkrytych złóż ropy naftowej [Sasnal (red.), 2014]. Ten surowiec stanowi główne źródło przychodu państwa, jednak gospodarka nie jest w pełni od niej uzależniona. Bank Światowy w raporcie *Doing Business 2017* [World Bank, 2016] sklasyfikował Iran jako 120 państwo ze 190 pod względem łatwości i przejrzystości prowadzenia biznesu.

Badając sytuację makroekonomiczną Iranu, należy oddzielić dwa okresy: sprzed i po rewolucji w 1979 r., kiedy został obalony szach Mohammad Pahlawi przez zwolenników ajatollaha Ruhollaha Chomeiniego, który następnie wprowadził ustrój republiki islamskiej w miejsce dotychczasowej monarchii konstytucyjnej. Przed tym wydarzeniem Iran cechował się wzrostem gospodarczym oraz bliską współpracą z zachodnimi państwami, w tym z USA, szczególnie w zakresie handlu surowcami i w wojskowości. Rosnąca postawa antyzachodnia rewolucjonistów i w końcu szturm na ambasadę USA w Teheranie za przyzwoleniem nowego przywódcy były początkiem izolacji Iranu przez społeczność międzynarodową na kolejne lata, co z kolei miało bezpośredni wpływ na sytuację ekonomiczną kraju. W latach 1978-1987 z powodu niestabilności politycznej, niskich wpływów ze sprzedaży ropy i wojny iracko-irańskiej gospodarka Iranu spadła o ponad 30% [Habibi, 2008, s. 2-3]. Trend zmienił się po 2000 r., jednak nałożone w 2006 r. sankcje gospodarcze i finansowe przez ONZ, Stany Zjednoczone, Unię Europejską i inne kraje w związku irańskim programem jądrowym zamknęły niemal całkowicie wymianę handlową między Iranem a państwami zachodnimi. Obostrzenia dotyczyły także sektora transportu (zakaz lotów towarowych i serwisowania maszyn), finansów (zamrożenie aktywów irańskich za granicą, wyłączenie Iranu z obiegu SWIFT), a także handlu wieloma rodzajami towarów [Sasnal (red.), 2014]. W 2016 r. w wyniku negocjacji P5+1 (Iran, USA, Wielka Brytania, Francja, Rosja, Chiny i Niemcy) większość sankcji została zniesiona lub ograniczona, umożliwiając ponownie Iranowi nawiązywanie relacji gospodarczych z innymi krajami. Tym samym, mimo wewnętrznych problemów ekonomicznych, Iran stał się jednym z bardziej interesujących i pożądanych rynków na świecie. W 2014 r. 75% irańskiego eksportu wartego w sumie

64 mld USD było skierowane do Chin, Indii i sąsiedniej Turcji [Aminifard, 2013]. Z kolei 80% całego eksportu stanowiła w 2012 r. ropa naftowa, która dostarczyła wówczas według szacunków 50%-60% dochodów państwa [Economist Intelligence Unit, 2013]. Pozostałymi głównymi dobrami eksportowymi są pochodne ropy, cement, orzechy i owoce, jednak stanowią one około 12% całości. Importowane są natomiast produkty spożywcze, takie jak zboża, ryż i artykuły przetworzone, a także przetworzone surowce i produkty technologiczne. Iran zmaga się z ujemnym bilansem handlowym, wynoszącym 1,6% w 2014 r.

### **3. Analiza i perspektywy współpracy gospodarczej Polski i Iranu**

#### **3.1. Rys historyczny bilateralnych stosunków dyplomatyczno-gospodarczych**

Polskę i Iran łączy wyjątkowo długa historia wzajemnych stosunków. Ich początków należy szukać w 1474 r., kiedy król Kazimierz Jagiellończyk przyjął poselstwo perskie [Herman-Łukasik, Janicka i Szczepanik (red.), 2010]. W dzisiejszych relacjach gospodarczych ma to o tyle duże znaczenie, że Irańczycy chętnie i często odnoszą się do historycznej potęgi ich kraju. W 1962 r. przedstawicielstwa dyplomatyczne obu państw zostały podniesione do rangi ambasad, a przeprowadzona w 1979 r. rewolucja irańska została szybko uznana przez polskie władze jako nowy porządek ustrojowy w Iranie. W kolejnych latach nieustannie rosła wymiana handlowa między państwami, co związane było przede wszystkim z rosnącym importem ropy z Iranu. W latach 1991-1992 jego wartość osiągnęła szczyt, sięgając 500 mln USD w skali roku [Sasnal (red.), 2014]. Po zmianie ustroju politycznego w 1989 r. w Polsce stosunki gospodarcze z Bliskim Wschodem, w tym z Iranem, uległy rozluźnieniu. Utrzymane jednak zostały częste konsultacje i wizyty polityczne na wysokim – ministerialnym szczeblu. Wstąpienie do struktur międzynarodowych, takich jak NATO i Unia Europejska, wyznaczyło Polsce ramy dalszej współpracy z Iranem, obligując do wypowiedzenia wzajemnej umowy handlowej z 1973 r. Mimo uznania Iranu przez Ministerstwo Gospodarki w raporcie *Strategia RP w odniesieniu do pozaeuropejskich krajów rozwijających się* jako kraju priorytetowego w regionie, faktyczna wymiana handlowa i polityczna wyraźnie spadła [www 3].

Do pierwszego spotkania na ministerialnym szczeblu po 11-letniej przerwie doszło w 2014 r., kiedy minister spraw zagranicznych Radosław Sikorski złożył wizytę w Teheranie. Towarzyszył mu wiceminister gospodarki. Obie strony podkreśliły wówczas konieczność rozszerzenia współpracy, a także wolę uregu-



lowania kwestii związanych z Irańskim programem nuklearnym, co ostatecznie nastąpiło w 2016 r.

### 3.2. Obecny stan bilateralnych stosunków gospodarczych

Obecna dwustronna współpraca handlowo-inwestycyjna między Polską a Iranem kształtuje się znacznie poniżej poziomu odpowiadającego jej potencjałowi. Według danych Ambasady RP w Teheranie (tab. 1) polsko-irańska wymiana handlowa w 2011 r. osiągnęła wartość 167 mln euro, kreując jednak ujemne saldo w wysokości 34,9 mln euro. Dla porównania wymiana polsko-kazachska oscyluje wokół 720 mln euro, w dodatku przy czterokrotnie mniejszej ludności Kazachstanu [Sasnal (red.), 2014]. W kolejnym roku eksport do Iranu wyniósł zaledwie 41,6 mln euro, co stanowiło 37% zmniejszenie w stosunku do roku 2011 [GUS, 2013, s. 121]. Spadek spowodowany był m.in. wykluczeniem Iranu z międzynarodowego systemu płatności bankowych SWIFT. W związku z utrudnieniami w rozliczeniach finansowych, a także pogłębiającymi się sankcjami, szczególnie w sektorze petrochemicznym, import do Polski spadł w kolejnych latach, do 23 mln euro w 2012 r. i 20,2 mln euro w 2013, osiągając minimum w 2015 r. – zaledwie 15,2 mln euro.

**Tabela 1.** Obroty handlowe Polski z Iranem w latach 2009-2015 (mln euro)

Rok	Eksport	Import	Saldo
2009	104,9	28,1	76,8
2010	92,4	51,5	40,9
2011	66,0	100,9	-34,9
2012	41,6	23,0	18,6
2013	34,3	20,2	14,1
2014	34,9	22,2	12,7
2015	45,0	15,2	29,8

Źródło: Na podstawie informacji uzyskanych z Ambasady RP w Teheranie.

Wśród dóbr eksportowych należy wyszczególnić sprzęt gospodarstwa domowego (pralki, zmywarki, lodówki), ciągniki rolnicze, części samochodowe, towary przemysłowe i hutnicze [Sasnal (red.), 2014].

Wartość polsko-irańskiej wymiany handlowej należy ocenić jako niewielką, w szczególności w porównaniu z wymianą Iranu i innych krajów Unii Europejskiej. Liderem są Niemcy, które dzięki realizacji umów podpisanych we wcześniejszych latach, sprzedały w 2012 r. do Iranu towary o łącznej wartości 2,5 mld euro. W 2015 r. niemiecki eksport wciąż utrzymał wysoką kwotę i wyniósł 2,1 mld euro, natomiast import 300 mln euro [www 1]. Najważniejszymi produktami ekspor-

towymi były maszyny, produkty spożywcze i chemiczne, a także samochody i części samochodowe. Dane świadczą więc o marginalnym udziale polskich firm na rynku irańskim, szczególnie w porównaniu z sąsiednimi Niemcami. Wolumen obrotów handlowych Iranu z krajami Unii Europejskiej świadczy również o możliwościach wzrostu tego rynku.

### **3.3. Perspektywy bilateralnej współpracy gospodarczej**

Iran w postsankcyjnej rzeczywistości może stanowić szansę dla polskich przedsiębiorstw. Mając na uwadze znacznie wyższą wymianę handlową między Polską a Iranem w latach 70. i 80. XX w., można stwierdzić, że niewielki obrót w ostatnich latach spowodowany izolacją Iranu w świetle nowych perspektyw powinien ulec poprawie. Izolacja miała również negatywny wpływ na postrzeganie kraju w Polsce – nieprzychylnie wobec Iranu stwierdziło 66% przebadanych Polaków w sondażu Pew Research Center w czerwcu 2013 r. Z kolei zaledwie 18% respondentów postrzegało Iran pozytywnie [Pew Research Center, 2013 s. 4]. Polscy przedsiębiorcy powinni jednak postrzegać Iran jako największą szansę nawiązania współpracy handlowej, jaka pojawiła się w ostatnich latach. Niewątpliwie zniesienie sankcji otworzyło potencjalnie ogromny rynek zbytu – obejmujący niemalże 80 mln mieszkańców, którzy dotychczas nie mieli lub mieli znacznie utrudniony dostęp do zagranicznych dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych. Irański rynek jest rynkiem perspektywnym, ale także na razie relatywnie trudnym i nieznanym. W marcu 2016 r. irański rząd przyjął pięcioletni plan rozwoju, który poprzez liczne reformy gospodarcze ma znacznie ułatwić współpracę handlową z zagranicą i w perspektywie rozwijać PKB o 8% rocznie [www 5]. Bank Światowy prognozuje, że gospodarka Irańska dzięki zniesieniu sankcji gospodarczych będzie rozwijała się o 4,6% w 2017 r. [www 5]. Mimo pozytywnych prognoz polscy przedsiębiorcy wciąż będą mieli do pokonania wiele barier o podłożu zarówno ekonomicznym, jak również kulturowym. Irańska gospodarka, nawet jeśli będzie dynamicznie się rozwijała, wciąż pozostanie wrażliwa i podatna na liczne bodźce zewnętrzne, głównie związane z globalną sytuacją na rynku naftowym. Do wyzwań dla polskich przedsiębiorców na rynku irańskim można zaliczyć skomplikowany i nieprzejrzysty system prawny, trudno dostępny dla zagranicznych inwestorów w języku angielskim. Nadmierna biurokracja i liczne obowiązki rejestracyjne (w tym w ministerstwach handlu oraz gospodarki i finansów) mogą utrudniać finalizację umów handlowych. Związany z kulturą islamską tydzień pracy różni się od ogólnie przyjętego w krajach zachodnich. Dniem wolnym od pracy w Iranie jest piątek, a wiele firm nie operuje również w czwartki. Dodatkowo należy rów-

niez wspomnieć o licznych świętach religijnych i narodowych, których ogólna suma w Iranie wynosi 29 dni w roku. Dla porównania w Polsce jest ich 12. Ponadto w czasie ramadanu – postnego miesiąca dla muzułmanów, irańskie firmy mogą operować w niepełnym wymiarze. Tym samym rozmowy polsko-irańskie prowadzone są przez 3 dni w tygodniu, a dodatkowo przy uwzględnieniu licznych dni wolnych od pracy, proces decyzyjny i osiągnięcie porozumienia może ulec przedłużeniu. W Iranie powszechnymi zjawiskami są korupcja i brak transparentnej struktury własnościowej firm. Wielokrotnie firmy publiczne i prywatne są ze sobą powiązane w niejasny sposób w grupach holdingowych, o skomplikowanych strukturach, utrudniając lub nawet uniemożliwiając identyfikację kontrahenta przez polskiego przedsiębiorcę. Zagrożeniem jest również dynamicznie zmieniająca się wartość riala wobec zagranicznych walut. Zaledwie w ciągu ostatnich 10 dni listopada 2016 r. irańska waluta straciła 5% w stosunku do dolara, głównie z powodu spadku cen ropy. Powoduje to niepewność i komplikuje wycenę przyszłych kontraktów. Podobnie niepewna jest przyszłość porozumienia nuklearnego, które może zostać zawieszona w przypadku zmiany rządu irańskiego bądź w kontekście niedawno zakończonych wyborów w Stanach Zjednoczonych. Mimo otwarcia rynku bankowego wciąż nieakceptowane są powszechnie używane na świecie karty płatnicze, co wiąże się z koniecznością wwożenia gotówki i jej wymiany na miejscu. Zniesione natomiast zostały obostrzenia związane z transferami międzybankowymi. Transakcje polsko-irańskie obsługiwane są już przez Bank Gospodarstwa Krajowego i PKO Bank Polski, po stronie irańskiej przez Bank Pasargad, Parsian Bank i Bank Sarmaye. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE) oferuje także przedsiębiorcom zainteresowanym rynkiem irańskim kredyty eksportowe i ubezpieczenie.

## **Podsumowanie**

Wśród najbardziej perspektywicznych branż w Iranie dla polskich eksporterów należy wyróżnić przemysł maszynowy, ze szczególnym wyróżnieniem sprzętu górniczego. W Iranie funkcjonuje 5000 kopalń, przy czym złoża miedzi, cynku, żelaza, ołowiu i uranu należą do jednych z największych na świecie [Hannam & Partners, 2015]. W wyniku sankcji gospodarczych zakłady są niedoinwestowane, brakuje im również sprzętu i technologii, które z kolei polskie przedsiębiorstwa mogą zaoferować w konkurencyjnej, względem europejskich producentów, cenie. Rząd irański jednocześnie zapowiedział otwarcie tego sektora dla firm zagranicznych, z pożądaną formą inwestycji w formule joint ventu-

re lub pełnego finansowania inwestycji. Wśród kolejnych atrakcyjnych branż dla polskich producentów należy wymienić: sektor rolniczy (ciągniki i maszyny rolnicze), sektor żywnościowy (produkty żywnościowe, takie jak przetwory, mięso, owoce i słodczyce), materiały budowlane i wyposażenie wnętrz, szczególnie związane z inteligentnym zarządzaniem domów, a także inwestycje budowlane i technologiczne. Rynek irański może być również atrakcyjny dla polskich producentów infrastruktury kolejowej, taboru i autobusów.

Otwarcie rynku irańskiego jest również szansą dla polskich przedsiębiorstw zainteresowanych importem. Pół roku po zniesieniu sankcji, w sierpniu 2016 r. do Gdańska dotarł pierwszy – testowy transport ropy, w wysokości 2 mln baryłek [www 2]. W dalszej perspektywie Iran może stanowić ważne źródło pozyskiwania tego surowca, z jednej strony zabezpieczając interesy energetyczne kraju, z drugiej strony wpływając na niższe ceny paliw. Polskie spółki będą mogły również importować gaz, nieprzetworzone surowce, cement, a także żywność – owoce, orzechy, pistacje.

## Literatura

- Aminifard A. (2013), *The Effect of Sanctions on Iran's Economy: Solutions and Prospects*, The Asan Institute for Policy Studies, Seoul.
- Economist Intelligence Unit (2013), *Iran: Fact Sheet*, London.
- Griffin R. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GUS (2013), *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, Warszawa.
- GUS (2016a), *Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i według krajów w 2015 r.*, Warszawa.
- GUS (2016b), *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, Warszawa.
- Habibi N. (2008), *The Iranian Economy in the Shadow of Economic Sanctions*, Crown Center for Middle East Studies, Brandeis University, Waltham, MA.
- Hannam & Partners (2015), *The Mining Industry in Iran*, London.
- Herman-Lukasik A., Janicka B., Szczepanik K., red. (2010), *Stosunki dyplomatyczne. Polski. Informator*, t. 4: *Afryka i Bliski Wschód 1918-2009*, Biuro Archiwum i Zarządzania Informacją MSZ, Askon, Warszawa.
- Jędralska K. (2003), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Maleszyk E. (2007), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa“, nr 9, s. 79-98.

- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2015), *Cohesion Policy 2014-2020 in Poland*, Departament Koordynacji Strategii i Polityk Rozwoju, Warszawa.
- Ministerstwo Rozwoju (2016), *Ocena sytuacji w handlu zagranicznym w 2015 roku*, Departament Strategii i Rozwoju, Warszawa.
- Parker B. (1998), *Globalization and Business Practice. Managing across Boundaries*, Sage Publications, London.
- Pew Research Center (2013), *Global Views of Iran Overwhelmingly Negative*, Washington, DC.
- Roland Berger Strategy Consultants (2015), *How to Do Business in Iran Successfully*, Munich.
- Rudny W. (2015), *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*, „Zarządzanie i Finanse“, nr 13, s. 133-146.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Sasnal P., red. (2014), *Kierunek Iran! Stosunki polsko-irańskie i możliwości ich rozwoju*, PISM, Warszawa.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- World Bank (2016), *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*, Washington, DC.
- [www 1] <http://auswaertiges-amt.de/EN/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes/Iran> (dostęp: 1.11.2016).
- [www 2] [http://lotos.pl/2337/poznaj\\_lotos/dzialalnosc\\_spolki/energiadlapolski](http://lotos.pl/2337/poznaj_lotos/dzialalnosc_spolki/energiadlapolski) (dostęp: 13.11.2016).
- [www 3] <http://msz.gov.pl/resource/aaf21c98-4082-45c9-996c-a6f6c6a40a7b:JCR> (dostęp: 22.11.2016).
- [www 4] <http://pb.pl/polska-byla-zielona-wyspa-828524> (dostęp: 30.01.2017).
- [www 5] <http://worldbank.org/en/country/iran/publication/economic-outlook-spring-2016> (dostęp: 3.11.2016).

#### GLOBAL EXPANSION OF POLISH COMPANIES OF XXI CENTURY – PROSPECTS OF ECONOMIC DEVELOPMENT WITH ISLAMIC REPUBLIC OF IRAN

**Summary:** The paper focuses on the state of trade between Poland and Islamic Republic of Iran and its prospects. As a result of development of a nuclear program, the European Union and United States imposed numerous economic sanctions against Iran, which isolated Iran and its economy from foreign consumer goods and investments. Nuclear agreement reached in January 2016 reopened Iranian market and created a range of trade opportunities also for Polish companies. Even taking into account business and cultural differences they will however face numerous difficulties and threats. On the other hand Polish companies may reach new prospective market.

**Keywords:** export, Islamic Republic of Iran, globalisation, international trade, economic sanctions.