

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 278**

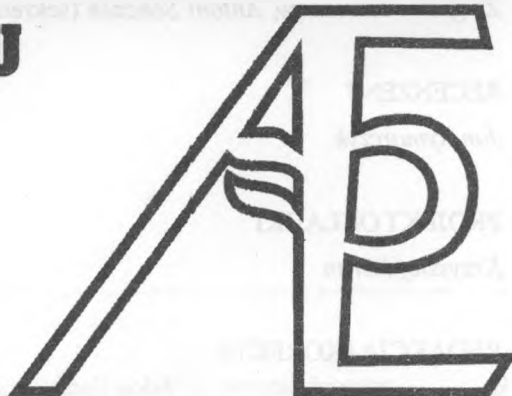
**PRZEDSIĘBIORSTWO
A INTERNACJONALIZACJA
DZIAŁALNOŚCI
GOSPODARCZEJ**

Poznań 2000

**AKADEMIA EKONOMICZNA
W POZNANIU**

**ZESZYTY
NAUKOWE**

**SERIA I
ZESZYT 278**



**PRZEDSIĘBIORSTWO
A INTERNACJONALIZACJA
DZIAŁALNOŚCI
GOSPODARCZEJ**

**Redakcja naukowa
MARIAN GORYNIA, JERZY SCHROEDER**

Poznań 2000

KOMITET REDAKCYJNY

*Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Edmund Kurtys,
Zbigniew Romanow, Antoni Sobczak (sekretarz), Halina Szulce (przewodnicząca)*

RECENZENT

Jan Rymarczyk

PROJEKT OKŁADKI

Krzysztof Baran

REDAKCJA I KOREKTA

Maria Zielińska

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2000

ISSN 0208-4902
ISBN 83-88222-03-1

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań
tel. (061) 854 31 54, 854 31 55, fax (061) 854 31 59
Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań
e-mail: wae@novci1.ae.poznan.pl

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. (061) 854 38 05, 854 38 06

SPIS TREŚCI

Wstęp (<i>Marian Gorynia, Jerzy Schroeder</i>)	5
Eugeniusz CZERWIENIEC	
Udział kapitału zagranicznego w restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw	9
Marian GORYNIA, Beata STĘPIEŃ, Monika SULIMOWSKA	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja	31
Marian GORYNIA, Radosław WOLNIAK	
Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce – zachowania inwestorów zagranicznych i zachowania przedsiębiorstw krajowych	63
Aleksandra GRZESIUK	
Strategie cenowe przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Wybrane aspekty	93
Maria KORZENIOWSKA-MARCINIAK	
Charakterystyka oraz wpływ procesu globalizacji na przemiany zachodzące na międzynarodowym rynku dzieł sztuki na przykładzie domów aukcyjnych Sotheby's i Christie's	104
Marek RATAJCZAK	
Rozwój infrastruktury w skali międzynarodowej a aktywność sektora prywatnego	123
Jerzy SCHROEDER	
Kulturowe uwarunkowania zarządzania kadrą w przedsiębiorstwach międzynarodowych	144
Paweł ŚLIWIŃSKI	
Finansowanie przedsiębiorstwa za pomocą długu zagranicznego	166
Henryk WOJCIECHOWSKI	
Przedsiębiorstwa transnarodowe w procesach globalizacyjnych	184

Marian GORYNIA, Radosław WOLNIAK

ZAGRANICZNE INWESTYCJE BEZPOŚREDNIE W POLSCE – ZACHOWANIA INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH I ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH

Wstęp

Jedną z cech charakterystycznych rynkowej transformacji gospodarki polskiej jest jej otwieranie się, tzn. szybki rozwój związków gospodarczych z partnerami zagranicznymi. Wykorzystywane są różne formy współpracy z zagranicą. Na szczególną uwagę zasługują w tym kontekście zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Ich dynamiczny rozwój przysparza gospodarce polskiej wiele korzyści. Jednocześnie jednak występują pewne zagrożenia, które w skrajnym przypadku mogą podważyć lub zniwelować korzyści płynące z otwarcia gospodarki.

Na zagraniczne inwestycje bezpośrednie można też spojrzeć z perspektywy procesów globalizacyjnych zachodzących w gospodarce światowej. Udział Polski w tych procesach może być postrzegany m.in. jako efekt zagranicznych inwestycji bezpośrednich zlokalizowanych w naszym kraju, dokonywanych przez firmy realizujące strategie globalne. Rozpatrując powiązania pomiędzy transformowaną gospodarką polską a procesami globalizacyjnymi należy stwierdzić, że rola naszego kraju w tych procesach sprowadza się głównie do bycia krajem goszczącym zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Procesy rozwoju współpracy gospodarczej z zagranicą mają w Polsce specyficzny charakter, gdyż występują w warunkach bardzo daleko idącej przebudowy wewnętrznego systemu regulacji (z regulacji administracyjno-biurokratycznej na regulację rynkową). Okoliczności te silnie wpływają na zachowania inwestorów zagranicznych w Polsce, a także na strategie firm polskich w obliczu nasilającej się ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych.

W artykule podjęto następujące zagadnienia:

- podstawowe aspekty napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski,

- strategie konkurencji firm polskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi,
- zalecenia dla polskiej polityki gospodarczej dotyczącej konkurencji.

1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne

– regulacje, napływ, efekty

1.1. Ewolucja prawno-instytucjonalnych warunków napływu kapitału zagranicznego

Istotną cechą polskiej transformacji jest systematyczne otwieranie się gospodarki na bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Sprzyjają temu zmiany regulacji dotyczących tej sfery współpracy gospodarczej z zagranicą. Największy wpływ na otwarcie kraju na napływ obcego kapitału w formie inwestycji bezpośrednich miały następujące czynniki¹:

- liberalizacja przepisów prawnych regulujących napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- liberalizacja obrotów handlowych z zagranicą i zasad wymiany waluty,
- prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych.

Przed rozpoczęciem transformacji rynkowej w Polsce w odniesieniu do funkcjonowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich obowiązywał tzw. model enklawy (*enclave model*), zakładający traktowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na zasadach specjalnych w stosunku do reszty gospodarki². Wprowadzone zmiany prawno-instytucjonalne warunków napływu kapitału zagranicznego oznaczały odchodzenie od tego modelu w kierunku traktowania inwestycji zagranicznych na równi z inwestycjami krajowymi (*national treatment*).

Funkcjonujący w Polsce model enklawy charakteryzował się następującymi cechami:

- udział kapitału zagranicznego był możliwy tylko w tzw. zagranicznych przedsiębiorstwach drobnej wytwórczości lub w spółkach typu joint venture z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego,
- skomplikowana procedura udzielania zezwoleń,
- szeroki zakres sektorów, w których udział kapitału zagranicznego był niedozwolony lub reglamentowany,

¹ S. Kubiela, S. Markowski, S. Jackson, *Atrakcyjność Polski dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich po pięciu latach transformacji*, w: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 428.

² V. Samonis, *Earning or Learning? Western Direct Investment Strategies in Post-Soviet Economies*, „MOCT-MOST Economic Journal on Eastern Europe and Russia” 1992, nr 3, s. 101-112.

- obowiązek odsprzedaży wpływów w walutach obcych z eksportu bankom dewizowym,
- ograniczenia w wywozie zysków,
- ograniczenia w nabywaniu nieruchomości,
- wakacje podatkowe w odniesieniu do podatku dochodowego.

Najpoważniejszy wkład do narodowego traktowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych wniosła wprowadzona w 1991 r. ustawa o działalności podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego. Główne cechy obowiązującego systemu regulacji inwestycji zagranicznych są następujące:

- brak restrykcji w dziedzinie transferu zysków i kapitału zakładowego,
- ograniczenie konieczności uzyskania zezwolenia wydawanego przez organy państwowe do sytuacji, w których mienie państwowych osób prawnych udostępniane jest spółkom z udziałem kapitału zagranicznego – chodzi o zezwolenie na objęcie akcji/udziałów w spółce z udziałem zagranicznym przez państwową osobę prawną oraz na dzierżawę lub nabycie przez spółkę z udziałem zagranicznym mienia państwowej osoby prawnej; zezwolenia wydaje minister Skarbu Państwa na wniosek podmiotu gospodarczego,
- odejście od zasady automatycznych trzyletnich wakacji podatkowych,
- pełna gwarancja kompensacji w przypadku wywłaszczenia,
- podmioty zagraniczne mogą podejmować działalność wyłącznie w dwóch formach: spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych (jest to wyjątek od zasady traktowania narodowego, zaakceptowany przez OECD),
- nie jest możliwe bezpośrednie inwestowanie przez cudzoziemca w grach losowych i zakładach wzajemnych,
- kolejne ograniczenia w przestrzeganiu zasady narodowego traktowania dotyczą maksymalnego udziału kapitału zagranicznego w kapitale zakładowym spółki, określanego przez odpowiednie ustawy, który w zakresie usług telekomunikacyjnych wynosi 49%, w zakresie łączności – 33%, a w zakresie radiofonii i telewizji – też 33%.

1.2. Rozmiary i struktura zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Dane dotyczące wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce przedstawiono w tabeli 1. Z danych tych wynika, że w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych rozmiary inwestycji w Polsce nie były imponujące, natomiast w ostatnich latach Polska wysunęła się na czoło krajów Europy Środkowej i Wschodniej pod względem wartości inwestycji zagranicznych, wyprzedzając Węgry (zob. tab. 2). Uzupełniając dane zawarte w tabeli 2 należy zaznaczyć, że wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich wynosiła : w Polsce – 30,7 mld USD (stan na koniec 1998 r.), na Węgrzech – 22,5 mld USD (stan na koniec drugiego kwartału 1998 r.), w Rosji – 10,3 mld USD (stan na koniec trzeciego kwartału 1998 r.),

Tabela 1

**Skumulowane wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce
w latach 1989-1998 (w mln USD)**

Lata	Inwestycje powyżej 1 mln USD	Inwestycje poniżej 1 mln USD	Inwestycje łączne
1989	8	1	9
1990	105	15	120
1991	324	45	369
1992	1 408	197	1 605
1993	2 828	396	3 224
1994	4 321	605	4 926
1995	6 832	956	7 788
1996	12 028	1999	14 027
1997	17 705	2882	20 587
1998	27 770	2950	30 650

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, *Działalność dużych inwestorów zagranicznych w Polsce*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1998 oraz P. Apanowicz, *Rekord pobity*, „Rzeczpospolita” z 19 II 1999.

Tabela 2

**Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w wybranych krajach
Europy Środkowej i Wschodniej w latach 1993-1996 (w mln USD)**

Kraje	1993	1994	1995	1996
Kraje Europy Środkowej i Wschodniej łącznie	6287	5882	14 317	12 261
w tym:				
Albania	58	53	70	72
Białoruś	10	15	7	18
Bułgaria	55	105	90	150
Czechy	654	878	2 568	1 200
Estonia	162	215	202	138
Litwa	30	31	73	152
Łotwa	45	214	180	152
Mołdawia	14	12	67	292
Polska	1715	1875	3 659	5 196
Rosja	700	638	2 017	1 800
Rumunia	94	341	410	624
Słowacja	199	203	183	150
Ukraina	200	159	267	440
Węgry	2350	1144	4 519	1 982

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op. cit., s. 98.

a w Czechach – 9,0 mld USD (stan na koniec 1998 r.)³. Należy jednak pamiętać, że w przeliczeniu wartości inwestycji zagranicznych na głowę mieszkańca Polskę wyprzedzają Węgry, Słowenia, Estonia, Łotwa, Litwa i Czechy⁴.

Według danych na koniec 1998 r. w systemie ewidencji REGON było zarejestrowanych łącznie 37 355 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, z tego 36 850 spółek prawa handlowego i 505 zagranicznych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości⁵. Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły 12,6% ogółu zarejestrowanych jednostek gospodarki narodowej (z wyłączeniem osób fizycznych i spółek cywilnych), wobec 12,8% w końcu 1997 r., 10,4% w końcu 1994 r. i jedynie 4,1% w końcu 1991 r. (zob. tab. 3). Należy jednak zaznaczyć, że sam fakt zgłoszenia przedsiębiorstwa do systemu REGON nie jest równoznaczny z podjęciem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Część zarejestrowanych podmiotów nie podjęła działalności lub ją zawiesiła, znajduje się w trakcie likwidacji lub w stanie upadłości.

Tabela 3

Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogólnej liczby podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON w latach 1991-1998 (stan na 31 grudnia)

Lata	Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego*	Udział w ogólnej liczbie podmiotów gospodarki narodowej (w %)
1991	5 583	4,1
1992	10 817	6,9
1993	15 814	8,6
1994	20 324	10,4
1995	24 635	11,7
1996	29 157	12,2
1997	33 459	12,8
1998	37 355	12,6

*Obejmuje spółki prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego oraz zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości.

Źródło: J. Chojna, op. cit., s. 30.

Inwestorzy, którzy zaangażowali w Polsce kapitał o wartości co najmniej 1 mln USD, są monitorowani przez Państwową Agencję Inwestycji Zagranicznych. Liczbę inwestorów spełniających to kryterium według kraju pochodzenia przedstawiono w tabeli 4. Z tabeli wynika, że na czele znajdują się inwestorzy z USA, Niemiec, Włoch i Francji.

³ Jak można rywalizować o rynek, „Rzeczpospolita” z 24 VI 1999.

⁴ Ibidem.

⁵ J. Chojna, *Miejsce podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce narodowej Polski*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. B. Durka, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1999.

Tabela 4

**Liczba największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 1993-1998
(stan na koniec roku)**

Kraje	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	45	53	62	77	91	112
Niemcy	34	53	79	113	134	163
Włochy	3	6	17	29	44	64
Francja	19	20	29	42	51	60
Holandia	9	11	13	32	34	42
Wielka Brytania	12	15	21	21	26	28
Austria	10	18	23	30	34	31
Szwecja	8	9	16	30	36	37
Dania	5	10	13	16	22	28
Finlandia	4	5	6	9	11	16
Belgia		11	13	14	15	19
Kanada	12	13	18	19	19	21
Koncerny międzynarodowe	8	11	14	15	15	18

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op. cit., s.100 oraz J. Żurowski, *Stan bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (na podstawie informacji PAIZ)*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, s. 86-87.

Tabela 5

**Lista największych inwestorów zagranicznych w Polsce w latach 1993-1998
pod względem inwestycji zrealizowanych – stan na koniec roku (w mln USD)**

Kraje	1993	1994	1995	1996	1997	1998
USA	1028,00	1413,70	1698,00	2965,60	3981,80	4911,20
Niemcy	212,00	386,40	683,00	1524,40	2104,90	5117,30
Włochy	270,00	365,80	495,00	1223,80	1636,30	2037,60
Francja	177,00	268,10	574,00	899,90	1616,40	2398,90
Holandia	233,00	240,40	408,00	9512,70	1213,60	1878,90
Korea Południowa	5,00	5,00	69,00	184,50	1077,80	1412,40
Wielka Brytania	68,00	112,20	368,00	509,00	1002,00	1929,50
Austria	195,00	159,70	248,00	315,30	660,30	758,30
Szwecja	71,00	86,70	179,00	361,30	565,80	691,50
Szwajcaria	51,00	112,00	196,00	357,70	445,30	666,20
Australia	5,00	6,30	298,00	328,10	354,10	98,10
Dania	24,00	60,20	124,00	238,20	306,80	558,40
Norwegia	42,00	46,90	29,00	80,10	240,00	455,80
Irlandia	7,00	7,00	47,00	105,70	191,20	226,10
Koncerny międzynarodowe	290,00	808,30	1101,00	1493,00	1654,00	1813,10

Źródło: Z. Olesiński, R. Pac-Pomarnacki, op.cit., s. 102 oraz J. Żurowski, op.cit., s. 86-87.

Jeśli chodzi o wartość zainwestowanego kapitału, to na koniec 1997 r. na liście inwestorów, którzy zaangażowali co najmniej 1 mln USD, dominowały firmy niemieckie, przed amerykańskimi, francuskimi i włoskimi (tab. 5).

Listę najważniejszych inwestorów zagranicznych przedstawiono w tabeli 6. Przez kilka lat lista ta była dość stabilna. W 1998 r. zaszły na niej dość istotne zmiany. Nowe firmy to: RAO Gazprom, HypoVereinsbank i Metro AG.

Tabela 6

Najwięksi inwestorzy zagraniczni w Polsce – inwestycje zrealizowane do końca 1998 r.

Inwestor	Wielkość inwestycji (w mln USD)	Branża
Fiat	1357	przemysł samochodowy
Daewoo	1348	przemysł samochodowy
RAO Gazprom	958	budownictwo
HypoVereinsbank	724	bankowość
EBOR	653	bankowość
Metro AG	598	handel
Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości	505	inwestycje kapitałowe
IPC	440	papier
ING Group	420	bankowość
Commerzbank	398	bankowość

Źródło: J. Żurowski, op. cit., s. 89.

Interesująco przedstawia się także struktura inwestycji zagranicznych w Polsce w ujęciu branżowym. Według stanu na koniec 1998 r. trzy dominujące dziedziny to produkcja, pośrednictwo finansowe oraz handel i naprawy (tab. 7).

2. Znaczenie i efekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Rola zagranicznych inwestycji bezpośrednich może być określona poprzez:

- udział tych inwestycji w PKB i w inwestycjach ogółem,
- kreację miejsc pracy i wydajność pracy,
- udział w przychodach ogółu podmiotów gospodarczych,
- udział podmiotów z kapitałem zagranicznym w polskim handlu zagranicznym,
- porównanie nakładów inwestycyjnych i wyposażenia kapitałowego z innymi przedsiębiorstwami,
- porównanie kondycji ekonomiczno-finansowej z innymi podmiotami,
- udział w prywatyzacji gospodarki.

Tabela 7

Inwestycje zagraniczne w ujęciu branżowym – stan na koniec 1998 r.
(w mln USD)

Sekcje EKD	Inwestycje	Plany inwestycyjne
Działalność produkcyjna	15 912,1	6 970,6
w tym:		
- artykuły spożywcze, napoje, tytoń	4 460,7	1 471,0
- sprzęt transportowy	3 627,9	2 083,3
- papier, działalność wydawnicza i poligraficzna	1 353,9	325,3
- chemikalia, wyroby chemiczne	1 272,4	470,0
- pozostałe surowce niemetaliczne	2 576,8	1 249,8
- urządzenia elektryczne i optyczne	1 016,3	372,7
- metale i przetworzone produkty z metali	375,3	184,3
Pośrednictwo finansowe	4 802,9	1 140,4
Handel i naprawy	2 942,7	2 193,7
Transport i łączność	719,3	159,2
Budownictwo	1 685,3	1 133,8
Działalność usługowa i komunalna	397,8	386,1
Hotele i restauracje	429,8	207,1
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	241,8	1 000,0
Obsługa nieruchomości	112,0	123,5
Górnictwo i kopalnictwo	11,8	4,4
Rolnictwo i rybołówstwo	24,1	8,0
O g ó ł e m	27 279,6	13 326,8

Źródło: J. Żurowski, op.cit., s. 92.

Udział zagranicznych inwestycji bezpośrednich w PKB i w inwestycjach ogółem przedstawiono w tabeli 8. Udział ten rósł znacząco w latach 1994-1996, a od 1997 r. wykazuje stabilizację.

Dane dotyczące zatrudnienia w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego (tab. 9) wskazują, że udział tych podmiotów w ogólnym zatrudnieniu nie jest wy-

Tabela 8

Relacje napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do wartości PKB i do nakładów inwestycyjnych ogółem w latach 1994-1998 (w %)

Lata	BIZ/PKB	BIZ/inwestycje ogółem
1994	1,8	11,4
1995	2,3	12,1
1996	4,4	20,9
1997	4,6	20,6
1998	6,4	25,5
1994-1998 średnio	3,1	17,2

Źródło: J. Chojna, op.cit.

Tabela 9

**Zatrudnienie w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego
w latach 1994-1997 w stosunku do ogólnego zatrudnienia w gospodarce
narodowej (stan na 31 grudnia)**

Lata	Liczba zatrudnionych w spółkach (w tys.)	Udział w ogólnym zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw (w %)
1994	373,9	7,0
1995	495,3	10,1
1996	525,9	10,0
1997	682,8	12,5

Źródło: J. Chojna, op. cit., s. 33.

soki, aczkolwiek systematycznie rośnie. Może to świadczyć o znacznie lepszym wykorzystaniu zasobów pracy w tej kategorii przedsiębiorstw.

Firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają wyraźną przewagę nad pozostałymi przedsiębiorstwami pod względem wydajności pracy mierzonej przychodami w przeliczeniu na 1 zatrudnionego. W 1997 r. firmy z udziałem zagranicznym miały wydajność pracy prawie dwukrotnie wyższą od przeciętnej dla ogółu podmiotów gospodarki narodowej.

Na odnotowanie zasługuje także stały wzrost udziału firm z kapitałem zagranicznym w przychodach ogółu podmiotów gospodarczych. W 1997 r. udział ten wynosił około 22,6% przychodów wszystkich podmiotów, które złożyły statystyczne sprawozdania bilansowe. Dla lat 1994, 1995 i 1996 wskaźnik ten wynosił odpowiednio 12,4, 16,6 i 20,0%.

Firmy z udziałem kapitału zagranicznego cechuje większa skłonność do eksportu aniżeli przedsiębiorstwa o kapitale krajowym. W 1997 r. udział sprzedaży eksportowej w przychodach z całokształtu działalności wyniósł w tych grupach podmiotów odpowiednio 13,8 i 8,0%. Należy jednak podkreślić, że w latach 1994-1997 udział ten w spółkach z kapitałem zagranicznym wykazywał lekką tendencję spadkową (z 15,6 do 13,8%). Udział firm z kapitałem zagranicznym w całym polskim eksporcie wynosił w latach 1994-1998 odpowiednio: 25,0, 30,0, 33,8, 43,0 i 47,9%. W imporcie udziały te stanowiły odpowiednio: 32,9, 37,1, 42,2, 49,9 i 53,4%⁶.

Wysokiej aktywności eksportowej i importowej spółek z udziałem kapitału zagranicznego towarzyszyło ujemne saldo ich wymiany towarowej z zagranicą. Saldo to systematycznie rosło i wynosiło w 1994 r. 2,8 mld USD, w 1995 r. – 3,9 mld USD, w 1996 r. – 7,4 mld USD, w 1997 r. – 10,0 mld USD i w 1998 r. – 11,6 mld USD.

⁶ B. Durka, J. Chojna, *Udział podmiotów z kapitałem zagranicznym w polskim handlu zagranicznym*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, s. 44.

Udział importu zaopatrzeniowego w imporcie firm z kapitałem zagranicznym wynosił w 1998 r. około 63%, a w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem polskim około 64%. Udział importu inwestycyjnego w obu kategoriach firm był w 1997 r. podobny i wynosił około 15%. W firmach z kapitałem zagranicznym udział ten w 1998 r. nie zmienił się, a w firmach z kapitałem polskim wzrósł do 18%. Natomiast udział importu konsumpcyjnego w firmach z kapitałem zagranicznym przewyższał w 1998 r. ten sam udział w firmach z kapitałem polskim (odpowiednio 21,3 i 17,6%).

Spółki z udziałem kapitału zagranicznego cechuje wysoka aktywność inwestycyjna. Udział tych spółek w ogólnych nakładach inwestycyjnych wszystkich podmiotów, które złożyły statystyczne sprawozdania bilansowe, wzrósł z 11,4% w 1994 r. do 20,1% w 1996 r. i 40,2% w 1997 r.

Cechą wyróżniającą spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle innych podmiotów gospodarczych jest prowadzenie działalności z wyższym stopniem wykorzystania kapitałów obcych aniżeli kapitałów własnych. W końcu 1997 r. kapitał tych spółek składał się w 34% z kapitału własnego, a w 66% z kapitału obcego. W odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw udział kapitałów własnych wynosił 56%.

Jeśli chodzi o wyniki finansowe spółek z udziałem kapitału zagranicznego to w latach 1994-1996 zauważalna była tendencja do ich poprawy. W tych latach znacznie poprawiły się ich wskaźniki rentowności i ze wskaźników ujemnych w 1994 r. stały się dodatnie oraz porównywalne z tymi wskaźnikami dla ogółu podmiotów gospodarczych. Należy zaznaczyć, że w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego szczególnie pozytywnie prezentują się wskaźniki rentowności kapitału i majątku w porównaniu z podmiotami z kapitałem wyłącznie krajowym. Ocenia się, że poprawa efektywności przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wynikała z dochodzenia przez nie do normalnego poziomu aktywności gospodarczej (po wstępnej fazie rozruchu) oraz z ograniczenia skali manipulowania cenami transferowymi. Natomiast w 1997 r. nastąpiło generalne osłabienie sytuacji finansowej spółek z udziałem kapitału zagranicznego. W stosunku do poprzedniego roku pogorszyły się wskaźniki rentowności spółek.

Na odnotowanie zasługuje także udział kapitału zagranicznego w prywatyzacji polskiej gospodarki. W 203 spółkach sprywatyzowanych w latach 1990-1997 drogą kapitałową, w których inwestorzy strategiczni nabyli akcje lub udziały, w 104 przypadkach byli to inwestorzy polscy, w 83 inwestorzy zagraniczni, a w 16 spółkach inwestorzy mieszańi⁷. W drodze prywatyzacji bezpośredniej małych i średnich przedsiębiorstw (tzw. ścieżka sprzedaży) 80 przedsiębiorstw sprzedano inwestorom zagranicznym. W ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych spośród 93 spółek portfelowych, których znaczący lub większościowy pakiet akcji czy udziałów udostępniono inwestorom strategicznym, 32 sprzedano podmiotom zagranicznym.

⁷ W. Włodarczyk, *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji polskiej gospodarki*, w: *Inwestycje zagraniczne w Polsce*.

3. Wybrane aspekty strategii inwestorów zagranicznych na rynku polskim

Uzupełnieniem powyższych informacji, w większości o dość zagregowanym charakterze, dotyczących bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce jest wynikowy profil niewielkiej próby 28 inwestorów zagranicznych, uzyskany w wyniku przeprowadzonej w 1997 r. ankiety wśród firm (według listy Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych), które zainwestowały w Polsce co najmniej 1 mln USD⁸.

Podstawowym elementem wskazującym na to, że badane firmy są w istocie filiami przedsiębiorstw transnarodowych i same podejmują ekspansję na rynki zagraniczne, jest twierdząca (w 72%) odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo lub firma macierzysta prowadzi działalność w innych krajach Europy Środkowo-wschodniej. W podtekście tego pytania tkwi intencja uzyskania wiedzy o tym, czy ten sam kapitał zagraniczny, który inwestuje w Polsce, wkracza również na inne rynki Europy Środkowo-wschodniej.

Tendencję do inwestowania w innych krajach Europy Środkowo-wschodniej charakteryzuje jednak pewna koncentracja lub aglomeracja kapitału zagranicznego, widoczna także w skali zagregowanej w tabeli 2. Jak wykazały wyżej omówione badania, większość ankietowanych firm lub ich przedsiębiorstw macierzystych była obecna również w Czechach (44% ogółu firm), w Rosji (39%), na Słowacji (33%) i Węgrzech (33%). Jak widać, są to, z wyjątkiem Rosji, kraje najlepiej rozwinięte w tym regionie, w których proces transformacji systemowej uważa się za najbardziej zaawansowany. Rosja znalazła się w tej czołówce prawdopodobnie ze względu na rozmiary swojego rynku oraz potencjalne, jak na razie (ze względu na wciąż wysokie, choć powoli spadające, ryzyko ogólne inwestowania), możliwości wzrostu. Na uwagę zasługuje także pojawienie się Rumunii (11% ogółu firm), jako kraju względnie znacznie mniej rozwiniętego od wymienionej czołówki.

Co do rodzaju prowadzonej w Polsce działalności, badane firmy preferowały zdecydowanie, jak wykazuje tabela 10, produkcję dóbr na rynek krajowy (72,2% firm respondentów). Następnym priorytetem był eksport dóbr (44,4%), a potem kolejno sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy (38,9%) oraz sprzedaż usług na rynek krajowy (22,2%). Najmniej firm zajmowało się eksportem usług (11,1%) oraz reeksportem (5,5%). Na wzbudzające kontrowersje montownie, czyli składanie i sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy, przypadło niewiele, bo tylko 16,7% wszystkich firm.

Wielu interesujących obserwacji i wniosków dostarcza analiza tabeli 11, przedstawiającej znaczenie motywów, którymi kierowała się firma macierzysta przy podejmowaniu inwestycji w Polsce. Na pierwszym miejscu – z tym samym udziałem

⁸ R. Wolniak, *Ocena funkcjonowania w Polsce przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego*, w: *Kapitał zagraniczny w Polsce*, red. Z. Sadowski, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998, s. 125-146.

Tabela 10

Rodzaj działalności prowadzonej w Polsce

Działalność	Udział badanych firm (w %)
Produkcja dóbr na rynek krajowy	72,2
Produkcja dóbr na eksport	44,4
Sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy	38,9
Sprzedaż usług na rynek krajowy	22,2
Składanie (montowanie) i sprzedaż produktów sprowadzanych z zagranicy	16,7
Eksport usług	11,1
Reeksport	5,5

Źródło: R. Wolniak, op.cit.

Tabela 11

Znaczenie motywów, którymi kierowała się firma macierzysta przy inwestowaniu w Polsce

Motyw	Ważny i bardzo ważny	Niezbędny i bez znaczenia
	udział badanych przedsiębiorstw (w %)	
Dostęp do rynku polskiego	72,2	-
Niższe koszty pracy	72,2	11,1
Dostęp do rynków w Europie Środkowowschodniej	50,0	27,8
Dotrzymanie kroku konkurencji	44,4	16,7
Dostęp do rynków byłego Związku Radzieckiego	33,3	44,2
Zachęty inwestycyjne oferowane przez Polskę	33,3	44,4
Tworzenie własnej sieci dystrybucji	27,8	33,3
Kwalifikacje siły roboczej	27,8	16,7
Możliwość zatrudnienia krajowej kadry menedżerskiej	27,8	33,3
Niższe koszty inne niż koszty pracy	16,7	33,3
Omijanie barier w imporcie	16,7	33,3
Dostęp do rynku Unii Europejskiej	11,1	50,0
Dostęp do surowców, materiałów lub innych komponentów w Polsce	11,1	61,1
Sprzyjające przepisy prawne	5,6	66,7
Działanie rynku kapitałowego	5,6	66,7
Inne	5,6	11,1
Reeksport	-	55,6

Źródło: Jak tab. 10.

72,2% firm respondentów – znajduje się dostęp do rynku polskiego oraz niższe koszty pracy. Podstawowe znaczenie przypisywane motywowi dostępu do nowego rynku krajowego pokrywa się w tym przypadku tak z większością teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich, jak i z wynikami innych podobnych badań przeprowadzonych w krajach znajdujących się na różnych etapach rozwoju. Rola niższych kosztów pracy jest z kolei typowa dla gospodarek rozwijających się oraz /lub dla tzw. rynków wschodzących (*emerging markets*), do których niewątpliwie zaliczana jest obecnie Polska. Dla wielu firm wytwarzających produkty bądź usługi znajdujące się w fazach dojrzałości lub schyłku swojego cyklu życia niższe koszty produkcji umożliwiają dalszą korzystną sprzedaż na rynku krajowym oraz eksport na rynki często bardziej rozwinięte.

Na drugim miejscu znajduje się motyw dostępu do rynków w Europie Środkowoschodniej (50% udziału wszystkich firm respondentów). Motyw ten można interpretować jako wskazujący pośrednio na kluczowe znaczenie rynku polskiego w całym regionie Europy Środkowoschodniej. Ulokowanie się w Polsce umożliwić ma dalszą ekspansję na pozostałe rynki regionu. Niewielki jest przy tym udział firm, które uważają ten motyw za niezbyt ważny lub bez znaczenia (27,8% całości badanych firm).

Trzecie miejsce zajmuje motyw dotrzymania kroku konkurencji (44,4% firm, które odpowiedziały na ankietę). Chodzi w tym przypadku o tzw. efekt naśladownictwa lub o ilustrację teorii reakcji oligopolistycznej Knickerbockera⁹. W myśl obu tych koncepcji firmy wkraczają na nowe rynki zagraniczne, ponieważ uczynili to już ich główni konkurenci krajowi lub międzynarodowi. Warto zauważyć, że i w tym przypadku niewielki pozostaje udział firm, które uznały ten motyw za niezbyt ważny lub nieważny (16,7%).

Na czwartym miejscu znajduje się motyw dostępu do rynków byłego Związku Radzieckiego (33,3% badanych firm). Rynki te są zazwyczaj odrębnie traktowane niż reszta regionu Europy Wschodniej, m.in. dlatego, iż wychodzą daleko poza samą Europę. Należy jednak podkreślić, iż znaczenie tego motywu nie jest jednoznaczne, więcej bowiem mamy tutaj odpowiedzi negatywnych, uznających ów motyw za nieważny lub niezbyt ważny (44,4% badanych firm).

Podobna sytuacja występuje przy motywie zachęt inwestycyjnych oferowanych przez Polskę. Jako ważny lub bardzo ważny uznaje ten motyw 33,3% badanych firm, ale niestety więcej (44,4%) uważa, iż jest on nieważny lub niezbyt ważny. Ogólnie jednak można stwierdzić, iż kwestia zachęt, mimo iż są one postrzegane przez rządy krajów przyjmujących obce inwestycje jako główny magnes przyciągający obcy kapitał, jest przez same przedsiębiorstwa traktowana ze sporą rezerwą. Wiadomo przecież, że duże firmy transnarodowe dysponują bogatym arsenalem środków umożliwiających ukrywanie dochodów oraz obchodzenie większości ograniczeń w ich transferze i z tego też względu np. ulgi podatkowe, choć zawsze chętnie przyjmowane, nie są dla nich najważniejsze.

⁹ F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Cambridge 1973.

Spośród innych, mniej znaczących, motywów wymienionych w tabeli 11 uwagę zwraca dostęp do rynku Unii Europejskiej. Mały (11,1%) udział firm respondentów uznających ten motyw za ważny lub bardzo ważny i 50% udział firm negujących znaczenie tego motywu skłania do wniosku, iż obce firmy lokują swoje kapitały w Polsce nie po to, aby wykorzystać niższe koszty siły roboczej i wytworzony produkt eksportować do krajów wysoko rozwiniętych, tzn. w tym przypadku Unii Europejskiej, lecz w celu osiągnięcia przewagi w produkcji i sprzedaży lokalnej oraz/lub ekspansji na rynki „wschodnie”.

Dla prowadzenia skutecznej polityki wobec kapitału zagranicznego niezbędna jest wiedza na temat preferowanych form organizacyjnych wkraczania na rynek polski. Stosunek badanych firm do tej kwestii przedstawia tabela 12.

Tabela 12

Sposób utworzenia przedsiębiorstwa w Polsce

Sposób utworzenia przedsiębiorstwa	Udział firm respondentów (w %)
Przedsiębiorstwo powstało jako zupełnie nowe (wcześniej nie istniało)	38,9
Istniejące polskie przedsiębiorstwo zostało przejęte (wykupione) przez firmę zagraniczną	44,4
Istniejące polskie przedsiębiorstwo utworzyło z firmą zagraniczną wspólne przedsięwzięcie (joint venture)	11,1
Inny sposób	5,6

Źródło: Jak tab. 10.

Widać z niej wyraźnie, iż dominuje forma przejęcia (wykupu) polskich przedsiębiorstw przez firmy zagraniczne (44,4% firm respondentów). Na drugim jednak miejscu z niebagatelnym udziałem 38,9% firm respondentów znajduje się forma tworzenia firm jako zupełnie nowych (czyli tzw. *greenfield investment*). Trzecie, niewiele znaczące, miejsce (11,1% firm) zajmuje forma tworzenia przez polskie i zagraniczne firmy wspólnych przedsięwzięć (czyli tzw. *joint ventures*).

Powyższa struktura form wkraczania obcych kapitałów na rynek polski wydaje się wskazywać na dużą konkurencyjność formy tworzenia przedsiębiorstwa niejako „od zera” w stosunku do formy preferowanej przez państwo, tzn. wykupu istniejących przedsiębiorstw polskich, jako środka zapewniającego większe wpływy do budżetu. Trzeba pamiętać, że firmom zagranicznym coraz trudniej przychodzi zawieranie transakcji kupna/przejęcia polskich firm na bardzo korzystnych warunkach, tak jak to miało miejsce na początku okresu transformacji i dlatego coraz częściej wykorzystują one formę owych *greenfield investments*. Jest ona bardziej kosztowna, lecz zapewnia firmie inwestującej mniejsze ryzyko, wynikające z możliwości realizacji własnej strategii rozwoju.

Szerzej motywy wyboru określonej formy (sposobu) wkraczania na rynek polski przedstawia tabela 13. Oprócz dominującego motywu rozwoju według włas-

Tabela 13

Motywy wyboru określonego sposobu utworzenia przedsiębiorstwa w Polsce

Wyszczególnienie	Udział firm respondentów (w %)
Motywy utworzenia przedsiębiorstwa zupełnie nowego:	
• umożliwienie rozwoju wg własnych założeń i strategii	44,4
• zapewnienie lepszej integracji ze strategią i funkcjonowaniem firmy macierzystej	35,3
• nie było odpowiedniej firmy, którą można było wykupić	16,7
• niechęć do pertraktacji ze związkami zawodowymi	11,8
• bodźce stwarzane przez polskie władze państwowe	5,9
• inne	-
Motywy wykupu przedsiębiorstwa lub utworzenia wspólnego przedsięwzięcia:	
• wykorzystanie istniejącego majątku produkcyjnego	44,4
• wykorzystanie istniejącej kadry zarządzającej	44,4
• szybsze wejście na rynek i przejęcie udziału w rynku	38,9
• wykorzystanie istniejącej sieci dystrybucji	22,2
• przeciwdziałanie przejściu przez konkurentów	22,2
• wykorzystanie istniejącej sieci dostawców	16,7
• inne	5,9

Źródło: Jak tab. 10.

nych założeń i strategii (44,4% firm respondentów) duże znaczenie przypisywane jest zapewnieniu lepszej integracji ze strategią i funkcjonowaniem firmy macierzystej (35,3% firm respondentów). Mniejszą wagę ma brak odpowiedniego przedsiębiorstwa do wykupu (16,7% firm respondentów) oraz niechęć do pertraktacji ze związkami zawodowymi (11,8% firm respondentów). Wobec naturalnej preferencji władz państwowych dla innej formy (sposobu) tworzenia przedsiębiorstw w Polsce przez obce kapitały (wykup lub przejęcie przedsiębiorstw państwowych), udział motywu bodźców stwarzanych przez władze dla utworzenia przedsiębiorstwa zupełnie nowego jest znikomy (5,9% firm respondentów). Zauważyć należy, że podnoszony często przez kadre kierowniczą firm transnarodowych argument unikania przez inwestycje typu *greenfield* problemów ze związkami zawodowymi, znanymi ze swoich postaw roszczeniowych w przedsiębiorstwach państwowych, nie znalazł w tych badaniach znaczącego potwierdzenia. Może to wynikać z niewielkiej próby badanych firm oraz/lub zmiany nastawienia związków zawodowych na bardziej ugodowe i pragmatyczne, lub też pewnej ewolucji percepcji tego problemu przez obcy kapitał, jako możliwego do pokonania bez większych wewnętrznych i zewnętrznych reperkusji.

Klasyfikacja motywów skłaniających do wykupu lub utworzenia przedsiębiorstwa wspólnego wskazuje na duże znaczenie czynników wewnętrznych. Wykorzystanie istniejącego majątku produkcyjnego oraz istniejącej kadry kierowniczej zna-

lażło największe uznanie u 44,4% badanych firm. Drugi motyw, dotyczący kadry zarządzającej, jest nieco zaskakujący, ponieważ wydaje się negować niskie jej oceny oraz tezy o jej nieprzygotowaniu do funkcjonowania w nowych, znacznie bardziej wymagających warunkach narzuconych przez obcy kapitał. Pozostałe motywy wykupu lub utworzenia przedsiębiorstwa wspólnego dotyczą już działań czysto marketingowych. W kolejności występują: podkreślający rolę czynnika czasu motyw szybszego wejścia na rynek i przejęcia udziału w rynku (38,9% firm respondentów), wykorzystanie istniejącej sieci dystrybucji (22,2%), przeciwdziałanie przejęciu przez konkurentów (22,2%) oraz wykorzystanie istniejącej sieci dostawców (16,7%).

Kolejnym przedmiotem badań były intencje udziałowców zagranicznych wobec ich przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki przedstawia tabela 14.

Tabela 14

Zamiany udziałowca zagranicznego wobec przedsiębiorstwa w Polsce

Wyszczególnienie	Udział firm respondentów (w %)
Uzyskanie 100% własności udziałów (akcji)	68,8
Uzyskanie udziału większościowego	31,2
Zachowanie udziału mniejszościowego	-

Źródło: Jak tab. 10.

Potwierdzają one dobrze znaną tezę, że przedsiębiorstwa transnarodowe będą dążyć wszędzie tam, gdzie jest to prawnie możliwe i ekonomicznie opłacalne, do uzyskiwania w swoich filiach zagranicznych 100% własności udziałów bądź akcji lub co najmniej do dysponowania ich pakietem większościowym. W przeprowadzonym badaniu nie zanotowano firm pragnących zachować udziały mniejszościowe. Zainteresowanie pierwszą możliwością (100% własności firmy) deklarowało prawie 69% firm respondentów, a posiadanie udziału większościowego – pozostałe 31,2% przedsiębiorstw.

Kontynuując wątek własności, ankieta chciała wyjaśnić powody wyboru powyższych dwóch wariantów własności firm w Polsce przez kapitał zagraniczny. Z tabeli 15 wynika, że głównym powodem było dążenie do uzyskania lepszej integracji ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa macierzystego (73,3% badanych firm). Następnym czynnikiem było dążenie do całkowitej kontroli, które wymieniło jako powód co najmniej ważny 46,7% badanych firm. Czynnikiem specyficznym, który 40% badanych firm uznało za ważny i bardzo ważny, było dążenie do zapewnienia lepszej kontroli jakości. Mamy w tym przypadku podkreśloną ścisłą zależność między własnością przedsiębiorstwa a kontrolą jakości – jednego z głównych, współczesnych wyróżników konkurencyjności przedsiębiorstw.

Szereg interesujących obserwacji dotyczy relacji przedsiębiorstwa zagranicznego w Polsce z jego firmą macierzystą (za granicą) w kontekście zarządzania. Pojawia się w tym miejscu podstawowe pytanie, w jakim stopniu zarządzanie w ankietowanej firmie w Polsce jest dopasowane do warunków lokalnych, a w ja-

Tabela 15

Powody wyboru strategii dotyczącej własności przedsiębiorstwa w Polsce polegającej na uzyskaniu 100% własności lub udziału większościowego

Powód	Bardzo ważny i ważny	Średnio i niezbyt ważny	Nieważny
	udział firm respondentów (w %)		
Lepsza integracja ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa macierzystego	73,3	6,7	-
Dążenie do całkowitej kontroli	46,7	13,3	6,7
Chęć lepszej kontroli jakości	40,0	13,3	-
Inne	-	-	-

Źródło: Jak tab. 10.

kim ujednocione według standardów firmy macierzystej. Wyniki przedstawia tabela 16.

W sferze produkcji i technologii udziały strategii zarządzania bardziej dopasowanych do warunków lokalnych i tych bardziej dopasowanych do standardów firmy macierzystej są identyczne (po 23,5% badanych firm). Jednakże na większe dopasowanie do wymogów firm macierzystych wskazują strategie „skrajne”, tzn. udział strategii całkowicie ujednocionych według wymogów firm macierzystych jest o 5,8 punktu procentowego wyższe od strategii całkowicie dopasowanych do warunków

Tabela 16

Stopień dopasowania zarządzania w przedsiębiorstwie w Polsce do warunków lokalnych oraz do standardów firmy macierzystej (za granicą)

Sfera zarządzania	Oceny (udziały procentowe firm respondentów)*			
	1	2	3	4
Produkcja/technologia	11,8	23,5	23,5	17,6
Promocja	11,8	35,3	23,5	17,6
Produkt/opakowanie	11,8	11,8	29,4	35,3
Polityka cen	35,3	29,4	23,5	5,9
Dystrybucja	23,5	47,1	11,8	11,8
Zaopatrzenie	23,5	29,4	41,2	5,9
Usługi	23,5	23,5	29,4	5,9
Kontrola jakości	17,6	5,9	23,5	41,2
Rekrutacja pracowników	23,5	35,3	35,3	5,9
Styl zarządzania	11,8	5,9	58,8	23,5
Szkolenie	17,6	5,9	41,2	23,5
Inne	-	-	-	5,9

Objaśnienia: skala ocen: 1 – całkowicie dopasowane do warunków lokalnych; 2 – bardziej dopasowane do warunków lokalnych niż ujednocione według wymogów firmy macierzystej; 3 – bardziej ujednocione według wymogów firmy macierzystej niż dopasowane do warunków lokalnych; 4 – całkowicie ujednocione według wymogów firmy macierzystej.

Źródło: Jak tab. 10.

lokalnych. W odniesieniu do stylu zarządzania natomiast mamy zdecydowaną przewagę strategii bardziej lub całkowicie dopasowanych do wymogów firmy macierzystej (łącznie 82,3% firm respondentów). Z zarządzaniem i produkcją wiąże się ściśle kwestia kontroli jakości. Również i w tym zakresie widać przewagę podejścia bardziej lub całkowicie dopasowanego do wymogów firmy macierzystej, z tym że decydujący udział ma dopasowanie całkowite do standardów firmy macierzystej.

Kolejne sfery zarządzania obejmują składniki tzw. mieszanki marketingowej przedsiębiorstwa. W zakresie produktu i opakowania przeważa wyraźnie (64,7% badanych firm) dopasowanie częściowe i całkowite do wymogów firmy macierzystej, co jest zgodne ze współczesną tendencją do międzynarodowej standaryzacji oferty firmy. W promocji występuje prawie idealna równowaga między strategiami całkowicie lub bardziej dopasowanymi do warunków lokalnych a strategiami bardziej lub całkowicie dopasowanymi do wymogów firm macierzystych. Natomiast w sferze polityki cenowej, dystrybucji, zaopatrzenia, świadczonych przez firmy usług oraz rekrutacji pracowników występuje wyraźnie tendencja do częściowego lub całkowitego dopasowania zarządzania do warunków lokalnych (w Polsce). Wynika to z największej wrażliwości i uzależnienia tych sfer zarządzania od specyfiki rynku lokalnego (krajowego) i jego otoczenia. Pozostaje szkolenie, które logicznie jest zdecydowanie bardziej dopasowane do standardów firmy macierzystej niż do warunków lokalnych, ponieważ warunkuje skuteczność dopasowania do wymogów firmy macierzystej stylu zarządzania, jakości oraz oferty produktowej.

Interesujące wydaje się porównanie przedstawionych wyżej obserwacji z wynikającymi z analizy wpływu firmy macierzystej na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie w Polsce i przedstawionymi w tabeli 17. Logicznie wydaje się, iż

Tabela 17

**Wpływ firmy macierzystej na podejmowane decyzje
w przedsiębiorstwie w Polsce**

Sfera decyzji	Wpływ firmy macierzystej		
	duży i bardzo duży	średni i niewielki	bez wpływu
	udział firm respondentów (w %)		
Produkcja/technologia	70,6	11,8	5,9
Produkcja/opakowanie	64,7	29,4	5,9
Styl zarządzania	47,1	52,9	-
Kontrola jakości	47,1	35,3	11,8
Dystrybucja	35,3	52,9	11,8
Polityka cen	29,4	52,9	17,6
Promocja	23,5	70,6	5,9
Szkolenie	23,5	64,7	11,8
Zaopatrzenie	23,5	52,9	23,5
Usługi	5,9	58,8	23,5
Rekrutacja pracowników	-	88,2	11,8
Inne	-	-	-

Źródło: Jak tab. 10.

powinna tu wystąpić zbieżność między wnioskami z tabel 16 i 17. Niestety jest ona tylko częściowa.

W odniesieniu do decyzji podejmowanych w dziedzinie produkcji i technologii wpływ firmy macierzystej jest o wiele większy (70,6% firm respondentów), niż wynika to z tabeli 16. Oznaczać to może, że uwzględnianie specyfiki lokalnej wcale nie musi zmniejszać dominującego wpływu w sferze decyzyjnej firmy macierzystej. W sferze promocji stosunek ambiwalentny, widoczny w dopasowaniu i do warunków lokalnych, i do wymogów firmy macierzystej, uzyskuje pewne odzwierciedlenie w ocenie (70,6% badanych firm), iż wpływ firm macierzystych na decyzje ich polskich filii jest średni lub niewielki. W sferze oferty produktowej i opakowań oraz kontroli jakości przeważa duży i bardzo duży wpływ firmy macierzystej na decyzje podejmowane w Polsce (odpowiednio 64,7 i 47,1% badanych firm). Specyfika lokalna odciska natomiast swoje piętno na stylu zarządzania w postaci dominującej oceny (52,9% badanych firm), iż firma macierzysta wywiera średni lub niewielki wpływ na decyzje lokalne. Podobna tendencja, tym razem zgodna z wnioskami płynącymi z tabeli 16, widoczna jest w sferze dystrybucji, polityki cen, zaopatrzenia, usług świadczonych przez firmy i rekrutacji pracowników. Pewien wyłom widoczny jest w sferze szkolenia: dominuje tu średni lub niewielki wpływ firmy macierzystej na decyzje miejscowe (64,7% badanych firm), wobec modelu znacznie bardziej dopasowanego do wymogów firmy macierzystej (zob. tab. 16), czyli realizacja szkolenia w praktyce musi bardziej uwzględniać warunki lokalne.

Tabela 18

Ocena realizacji celów firmy macierzystej dotyczących działalności przedsiębiorstwa w Polsce

Ocena realizacji celów	Udział firm respondentów (w %)
Pierwotne cele zostały przekroczone	31,2
Cele zostały całkowicie osiągnięte	18,8
Cele zostały częściowo osiągnięte	50,0
Cele zostały osiągnięte w minimalnym zakresie	-
Cele nie zostały osiągnięte	-

Źródło: Jak tab. 10.

Tabela 18 przedstawia syntetyczną ocenę realizacji celów wytyczonych przez firmy macierzyste, a dotyczących działalności badanych przedsiębiorstw w Polsce. Najwięcej (50%) badanych firm stwierdziło, że cele postawione przez firmy macierzyste zostały osiągnięte częściowo. Drugie 50% stwierdziło, że cele zostały bądź przekroczone, bądź całkowicie osiągnięte. Generalny optymizm jest dodatkowo wzmocniony przez brak stwierdzeń o nieosiągnięciu wytyczonych celów lub ich realizacji tylko w minimalnym zakresie.

Podsumowując można postawić tezę, iż ogólna, pozytywna ocena działalności, przedstawiona przez funkcjonujące w Polsce firmy z udziałem kapitału obcego,

kreuje atmosferę sukcesu i stabilizacji jako wyróżniki rynku polskiego i tym samym stwarza dodatkowy bodziec, sprzyjający dalszemu napływowi inwestycji zagranicznych. Dla inwestycji, które już zostały zrealizowane, nie ma istotnych przesłanek do ich wyhamowania lub do całkowitego wycofania się z rynku polskiego.

4. Strategie walki konkurencyjnej firm polskich z przedsiębiorstwami zagranicznymi

Nie ulega wątpliwości, iż wejście na rynek polski firm zagranicznych jest postrzegane przez przedsiębiorstwa krajowe z obawą, wynikającą z większej siły konkurencyjnej przybyszów, niezależnie od tego, czy obawa owa jest realna czy tylko pozorna. Zagrożenie, które wywołuje pojawienie się obcej konkurencji, wynika z następujących, postrzeganych łącznie lub oddzielnie, czynników:

- 1) Znaczej siły ekonomicznej wynikającej z rozmiarów i skali (często globalnej) operacji, które wielokrotnie przekraczają potencjał nawet największych krajowych konkurentów i stanowią przesłanki zachowań na rynku lokalnym, charakterystycznych dla oligopolu bądź monopolu¹⁰.
- 2) Przewagi związanej z własnością oraz internalizacją dostępu do lepszych produktów i technologii, lepszego know-how w systemach zarządzania i marketingu oraz umiejętności (tkwiących w firmach transnarodowych) efektywnego i elastycznego funkcjonowania na wielu krajowych rynkach i w ich otoczeniu¹¹.
- 3) Braku odpowiedniego doświadczenia większości firm krajowych w prowadzeniu agresywnej walki konkurencyjnej w ramach systemu gospodarki rynkowej. Dodatkowo konieczność zmiany postaw i mentalności krajowej kadry zarządzającej, jak i siły roboczej zwiększa negatywne oddziaływanie tego czynnika. Ponieważ proces ten, z psychologicznej i socjologicznej perspektywy, napotyka działające z dużą intensywnością bariery percepcyjne i poznawcze, okres jego występowania należy sytuować w średnim, a nie w krótkim horyzoncie czasowym, szczególnie w odniesieniu do istniejących (łącznie ze skomercjalizowanymi) przedsiębiorstw państwowych.

W obliczu zagrożenia konkurencyjnego ze strony inwestorów zagranicznych firmy krajowe stosują kilka rodzajów strategii.

¹⁰ Pojęcie siły ekonomicznej jest tutaj zbieżne z jej ujęciem przez S. Hymera i C.P. Kindlebergera.

¹¹ Wymienione przewagi są rozumiane tak jak w eklektycznym paradygmacie produkcji międzynarodowej J. Dunninga.

4.1. Strategia pierwsza – „narodowy lider”

Pierwsza ze strategii konkurencyjnych stosowanych w walce z firmami zagranicznymi oparta jest na koncepcji „narodowego lidera”. Dostrzec ją można w branżach, w których występuje oligopolistyczna struktura rynku (z udziałem firm krajowych), lub tam, gdzie dokonana już demonopolizacja firm państwowych (np. w sektorze bankowym) doprowadziła po kilku latach do tendencji odwrotnej, polegającej na działaniach konsolidacyjnych i fuzjach, prowadzących do powstania holdingów oraz/lub aliansów strategicznych. Najlepszym przykładem strategii „narodowego lidera” jest sektor naftowy, w którym utworzony został holding Nafta Polska S.A., zrzeszający głównych producentów (rafinerie) i dystrybutorów.

Dążenie do takiej strategii zauważyć można w strategicznych gałęziach polskiej gospodarki. Jest ono związane z mieszanką mniej lub bardziej otwartego wsparcia udzielanego przez rząd oraz dążeń oddolnych zarządów łączących się firm, wynikających najczęściej z projekcji rozwoju sytuacji na rynku podlegającym procesowi stopniowej deregulacji.

Utrzymanie i umocnienie narodowego oligopolu w przypadku polskiego przemysłu naftowego ma szereg cech przypominających sytuację we Francji w latach sześćdziesiątych, gdy ekspansja korporacji amerykańskich na rynek francuski wywołała daleko posunięte obawy, iż kontrola nad kluczowymi sektorami gospodarki francuskiej przejdzie w obce ręce. Reakcją rządu francuskiego była polityka, polegająca na promowaniu właśnie idei „narodowego lidera” oraz wprowadzeniu uregulowań wspierających firmy krajowe, aby mogły one bardziej skutecznie przeciwstawić się obcej konkurencji. Zachęcano do łączenia się przedsiębiorstw oraz oferowano wsparcie finansowe dla firm wdrażających nowe technologie i nowe produkty.

Chociaż polski sektor naftowy znajduje się jeszcze nadal w komfortowej sytuacji, wynikającej z zakazu podejmowania przez firmy zagraniczne inwestycji bezpośrednich, to zdołał on już uzyskać polityczne wsparcie w wysiłkach zmierzających do konsolidacji i podejmowania na szeroką skalę inwestycji modernizacyjnych, zwiększających jego potencjał wytwórczy¹². Zarówno firmy państwowe (rafinerie), jak i czynniki odpowiedzialne za politykę przemysłową państwa zdają sobie doskonale sprawę z tego, iż pozostały jeszcze praktycznie tylko dwa lata na umocnienie pozycji konkurencyjnej w stosunku do zagranicznych koncernów transnarodowych przed ich dopuszczeniem do nieskrępowanego funkcjonowania na rynku polskim.

Podobne podejście zauważyć można w sektorze bankowym. W wyniku o wiele bardziej bezpośrednich działań rządu 16 września 1996 r. powołano do życia pierwszą polską grupę bankową z bankiem PeKaO S.A. jako liderem i dominującym

¹² Zachodnie, międzynarodowe koncerny naftowe uzyskały jedynie zgodę na marketing produktów finalnych, w tym organizowanie systemów dystrybucji, głównie w formie sieci stacji benzynowych.

partnerem. W skład grupy wchodzi następujące banki państwowe: Powszechny Bank Gospodarczy z Łodzi, Bank Depozytowo-Kredytowy z Lublina oraz Pomorski Bank Kredytowy ze Szczecina. Uważa się, iż jest to obecnie najsilniejszy podmiot w sektorze bankowym w Polsce, kontrolujący prawie 1/4 aktywów sektora oraz 24% wszystkich oddziałów bankowych w kraju¹³.

Strategia konkurencyjna „narodowego lidera”, obejmująca sektory o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jest właśnie z tego względu najbardziej podatna na presję i interwencję rządu. W tym kontekście zwolennicy opcji liberalnej co do sposobu transformacji i funkcjonowania gospodarki polskiej wskazują na korzyści w sferze kosztów i ogólnej efektywności, tkwiące w konsolidacji i restrukturyzacji owych sektorów, gdy są one podejmowane przez prywatne przedsiębiorstwa krajowe, ale bez interwencji rządu. Uznając zasadność powyższej argumentacji należy jednocześnie zaznaczyć, iż nie docenia się jednak w wystarczającym stopniu czynnika czasu, który dzieli nas od całkowitej swobody wejścia firm zagranicznych do sektorów objętych do tej pory ograniczeniami w tym zakresie. Konieczność konsolidacji i koncentracji potencjału wytwórczego we względnie bardzo krótkim horyzoncie czasowym zmusza niejako do skorzystania z pośrednich lub bezpośrednich instrumentów interwencji rządu. Być może działania rządu powinny zostać skierowane bardziej na stwarzanie ułatwień firmom krajowym z sektora prywatnego w postaci ulg podatkowych oraz modyfikacji przepisów antymonopolowych.

4.2. Strategia druga – agresywna obrona

Druga strategia, realizowana przez firmy polskie znajdujące się już w stadium konfrontacji z konkurencją z zagranicy, polega na agresywnej walce o udziały w rynku. Podkreślić należy w tym kontekście, że wiele firm polskich o różnej wielkości przyjęło jako cel strategiczny podniesienie poziomu jakości swoich wyrobów i usług. Dowodem osiągnięć w tej sferze jest wzrastająca liczba firm ubiegających się i uzyskujących certyfikaty jakości ISO 9000 i inne.

Kolejnym składnikiem omawianej strategii są zmiany dostosowujące marketing firm krajowych do standardów zagranicznych konkurentów. Jest to szczególnie widoczne w poprawie promocji (zwiększaniu nakładów na reklamę), zmianie (modernizacji) opakowań i rozwijaniu sieci dystrybucji.

Podstawową barierę, która się tutaj pojawia, stanowi niewątpliwy brak odpowiednich zasobów, doświadczenia i wiedzy. Wszystkie te elementy stawiają polskie firmy na gorszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dużej części firm zagranicznych. Jednakże są również przykłady i tych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces oraz zwiększyły sprzedaż i udziały w rynku. Ewolucja Elektrimu S.A. pokazuje, jak przedsiębiorstwo państwowe handlu zagranicznego po prywatyzacji

¹³M. Ignatowicz, *Jedna czwarta aktywów sektora*, „Rzeczpospolita” z 17 XI 1996.

i wejściu na giełdę wykupiło firmy produkcyjne, którym wcześniej świadczyło usługi pośrednictwa w handlu międzynarodowym, i podjęło dalszą strategię dywersyfikacji, stając się typowym holdingiem.

4.3. Strategia trzecia – kooperacja

Trzecią strategią można w istocie sprowadzić do realizacji zasady, iż jeżeli nie jest się w stanie skutecznie konkurować z firmami zagranicznymi, to lepiej dołączyć lub związać się z nimi, nawet za cenę zachowania mniejszościowych udziałów i odgrywania marginesowej roli w zarządzaniu firmą lub spełniania roli wyłącznie współwłaściciela pasywnego. Strategia ta występuje w znacznej części przemysłu przetwórczego i chemicznego.

W ramach powyższej strategii pojawiają się różne jej odmiany. Pierwszą stanowią operacje prostego przejścia/wykupu firmy krajowej. Staje się ona wtedy filią lub oddziałem zagranicznego przedsiębiorstwa macierzystego, które przeważnie dąży do 100% własności filii. Druga odmiana polega na utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) firmy zagranicznej z polską, w którym firma polska zachowuje udział mniejszościowy. Te dwie odmiany występują zwłaszcza w procesie prywatyzacji dużych i średnich przedsiębiorstw państwowych, posiadających znaczny i zazwyczaj źle zarządzany oraz/lub przestarzały majątek. Warto w tym miejscu zauważyć, iż po przeprowadzeniu operacji wykupu przedsiębiorstw państwowych wytwarzających towary posiadające dobrze znaną markę (np. w przemyśle spożywczym) zagraniczni właściciele zazwyczaj utrzymują ich produkcję, a nawet ponoszą dodatkowe nakłady, aby podnieść ich walory użytkowe (wpływające na jakość)¹⁴.

Trzecia odmiana rozpatrywanej strategii polega na łączeniu się z zagranicznymi konkurentami w formie zawierania kontraktów, które zbliżone są bardziej do alianсів i koalicji niż do fuzji i wspólnych przedsięwzięć. Kontrakty owe mają zazwyczaj niekapitałowy charakter, tzn. nie jest wymagany od zagranicznego partnera transfer kapitału finansowego. Strona polska stanowi w takim układzie jego rdzeń, określa kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia i jest przez to postrzegana jako jego inicjator i lider. Od partnera zagranicznego oczekuje się transferu składników, w których ma przewagę nad partnerem polskim lub które dla partnera polskiego są w ogóle niedostępne. Chodzi tu o przepływ takich elementów, jak nowe produkty, technologie, systemy zarządzania i marketingu. Czynnikiem istotnym dla funkcjonowania kontraktu jest również to, iż ze strony partnera zagranicznego nie występuje dążenie do sprawowania efektywnej kontroli nad całością, a zadowala się on

¹⁴ Innym przykładem jest przemysł tytoniowy: „Nie należy się spodziewać ekspansji zachodnich marek. Są one dla polskich palaczy zbyt drogie [...] Wszystko wskazuje więc na to, że koncerny będą najbardziej rywalizować na rynku «przyszłościowych» krajowych papierosów typu king size. Kraków postawi na Caro, Poznań – na Marsy, Radom – na Maxwelle, zaś Augustów – na Sobieskie”. Por. *Zapalimy lżej*, „Gazeta Wyborcza” z 23 III 1996.

w istocie rolą dostawcy swoich specyficznych elementów przewagi za uzgodnionym wynagrodzeniem.

Firmy polskie wchodzące w powyższe formy kontraktowe to przeważnie podmioty małe lub średnich rozmiarów, co pośrednio wskazywać może na fakt, iż znajdują się one w początkowych fazach swojego cyklu życia. Za przykład mogą służyć firmy polskie w branży komputerowej i przetwarzania danych, które korzystają i współpracują w ten sposób z dużymi koncernami transnarodowymi. Podstawową kwestią, która się tutaj pojawia, jest możliwość i prawdopodobieństwo zachowania przez podmioty polskie ich wiodącej roli. Sukcesy przez nie osiągnane dzięki specyficznemu udziałowi partnerów zagranicznych mogą zmienić podejście tych drugich i zakończyć się przejęciem (wykupem) firm polskich. Formy kontraktowe stanowią zatem dla firm polskich w najlepszym wypadku sposób na przetrwanie w średnim horyzoncie czasowym, o ile nie zostaną w miarę szybko uzupełnione lub zastąpione przez jedną z odmian drugiej strategii walki konkurencyjnej z firmami zagranicznymi. Innym czynnikiem określającym żywotność form kontraktowych jest oczywiście siła i długofalowa strategia zagranicznych konkurentów.

4.4. Strategia czwarta – lobbying i budowanie nierynkowych barier wejścia

Czwarta strategia konkurowania nastawiona jest na niedopuszczanie zagranicznych firm do polskiego rynku lub ograniczanie ich możliwości funkcjonowania na tym rynku tak długo, jak jest to możliwe. Realizowana jest poprzez podejmowanie prób wywierania bezpośredniego lub pośredniego (przez partie polityczne i inne grupy nacisku) wpływu na tworzenie nowych lub utrzymanie istniejących barier celnych i pozacelnych. Jest to szczególnie widoczne w sektorach charakteryzujących się rozdrobnioną strukturą rynku (jak np. w rolnictwie) lub w sektorach, w których luka kapitałowa i technologiczna, dzieląca firmy krajowe od zagranicznych konkurentów, jest szczególnie rozległa (jak np. w sektorze ubezpieczeń). Również w przemyśle naftowym, w wyniku presji wywieranej przez polskie rafinerie, rząd polski zwrócił się do Komisji Europejskiej i uzyskał wydłużenie do końca 2000 r. okresu ochronnego dla tychże rafinerii przed zagraniczną konkurencją¹⁵.

Częściowo iluzoryczny charakter takiej strategii wynika z faktu, iż dla dużych korporacji transnarodowych bariery handlowe stanowiły zawsze istotny motyw do ich obchodzenia przez podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Raz ulokowane wewnątrz chronionego rynku owe firmy transnarodowe zawsze zachowują się pod pewnymi względami jak krajowe i same także napierają na utrzymanie środków chroniących rynek przed wejściem kolejnych konkurentów z zagranicy. Najlepszym tego przykładem jest GM Opel, który wszedł na rynek polski, two-

¹⁵ *Parasol 2000*, „Gazeta Wyborcza” z 7-8 XII 1996.

rząc wspólne przedsięwzięcie z FSO w Warszawie. Jak tylko rozpoczęto montować tam samochody osobowe Opla, koncern amerykański zaczął nalegać na rząd polski, aby nie zmniejszał istniejących stawek celnych, a przynajmniej nie wyprzedzał harmonogramu ich redukcji uzgodnionego z Unią Europejską. Z kolei Ameritech, amerykański inwestor strategiczny w pierwszej polskiej sieci telefonii komórkowej, był do tego stopnia oburzony na niedotrzymanie (jak twierdzi) przez rząd polski przyrzeczenia o przyznaniu bez postępowania przetargowego licencji na bardziej nowoczesny system GSM, iż wniósł całą sprawę do sądu.

5. Skutki walki konkurencyjnej

Cztery modelowe strategie przedstawione wyżej nie powinny być postrzegane jako samodzielnie istniejące i niepowiązane alternatywne rozwiązania. Ich realizacja w praktyce zakłada zawsze możliwość wzajemnego nakładania się i łączenia bądź uzupełniania. Nie ulega przecież wątpliwości, iż strategia „narodowego lidera” nie może być w pełni skuteczna, jeżeli nie zostanie uzupełniona strategią drugą: agresywnej walki konkurencyjnej, prowadzonej z podmiotami zagranicznymi zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą. Chyba że zostaną stworzone znaczne bariery protekcyjnistyczne wraz z przywilejami i udogodnieniami dla firm wyłącznie krajowych, co nie jest w praktyce na długą metę brane pod uwagę.

Jednym z istotnych skutków dotychczasowego konkurowania firm polskich z podmiotami zagranicznymi jest dążenie firm krajowych do restrukturyzacji, modernizacji i innych działań dostosowawczych. Jednakże częściej występującym efektem było wykupywanie firm polskich i przejmowanie przez firmy zagraniczne kontroli nad większością podaży w wielu gałęziach gospodarki. Fakt ten skłania do refleksji, iż w dotychczasowej walce konkurencyjnej przewaga znajduje się po stronie podmiotów zagranicznych. Sektory, w których firmy polskie „przegrały”, zostały opanowane zazwyczaj przez duże korporacje transnarodowe. W tych przypadkach firmy krajowe nie były w stanie sprostać wymogom walki konkurencyjnej przede wszystkim ze względu na swój lokalny charakter i zasięg operacji. Korporacje transnarodowe, dysponując różnymi rodzajami przewagi wynikającymi z własności, internalizacji i korzyści z lokalizacji (w myśl eklektycznego paradygmatu produkcji międzynarodowej J.H. Dunninga) oraz ze stosowania marketingu współzależnego i tworzenia międzynarodowych sieci powiązań z dostawcami i odbiorcami (według koncepcji Ph. Kotlera), tworzyły globalny system o znacznej sile ekonomicznej, którego naśladownictwo pozostawało poza zasięgiem nawet największych firm polskich, przynajmniej w średnim horyzoncie czasowym. W konsekwencji w sektorach spenetrowanych do tej pory w Polsce przez korporacje transnarodowe firmy krajowe nie były w stanie stworzyć wcześniej skutecznych barier ekonomicznych (według koncepcji M. Portera) dla wejścia zagranicznych konkurentów.

Długofalowym remedium dla owej asymetrii może być wkraczanie firm polskich na ścieżkę rozwoju, którą w przeszłości przechodziły firmy transnarodowe. Jest to ścieżka konsolidacji i stałego umiędzynaradawiania swoich operacji. Trzeba też w tym miejscu podkreślić, iż wkraczanie na rynki zagraniczne tylko poprzez eksport jest stanowczo niewystarczające. Klucz do sukcesu leży w podejmowaniu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Szereg polskich firm zaczęło się już rozwijać według tych zaleceń, podejmując inwestycje w sąsiadujących krajach Europy Wschodniej. I choć wymiana handlowa rozwija się głównie w kierunku zachodnim, to transformujące się gospodarki Europy Wschodniej w znacznie większym stopniu niż rozwinięte gospodarczo regiony świata będą stanowiły obszar, w którym polskie firmy będą mogły zdobyć znaczące udziały w lokalnych rynkach. Jest to unikatowa szansa dla firm polskich i jeżeli brakuje im zasobów niezbędnych do podjęcia ekspansji zagranicznej, to powinny skorzystać z możliwości łączenia się lub zawierania aliansów strategicznych z innymi polskimi lub zagranicznymi partnerami.

Warto podkreślić, iż współpraca z silnymi firmami zagranicznymi w postaci tworzenia aliansów strategicznych nie zawsze musi zakładać pozostawianie polskich partnerów na pozycjach słabszych lub podporządkowanych. Doświadczenie w tym zakresie firm japońskich i południowokoreańskich wskazuje, iż poprzez rozwijanie procesu uczenia się zdołały one w aliansach z firmami amerykańskimi i europejskimi dokonać ewolucji od partnera słabszego do dominującego. Potrzeba było na to prawie dwóch dekad i pozostaje kwestią otwartą, czy jest to okres względnie krótki czy długi¹⁶.

Głównym celem dla polskich firm w trakcie takiej współpracy powinno być rozwijanie swoich atutów, które w postaci nowych produktów i technologii mogłyby stanowić podstawę przewagi w walce konkurencyjnej. Wszystko co zostało powiedziane nie wyklucza konieczności zaznaczenia przez firmy polskie swojej obecności i inwestowania w innych regionach świata, szczególnie w Unii Europejskiej oraz w krajach Trzeciego Świata, w których wiele polskich produktów zdobyło poprzez eksport trwałe rynki zbytu.

Dla tych polskich firm, które realizują strategię bezpośredniej walki konkurencyjnej z podmiotami zagranicznymi, koncentrowanie wysiłków wyłącznie na podniesieniu poziomu jakości oraz/lub utrzymywaniu niskich cen i tradycyjnych marek nie zapewni im długofalowo ani rentowności, ani zadowalających udziałów w rynku. Do listy zadań priorytetowych należy dołączyć również takie elementy, jak lepszą obsługę klienta, różnicowanie produktu oraz wprowadzanie innowacji¹⁷.

¹⁶G. Hamel, Y. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors – and Win*, w: *International Management*, red. P.N. Ghauri, S.B. Prasad, Dryden Press, London 1995, s. 152.

¹⁷Teza ta została zweryfikowana na rynkach znacznie bardziej rozwiniętych od polskiego. Studium porównawcze firm amerykańskich, japońskich i brytyjskich wykazało, iż te ostatnie najczęściej wymieniały przewagę konkurencyjną tkwiącą w posiadaniu niskich cen, tradycyjnych marek oraz wynikającą po prostu z tego, iż są to firmy angielskie. Mniej niż połowa z analizowanych firm angielskich miała przewagę w jakości, serwisie, asortymencie produkcji lub w innowacjach. Dla-

Firmy krajowe nie powinny się również od razu lub szybko wycofywać się z rynków produktów masowych, gdy pojawią się tam silni zagraniczni konkurenci. Ucieczka w takich sytuacjach do wyspecjalizowanych, niewielkich niszy rynkowych daje tylko więcej czasu firmom zagranicznym na spokojne opanowanie całego rynku, włącznie z segmentami zajęтыми przez firmy polskie. Tę naukę otrzymały już kilka razy firmy amerykańskie i angielskie, gdy na ich rynki krajowe wkroczyły przedsiębiorstwa japońskie¹⁸.

6. Zalecenia dla polskiej polityki gospodarczej

Czynniki odpowiedzialne za politykę gospodarczą w Polsce stają przed dość trudnym dylematem wobec następstw stosowania opisanych wyżej czterech strategii konkurowania firm polskich i zagranicznych. Czy powinny stymulować i faworyzować napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich, być może nawet do skrajności polegającej na oferowaniu ochrony taryfowej i pozataryfowej podmiotom zagranicznym zajmującym pozycje strategiczne w kluczowych sektorach gospodarki? Czy też powinny skierować swoje wysiłki i przeznaczyć dostępne środki finansowe i materialne na tworzenie i konsolidację, a następnie na szybką ekspansję dużych firm polskich, które potem już same byłyby w stanie skutecznie konkurować na rynku krajowym i za granicą? Optymalne podejście wydaje się jak zwykle znajdować gdzieś pośrodku i powinno obejmować następujące elementy¹⁹:

- 1) Utrzymanie odpowiednich warunków makroekonomicznych, sprzyjających wzrostowi gospodarki, zmniejszających inflację i utrzymujących stabilność waluty. Czynniki te stanowią w średnim horyzoncie czasowym najlepszy bodziec do napływu obcych kapitałów.
- 2) Podtrzymanie procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych jako niezbędnej przesłanki do przyciągnięcia inwestorów krajowych i zagranicznych.
- 3) Unikanie przyznawania incydentalnych i daleko posuniętych ustępstw oraz/lub przywilejów dużym firmom zagranicznym jako warunku wstępnego przed podjęciem przez nie inwestycji w Polsce.

tego też przegrały one w konkurencji z firmami japońskimi. Por. P. Doyle, J. Saunders, V. Wong, *Competition in Global Markets: a Case Study of American and Japanese Competition in the British Market*, w: *Readings in Global Marketing*, red. M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen, Dryden Press, London 1995, s. 365.

¹⁸Inny przykład zawarty jest w: Harvard Business School: Note on the Motorcycle Industry – 1975.

¹⁹M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1995; tenże, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3 oraz tenże, *The Polish Economy's International Competitiveness and Economic Policy*, „Russian and East European Finance and Trade” 1998, nr 4.

- 4) Eliminowanie pozostałych jeszcze regulacji i przepisów dyskryminujących firmy zagraniczne pragnące wejść na polski rynek, pozostawiając ograniczenia tylko w niektórych branżach zbrojeniowych oraz ewentualnie telekomunikacji.
- 5) Oferowanie wsparcia dla średnich i dużych firm krajowych podejmujących realizację programu koncentracji produkcji, wprowadzania nowoczesnych technologii oraz inwestowania za granicą. W powyższych przypadkach do funkcjonowania takich firm nie powinny mieć zastosowania przepisy ustawy antymonopolowej. Wsparcie polegać powinno również na udzielaniu ulg podatkowych i preferencyjnych, długoterminowych kredytów inwestycyjnych.
- 6) Oferowanie wsparcia dla inwestycji proekologicznych podejmowanych przez firmy krajowe.

Należy pamiętać, iż powyższe zalecenia podlegają wielu zewnętrznym ograniczeniom, związanym z przynależnością Polski do OECD oraz z dążeniem do pełnego członkostwa w Unii Europejskiej. Ponieważ istota zagranicznej polityki gospodarczej Polski oparta jest na uczestnictwie w tych dwóch organizacjach, ich sprzeciw lub niezadowolenie z posunięć, które tworzyłyby środowisko zdecydowanie sprzyjające firmom krajowym i dyskryminujące podmioty zagraniczne, musiałyby być poważnie brane pod uwagę przez władze polskie.

Polityka gospodarcza, usiłująca wpłynąć lub ustalić pewne ramy konkurencji między firmami polskimi i zagranicznymi, staje się obecnie przedmiotem nacisku wywieranego przez różne ugrupowania polityczne i gospodarcze. Szereg organizacji i grup społecznych domaga się np. znacznie większej kontroli nad napływem obcych kapitałów do Polski. Przedstawiciele małych i średnich firm handlowych (głównie handlu detalicznego) protestują przeciwko szybkiej i nieskrępowanej ekspansji dużych sieci (przede wszystkim francuskich i niemieckich) supermarketów, które niewątpliwie zagrażają ich egzystencji.

Z drugiej strony również przedsiębiorstwa transnarodowe wykorzystują swoją siłę ekonomiczną w celu uzyskania koncesji od rządu przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Ostatnim przykładem jest budowany w Gliwicach zakład produkcji samochodów osobowych firmy Adam Opel AG, której udało się uzyskać 10-letnie zwolnienie od podatku dochodowego oraz 50% ulgę w tym podatku przez następne 10 lat. Inny zagraniczny producent samochodów w Polsce, Daewoo, zmusił rząd do wycofania ceł na importowane części, co umożliwiło utrzymanie konkurencyjności tej marki na rynku krajowym. Należy w tym przypadku przyznać, iż argumentacja rządu nie była zbyt przekonująca, ponieważ opierała się na fakcie, że sporne części pochodziły z samochodów, które zostały rozłożone przed wysłaniem ich do Polski i tym samym nie spełniały kryterium zwolnienia z cła wyłącznie części nowych i nieużywanych.

Wątpliwość pozycji konkurencyjnych firm polskich wynika także z dość jeszcze płytkiego charakteru wewnętrznego rynku kapitałowego. Ogranicza on bowiem możliwości tych firm, które chciałyby uczestniczyć w prywatyzacji przedsiębiorstw

państwowych, rozwijać oraz/lub unowocześniać swój majątek produkcyjny lub system dystrybucji czy też szerzej – marketingu. Polityka gospodarcza rządu w tym zakresie powinna zostać jasno określona i to zarówno w średnim, jak i długim horyzoncie czasowym. Powinna się ona składać z dwóch płaszczyzn: pierwszej, zawierającej wytyczne dla firm zagranicznych oraz drugiej, określającej środki umożliwiające utrzymanie minimum konkurencyjności przez firmy krajowe. Istniejąca i częsta praktyka posługiwania się rozwiązaniami *ad hoc* lub regulacjami odnoszącymi się do konkretnych przypadków może prowadzić jedynie do krótkowzroczności lub do sprzecznych decyzji i w końcu do braku jasnego i jednoznacznego ukierunkowania polityki konkurencji.

Podsumowanie

Wyzwania pojawiające się w konkurowaniu z firmami zagranicznymi w Polsce nie powinny przesłaniać ich niekwestionowanego wkładu w rozwój polskiej gospodarki. Kapitał zagraniczny stał się niewątpliwie głównym czynnikiem torującym polskiej gospodarce drogę w głąb procesów globalizacji. W ramach tych procesów, poprzez wymuszanie na polskich firmach reakcji, inwestorzy zagraniczni przyczynili się tym samym do wyzwolenia w nich nowych pokładów konkurencyjności. Firmy zagraniczne przełamały bariery konkurencyjności tkwiące w poprzednim systemie ekonomicznym, dając miejscowym partnerom dostęp do swych międzynarodowych sieci dystrybucji oraz wnosząc, oprócz kapitału, nowe technologie, kwalifikacje, nowoczesne metody zarządzania, organizacji i marketingu.

Ponadto udział kapitału zagranicznego w nakładach inwestycyjnych, wpływ na wzrost zatrudnienia, dochodów, popytu na rynku krajowym, import nowoczesnych urządzeń i podaź nowych produktów, wreszcie pozytywne impulsy w dziedzinie eksportu są czynnikami umacniania wzrostu i rozwoju gospodarczego. Należy stwierdzić, iż wejście inwestorów zagranicznych, współtworzących nową strukturę własności, do gospodarki znajdującej się w fazie transformacji systemowej samo przez się wzmacnia te procesy, w tym najistotniejszy ich element – prywatyzację, wywierając pozytywną presję na proces odbudowy mechanizmu rynkowego we wszystkich jego przejawach.

FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN POLAND – BEHAVIOUR OF FOREIGN INVESTORS AND BEHAVIOUR OF HOME ENTERPRISES

Summary

Foreign direct investments in Poland are the main symptom of Poland's participation in globalisation processes, as most of those investments are made by the firms which carry out global strategies.

The article presents considerations of two kinds. The first one is of macroeconomic character. It characterises some selected aspects of the inflow of foreign direct investments to Poland, namely:

- a synthetic presentation of the evolution of legal-institutional conditions for the inflow of foreign capital to Poland,
- volume and structure of foreign direct investment,
- significance and effects of foreign direct investments.

The second kind of considerations presents the following problems:

- foreign investors' strategies on the Polish market,
- types of strategies of competition between the Polish firms and the foreign enterprises,
- effects of competitive struggle,
- guidelines for the Polish economic policy.