

# Barbara Jarzembowska

---

## Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

---

International Journal of Management and Economics 8, 34-48

---

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Barbara Jarzembowska

*Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych*

## WPŁYW ZAGRANICZNYCH INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH NA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa polskie pod wpływem konkurencji ze strony przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym modernizują, racjonalizują zatrudnienie, udoskonalają zarządzanie, wprowadzają i rozwijają marketing. Łącznie można mówić o efekcie imitacji, czyli naśladownictwie sposobów działania firm z udziałem kapitału zagranicznego przez przedsiębiorstwa polskie, prowadzącym do wzrostu konkurencyjności podmiotów rodzimych. PAIZ<sup>1</sup> prowadzi także analizy funkcjonowania firm zagranicznych w polskim środowisku, tak produkcyjnym jak i lokalnym. Analizy te potwierdzają występowanie efektu imitacji. Celowa jest więc próba analizy tego zjawiska i próba jego charakterystyki.

### **Efekt imitacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wzrost jakości produktów krajowych**

Wpływ produkcji oferowanej przez inwestorów zagranicznych na zmiany jakościowe wyrobów dostarczanych przez krajowe firmy był przedmiotem badania Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.<sup>2</sup> Celem badania było stwierdzenie, na ile – w ocenie konsumentów – produkcja firm zagranicznych w Polsce wpłynęła na uatrakcyjnienie oferty krajowych producentów. W 1996 r. przeprowadzono badanie konsumentów na reprezentatywnej próbie 1032 gospodarstw domowych (uzyskano 982 odpowiedzi). Ankieta obejmowała 38 pytań. Chodziło o zbadanie, czy i na ile inwestycje zagraniczne wywołały efekt naśladownictwa dobrych światowych wzorów w zakresie standardów jakościowych, techniki produkcji, marketingu, ochrony środowiska. Pytania dotyczyły produktów mleczarskich (jogurty, serki, twarożki, desery mleczne) i środków czystości do kuchni (płyn do mycia naczyń, proszki do szorowania). Do badania wybrano grupy towarowe, w których konsumenci mogli łatwo wyróżnić towary importowane, krajowe i wytwarzane przez inwestorów zagranicznych. W każdej z grup funkcjonowały towary krajowe o dużym poziomie konkurencyjności.

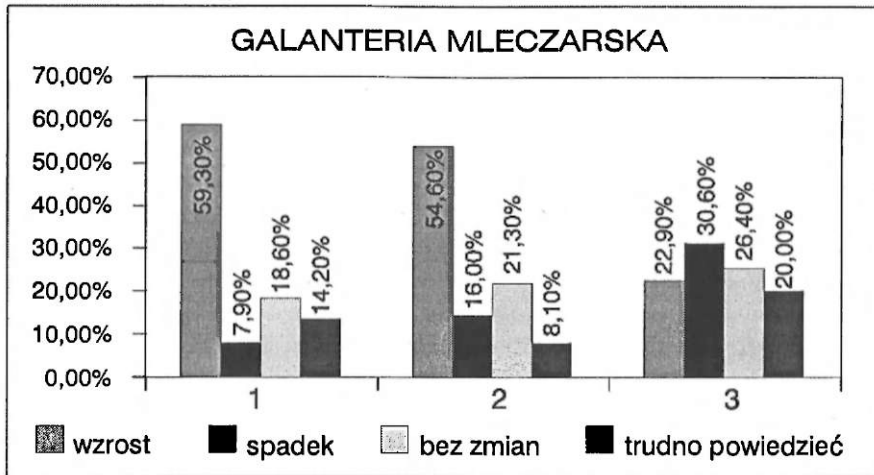
Analiza odpowiedzi wykazuje, że w strukturze zakupów badanej grupy udział produktów wytwarzanych przez inwestorów zagranicznych w rynku galanterii mleczarskiej wynosi 19,5% (produkty firm krajowych kupuje 73,9%; produkty importowane – 6,6%); W wypadku środków czystości do kuchni udział kupujących wyroby dostarczane przez inwestorów zagranicznych jest większy i wynosi 29,7% (produkty firm krajowych kupuje 58,9%; produkty importowane – 11,5%).

Przeprowadzone badania pokazują, że produkty inwestorów zagranicznych wypierają towary importowane. Jednocześnie rośnie udział produktów krajowych, pomimo wzrostu konkurencji ze strony inwestorów zagranicznych. Może to świadczyć, że jakość towarów wytwarzanych przez krajowych wytwórców ulega poprawie. Na 982 badane osoby, aż 581 stwierdziło, że w stosunku do okresu sprzed trzech lat kupuje więcej galanterii mleczarskiej oferowanej przez inwestorów zagranicznych (59,3%). Podobna liczba konsumentów (536) podała, że w tym samym czasie wzrósł udział produktów oferowanych przez polskich wytwórców (54,6%) – rys. 1.

Jeszcze większy wzrost udziału produktów wytwarzanych przez inwestorów zagranicznych nastąpił w wypadku drugiego z badanych asortymentów – kuchennych środków czystości: wskazało nań 629 osób, czyli 64,3% ogółu badanych. Na wzrost udziału produktów firm krajowych wskazało 520 osób – 53,8%.

Najwięcej konsumentów podało, że wzrost udziału firm krajowych i firm inwestorów zagranicznych był połączony ze spadkiem udziału towarów importowanych. W wypadku galanterii mleczarskiej o spadku sprzedaży towarów importowanych przekonane było 301 osób (30,6%), w wypadku środków czystości do kuchni 276 osób (28,2%). W odniesieniu do ostatniego asortymentu przekonanie o spadku ilości sprzedawanych towarów importowanych, wprawdzie widoczne, było znacznie mniej wyraźne: 272 osoby (27,8%) były przekonane o wzroście sprzedaży produktów importowanych. Być może jest to, przynajmniej w części, rezultatem trudności w odróżnieniu produktów importowanych od wytwarzanych w Polsce produktów firm zagranicznych.

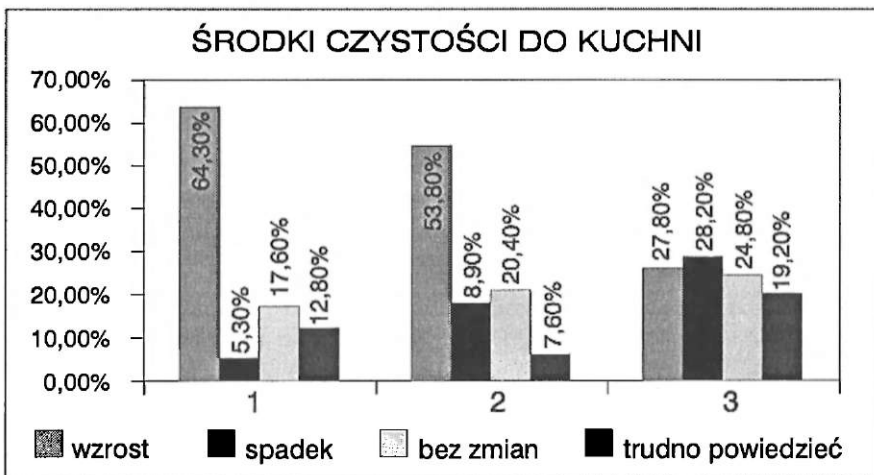
Autorzy raportu konkludują, iż na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że produkty inwestorów zagranicznych pomagają w uatrakcyjnieniu produktów producentów krajowych i w rezultacie rośnie udział w rynku zarówno producentów krajowych, jak i inwestorów zagranicznych. Inwestorzy zagraniczni w sposób znaczący przyczyniają się do substytucji importu produktami wytwarzanymi w Polsce.



1 – Produkty inwestorów zagranicznych, 2 – Produkty krajowe, 3 – Produkty importowane

Rys. 1. Zmiany udziału poszczególnych grup producentów w rynku galanterii

Źródło: M. Bąk, P. Kulawczuk, Wpływ inwestycji ..., s. 76.



1 – Produkty inwestorów zagranicznych, 2 – Produkty krajowe, 3 – Produkty importowane

Rys. 2. Zmiany udziału poszczególnych grup producentów w rynku środków czystości do kuchni

Źródło: Jak dla rys. 1.

Autorzy raportu konkludują, iż na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że produkty inwestorów zagranicznych pomagają w uatrakcyjnieniu produktów producentów krajowych i w rezultacie rośnie udział w rynku zarówno producentów krajowych, jak i inwestorów zagranicznych. Inwestorzy zagraniczni w sposób znaczący przyczyniają się do substytucji importu produktami wytwarzanymi w Polsce.

### **Studium inwestycji zagranicznych na przykładzie wybranych przypadków**

Dla zilustrowania zjawiska imitacji przedstawię przykłady oddziaływania inwestycji zagranicznych w regionie elbląskim – inwestycji koncernu Nestlé oraz firmy ABB.

Region elbląski jest średnim regionem na mapie gospodarczej kraju. W procesie historycznym powstał naturalny system powiązań tego obszaru z Zatoką Gdańską i Zalewem Wiślanym, z rozwijającą się aglomeracją Trójmiasta, Obwodem Kaliningradzkim i miastami nad dolną i środkową Wisłą.

Nowa sytuacja geopolityczna stworzyła szansę rozwoju międzynarodowych tras tranzytowych i aktywizacji gospodarczej regionu. Istotne znaczenie miało nasilenie procesów integracyjnych w Europie, otwarcie dostępu do obwodu Kaliningradzkiego oraz powstanie niepodległej Litwy, Łotwy i Estonii. Region elbląski stał się obszarem atrakcyjnym dla kapitału zachodniego, pragnącego wykorzystywać możliwości wchodzenia na wielki wschodni rynek euroazjatycki.<sup>3</sup> W ujęciu globalnym region elbląski plasuje się na poziomie średniej kraju. Przykładowo dochody pozostające w dyspozycji gospodarstw domowych na 1 mieszkańca stanowiły 98,2% poziomu średniej krajowej. Region elbląski dobrze wykorzystał okres transformacji gospodarczej. Procesy restrukturyzacji dużych zakładów przemysłowych przebiegały stosunkowo szybko, bezkonfliktowo i efektywnie. Duże zakłady, które stanowią o stanie i tempie rozwoju przemysłu (70% w strukturze sprzedaży), praktycznie procesy przekształceń już zakończyły. Zakończony został także etap procesów przemian w rolnictwie państwowym. Procesy transformacji widoczne były również w turystyce i wypoczynku, chociaż proces przekształceń przebiega tu powoli.

Według struktury sprzedaży wyraźnie dominuje sektor prywatny, w przemyśle stanowi on 89,0%, a w budownictwie 94,5%. Z sektora prywatnego pochodzi 64% PKB wytworzonego w województwie przy średnim wskaźniku w kraju 47% (dane dla 1995 r.).

Region elbląski zaliczany jest do grupy regionów o największym poziomie i stopie bezrobocia. Problem w tej skali i podobnej strukturze występuje w rolniczych regionach Polski północnej i północno-wschodniej. Zasadniczą przyczyną tego stanu jest radykalne ograniczenie zatrudnienia w rolnictwie nieprywatnym

oraz likwidacja przedsiębiorstw obsługi tego rolnictwa. Ograniczeniu uległo także zatrudnienie w małych zakładach przemysłowych kooperujących z dużymi. Wskaźnik bezrobocia wynosi dla województwa elbląskiego 25,8% wobec średniej w kraju 14,9% (dane dla 1995 r.). Pojawiły się na mapie regionu obszary szczególnej aktywności gospodarczej, które obejmują tereny wokół Elbląga, Malborka, Kwidzyna, Braniewa, Żuławy i teren gminy Dzierżgoń. Na przeciwnym biegunie równie wyraźnie rysują się obszary o małym ruchu gospodarczym: gminy Lelkowo, Pieniężno, Płoskinia, Orneta i część gminy Braniewo, dalej gminy Głodkowo i Pasłęk oraz Kiszelice, Susz, Stary Dzierżgoń, Stary Targ, Mikołajki. Region charakteryzuje się dużą powierzchnią użytków rolnych (65% powierzchni – 610 tys. ha). Istotnym elementem gospodarki regionu jest turystyka.

Region elbląski należy do grupy regionów, gdzie szybko wpłynął duży kapitał zagraniczny – liczących się, znanych w świecie firm, co związane było z procesem zmian w największych zakładach, takich jak:

- ABB Zamech LTD w Elblągu (kapitał szwajcarsko-szwedzki)
- International Paper SA Kwidzyn (kapitał amerykański)
- Elbrewary Company LTD w Elblągu (kapitał australijski)
- „Danuta” Spółka z o.o. w Malborku (kapitał francuski)

Spośród kilkudziesięciu strategicznych inwestorów w Polsce, dwóch zainwestowało w regionie elbląskim: amerykański International Paper Corporation (IPC) z USA i szwedzko-szwajcarski ASEA Brown Boveri. Wysoka pozycja tych firm stwarza pozytywne impulsy do dalszego lokowania kapitału zagranicznego w województwie. Do końca 1996 r. IPC zainwestował łącznie 370 mln USD, co daje mu czwarte miejsce wśród największych inwestorów zagranicznych w Polsce. Oprócz zakładu w Kwidzynie IPC kupił 35% udziałów w zakładach papierniczych w Kluczach, jest także udziałowcem Impap sp. z o.o. ABB do końca 1996 r. zainwestował w Polsce 200 mln USD, co dało mu 11. miejsce na liście największych inwestorów. Łącznie ABB zatrudniał 6 tys. osób w 12 zakładach. Brewpol Ltd zainwestowało łącznie 40,1 mln USD. Do końca 1996 r. kupił zakłady piwowarskie w Elblągu i Gdańsku. Wreszcie Michel Marbot zainwestował 10 mln USD w zakłady przemysłu spożywczego „Danuta”.

Jest charakterystyczne, że z końcem 1996 r. rozpoczął inwestycje w Kwidzynie Philips. Koncern ten dotąd zainwestował w Polsce łącznie 108,1 mln USD i zamierza w najbliższym czasie zainwestować dalsze 70,6 mln USD. Dotychczasowe główne przedsięwzięcia Philipsa w Polsce to zakłady Polam w Pile, w Bielsku i Pabianicach, Kętrzynie oraz Poland Philips – Matsuhita Battery LTD w Gnieźnie.

**International Paper Corporation** jest czołowym producentem papieru na świecie. Posiada zakłady w 25 krajach świata, a jego wyroby sprzedawane są w 130 krajach świata.<sup>4</sup> Na liście największych firm amerykańskich (według tygodnika „Forbes” pod względem sprzedaży w 1997 r.) znalazł się na 42. miejscu z kwotą

20,143 mld USD. Rok wcześniej z kwotą o 1,7% mniejszą był na 36. miejscu. To samo źródło sklasyfikowało IP na 79. miejscu w tzw. Super Setce (ranking firm według sprzedaży, zysku, wartości rynkowej).

Przedsiębiorstwo, które w drodze prywatyzacji nabył IPC, Zakłady Papierniczo-Celulozowe w Kwidzynie, jest obecnie jednym z najnowocześniejszych zakładów produkcyjnych przemysłu drzewno-papierniczego w Polsce. Decyzja o podjęciu budowy wielkiego przedsiębiorstwa państwowego zapadła we wczesnych latach 70., a budowę zakończono w latach 80. Zakład, będący jedną ze sztandarowych inwestycji PRL, został wyposażony w nowoczesne maszyny, procesy produkcyjne kierowane za pomocą systemów komputerowych i przyciągnął wykwalifikowaną i doświadczoną kadrę pracowniczą. Jednakże, jak większość takich przedsięwzięć, został wybudowany przy pomocy zaciągniętych pożyczek, z których niełatwo było się później wywiązać. Szacuje się, że łącznie nakłady inwestycyjne osiągnęły w cenach bieżących do 1 mld USD, w tym ok. 500 mln USD kredytu na zakup wyposażenia. Pozostałą część kwoty pokrył budżet państwa w robotach budowlanych, koszcie ziemi itd. Sytuacja firmy, począwszy od drugiej połowy lat 80. aż do 1992 r., stale pogarszała się. W przedsiębiorstwie dało się odczuć wszystkie negatywne efekty działalności przedsiębiorstwa państwowego. Pomimo wyszkolonej – w sensie technicznym – kadry pracowniczej, zarówno na szczeblu administracyjnym, jak i wykonawczym, w przedsiębiorstwie brakowało przede wszystkim specjalistów z zakresu finansów i zarządzania. Ówczesny styl kierowania i polityka przedsiębiorstwa przyczyniły się do nieefektywności pracy, nadmiaru zatrudnienia, niskiej wydajności, braku innowacyjności, pogarszającej się jakości produktów i usług oraz nadmiernie rozbudowanej struktury wewnętrznej. Oprócz narastających problemów wewnętrznych kłopoty te zbiegły się w czasie ze słabą koniunkturą w branży drzewno-papierniczej na świecie. Przedsiębiorstwo znalazło się w bardzo poważnych kłopotach finansowych. Rozważano nawet możliwość jego likwidacji.

Gdy pojawiła się możliwość poprawy sytuacji poprzez wejście w proces przekształceń własnościowych, rozpoczęto poszukiwanie inwestora strategicznego wśród firm zagranicznych. Stosunkowo nowoczesne zaplecze techniczne, dogodna lokalizacja, stali odbiorcy, ukształtowane rynki zbytu, stosunkowo nieduża konkurencja na rynku krajowym przesądziły o sprzedaży przedsiębiorstwa inwestorowi strategicznemu. Inwestor ten miał zagwarantować poprawę sytuacji w szeroko pojętej sferze działalności przedsiębiorstwa poprzez:

- usprawnienie zarządzania w zakresie produkcji, finansów, kapitału obrotowego, zasobów ludzkich, działalności ubocznej,
- działanie według zasad gospodarki rynkowej,
- nowe inwestycje i myślenie strategiczne,
- zapewnienie możliwości pozyskiwania środków finansowych na rozwój, wejście na nowe rynki, stworzenie sprawnej sieci dystrybucji,



– podwyższenie płac, zarówno dla kadry kierowniczej, jak i pracowników innych pionów,

– pełniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnych itd.

Na początku 1991 r. przedsiębiorstwo, na wniosek dyrekcji i rady pracowniczej, zostało przekształcone w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa (na podstawie ustawy z 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych). W półtora roku później zakład został sprywatyzowany poprzez wykupienie od Skarbu Państwa przez International Paper Corporation 80% akcji spółki. Wyboru nowego właściciela dokonano w wyniku rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia. Po dokonaniu sprzedaży akcji Spółki pracownicy otrzymali prawo do części z 20% udziałów będących własnością Skarbu Państwa. Po roku inwestor odkupił większość z tych udziałów, jak również udziały zatrzymane przez Skarb Państwa, zwiększając udziały własne do ponad 99% akcji spółki.

Koszt zakupu akcji wyniósł ok. 220 mln USD, a więc kwotę niższą od poniesionych wydatków. Należy też zauważyć, że IPC od początku żywo zainteresowany był zakupem, gdyż właśnie IPC realizował większość dostaw wyposażenia w latach 80.<sup>5</sup>

W momencie prywatyzacji przedsiębiorstwa, czyli w roku 1992, zatrudnionych w nim było ogółem ok. 3700 pracowników. Inwestor zobowiązał się nie zmniejszać zatrudnienia w ciągu 18 miesięcy oraz utrzymać dotychczasowe świadczenia socjalne dla załogi, zapewnić odpowiednie szkolenia w zakresie BHP, ochrony środowiska, marketingu, sprzedaży, technologii, finansów i zarządzania. Pod koniec 1994 r. w zakładzie zatrudnionych było ok. 2700 pracowników. Większość (1000 pracowników) spośród tych, którzy zmienili miejsce pracy, zostało przeniesionych zgodnie ze sporządzonym planem prywatyzacyjnym. Polegał on na wyodrębnieniu niektórych działów, specjalizujących się w niektórych dziedzinach, mogących istnieć samodzielnie, takich jak konserwacja i remonty, konstrukcja palet i transport. Następnie stworzono nowe spółki, które zatrudniły dotychczasowych pracowników przedsiębiorstwa.

Udział majątku trwałego w aktywach ogółem zmniejszał się stopniowo i wyniósł 83%, 77%, 75% i 66% odpowiednio w latach 1991–1994. W okresie tym nastąpiły istotne zmiany w strukturze majątku trwałego:

- urządzenia techniczne, wzrost o 57,8% w 1994 r. w stosunku do roku 1991,
- środki transportu, spadek o 60%,
- inwestycje rozpoczęte, ponad ośmiokrotny wzrost,
- wartości niematerialne i prawne – ponad dwukrotny wzrost,
- finansowe składniki majątku trwałego – ponad sześciokrotny spadek.

Nowy właściciel zainwestował do roku 1995 ok. 200 mln USD i planował dalsze inwestycje w wysokości 90 mln USD w ciągu kilku następnych lat. Dzięki tym



inwestycjom poprawiła się jakość wszystkich rodzajów produktów, co przyczyniło się do wzrostu eksportu o ok. 40% i podwojenia sprzedaży ogółem. Wzrosły również wydatki na ochronę środowiska (ulepszenie procesów chemicznych, zmodernizowanie oczyszczalni ścieków, filtrów powietrznych, powtórne przetwarzanie makulatury).

Pod względem wielkości produkcji IPC jest obecnie największym polskim producentem celulozy bielonej i białych papierów. Jest to równocześnie najnowocześniejszy tego typu zakład w Europie. Sprzedaż wyrobów odbywa się poprzez specjalistyczne sieci w tym Ausseclat Rey – francuskie przedsiębiorstwo należące do IPC. Wyroby sprzedawane są we Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Belgii i innych krajach.

Warto podkreślić, iż IP – Kwidzyn SA dba nie tylko o światową jakość wyrobów, ale również o wysoki poziom obsługi klientów.

**ASEA Brown Boveri (ABB)** – posiada długą, bo ponad 80-letnią historię działania w Polsce. Obecnie ABB posiada 16 spółek w sektorze elektrotechnicznym, w które zainwestował ponad 300 mln USD. Dało mu to 9. pozycję na publikowanej przez PAIZ liście największych inwestorów zagranicznych w Polsce. Wejście polskiej firmy do grupy ABB było powiązane z przejściem nowych technologii oraz wprowadzeniem kilkunastu programów restrukturyzacyjnych w dziedzinie zarządzania, organizacji produkcji, podniesienia jakości produktów do najwyższych standardów międzynarodowych, obniżenia kosztów w procesie technologicznym oraz zreorganizowania działu sprzedaży i zaopatrzenia. Efektem tego było uzyskanie przez wszystkie spółki ABB w Polsce międzynarodowych certyfikatów jakości ISO 9001. Ogromną wagę przykładają do szkolenia wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach celem rozwijania umiejętności podejmowania decyzji oraz najbardziej racjonalnego wykonywania zadań. Wysiłki te spowodowały, iż polskie spółki ABB nie różnią się od swych zagranicznych partnerów. Zarządzane przez polskie kierownictwo i przy pomocy lokalnej kadry, najlepiej znającej potrzeby i wymagania swego rynku, realizują one globalną politykę przemysłową koncernu na lokalnym rynku. Polskie firmy potrafiły wykorzystać szansę, jaką stworzyło włączenie ich przedsiębiorstwa do międzynarodowej struktury ABB. Dzięki dostępowi do najnowocześniejszych ośrodków badawczych i konstrukcyjnych oraz dopływowi kapitału stały się równorzędnymi partnerami firm ABB.

Warto podkreślić zaangażowanie koncernu w nowoczesne urządzenia zmniejszające zanieczyszczenie środowiska naturalnego, czego dowodem było uzyskanie przez spółki ABB Elta, ABB Zamech i ABB Dolmel certyfikatu 14001. Oprócz tego wszystkie spółki ABB aktywnie współdziałają z władzami lokalnymi oraz przeznaczają środki na działalność charytatywną i kulturalną.

**Nestlé.** W maju 1998 r. minęło pięć lat od rozpoczęcia w Polsce działalności Nestlé, największego producenta żywności na świecie, którego inwestycje w naszym kraju zamknęły się w tym okresie kwotą ponad 300 mln USD. Stawia to koncern Nestlé w czołówce inwestorów zagranicznych w Polsce.

Dodatkowo przez pierwsze pięć lat inwestowania koncern ten przekazał *know-how*, technologie i doświadczenie zgromadzone przez 130 lat istnienia koncernu pięciu polskim spółkom, w których jest strategicznym udziałowcem lub właścicielem. Istotnym długofalowym celem inwestycji jest osiągnięcie najwyższych, własnych standardów jakościowych Nestlé przez produkty spożywcze wytwarzane w polskich spółkach. Sprzedaż produktów firm tworzących Nestlé Polska Holding zwiększyła się w 1997 r. o 24%, osiągając kwotę 960 mln zł.

Koncern Nestlé, który otworzył biuro polskiego przedstawicielstwa w maju 1993 r., już w niecały rok później stał się strategicznym udziałowcem poznańskiej fabryki słodczy Goplana. Podjęte wówczas zobowiązania inwestycyjne w wysokości 34 mln dolarów zostały znacznie przekroczone i zamykają się obecnie kwotą niemal 60 mln dolarów. Najważniejsze dokonania tego okresu to: zainstalowanie nowych linii produkcyjnych czekolad, budowa zakładu produkcyjnego napoju czekoladowego Nesquik oraz nowoczesnego magazynu produktów gotowych w Poznaniu, a ponadto wybudowanie nowego zakładu Goplany w Kargowej koło Poznania, gdzie produkuje się batony Lion i wafle oblewane czekoladą Princessa – od 1997 r. najlepiej sprzedający się produkt w tej kategorii słodczy. Transfer *know-how*, doświadczenia i wiedzy Nestlé w produkcji czekolady umożliwiły poprawę jakości wszystkich wyrobów Goplany.

W kaliskich Winiarach, które są największym producentem koncentratów spożywczych, koncern Nestlé objął udziały większościowe w połowie 1995 r. Prowadzony od tamtej pory program inwestycyjny zamknął się na koniec 1997 r. kwotą prawie 40 mln USD – o 10 mln USD więcej, niż zakładała umowa o prywatyzacji Winiar. Wśród najważniejszych inwestycji tego okresu wymienia się: nowo wybudowany wydział deserów, modernizację wydziału zup (nowe maszyny pakujące) i wydziału produkcji przyprawy w płynie, a także zainstalowanie w 1996 r. nowej linii do produkcji majonezu Winiary – najlepiej sprzedającego się majonezu w Polsce. Na początku 1998 r. majonez Winiary otrzymał znak jakości Q przyznawany przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, wręczono go 6 maja 1999 r. w Warszawie.

W 1994 r. koncern Nestlé przejął fabrykę w Słupsku, w której produkowane są obecnie odżywki dla niemowląt i przetwory mleczne. W zakładzie tym przeprowadzono szeroko zakrojony program modernizacyjno-rozwojowy wartości 24 mln USD. Produkuje się tam NAN modyfikowane dla niemowląt o najwyższym standardzie jakości Nestlé, a także tradycyjne przetwory mleczne pod marką Farma. Dzięki wdrożeniu przez Nestlé specjalnego programu pomocy dla lokal-

nych dostawców mleka, o wartości ponad 6 mln zł, udział mleka najwyższej klasy zgodnej z normami europejskimi wzrósł w ciągu niespełna 4 lat z 0,3% do 70%.

Zakłady produkcyjne należące do Nestle Polska Holding przyczyniają się do polepszenia jakości surowców z danych regionów poprzez oferowanie lokalnym dostawcom szkoleń, korzystnych kredytów oraz doradztwa. Lepsza jakość umożliwiła wzrost udziału polskich surowców wykorzystywanych do produkcji z 65% do ponad 80%, a z drugiej strony poprawę jakości wyrobów wytwarzanych przez spółki Nestlé.

Prócz tradycyjnych polskich marek wyrobów produkowanych przez spółki tworzące Nestle Polska Holding, takie jak Goplana, Princessa i Winiary, koncern sprzedaje na polskim rynku wyroby swoich własnych marek, produkowanych w Polsce (Lion, Nesquik, NAN i Nestlé Kaszka) lub konfekcjonowane (Nescafé). Inwestowanie w polskie i własne marki, w tym wprowadzanie nowych produktów zaowocowało wzmocnieniem ich pozycji na rynku. Wafle Princessa, cukierki i bomboniere Goplany zajmują pierwsze miejsce na rynku, podobnie jak i kawa rozpuszczalna Nescafé, majonez z Winiar, czy produkowane również w kaliskiej fabryce zupy, sosy, przyprawa w płynie oraz desery. Polskie firmy zajmują ważne miejsce w całym koncernie. Winiary są wśród firm Grupy Nestlé drugim co do wielkości producentem wyrobów kulinarnych w Europie, największym w Europie producentem majonezu i pierwszym na świecie producentem deserów.

Ważną dziedziną, w którą inwestuje Nestlé, jest podnoszenie kwalifikacji pracowników. Specjalnie zaprojektowane szkolenia w kraju i za granicą objęły ok. 1000 pracowników spółek holdingu; wśród szkoleń zaoferowano m.in. program MBA przygotowany przez czołową europejską uczelnię kształcenia menedżerów INSEAD, kursy w międzynarodowym ośrodku szkolenia Nestlé w Szwajcarii, liczne szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe, kursy językowe itd.

Spółki Nestlé odgrywają istotną rolę w życiu miejscowych społeczności. Od 1994 r. wspólnie z Nestlé przekazały ponad 2 mln USD na potrzeby placówek służby zdrowia w Poznaniu, Gnieźnie, Kaliszu, Słupsku i w Warszawie. Wspierają także lokalne inicjatywy w dziedzinie działalności kulturalnej, sportowej i oświatowej.

Podczas gdy łączna sprzedaż firm Nestle Polska Holding zwiększyła się w 1997 r. o 24%, przyrosty sprzedaży w poszczególnych kategoriach produktów przedstawiały się następująco: napoje (Nescafé i Nesquik) o 70%, odżywki dla dzieci – o 70%, koncentraty spożywcze, sosy i majonezy – o 40%, batony i wafle w czekoladzie – o 27%, przetwory mleczne i jogurty – o 27%. Sprzedaż produkcji Winiar osiągnęła 400,5 mln zł, zaś zysk wyniósł 6,8 mln zł. Wartość sprzedaży firmy Nestle Polska Sp. z o.o., do której należy fabryka w Słupsku, zamknęła się w 1998 r. kwotą 246 mln zł.

Winiary, Goplana i Nestle Polska Sp. z o.o. są trzema z pięciu firm w Polsce, w których Nestlé jest znaczącym udziałowcem, zatrudniając w sumie ponad 4 tys. osób. Pozostałe firmy to Nałęczowianka w Nałęczowie – producent wody mineralnej, oraz Toruń – Pacyfic CPP – wiodący polski producent płatków śniadaniowych. Łączna wartość inwestycji Nestlé w Polsce na koniec 1997 r. wyniosła ok. 300 mln USD, co stawia koncern w czołówce największych inwestorów zagranicznych w Polsce. Winiary, Goplana i Nestle Polska Sp. z o.o. tworzą Nestlé Polska Holding.

### Podsumowanie

Wprowadzane po roku 1989 zmiany gospodarcze miały na celu zmianę orientacji przedsiębiorstw na zdecydowanie prorynkową. Jedyne wzorce, jakie w tej dziedzinie istniały, mogły pochodzić z krajów o gospodarce wolnorynkowej albo bezpośrednio od zagranicznych przedsiębiorstw inwestujących w Polsce. Z przeprowadzonego badania wynika, że aż 82%<sup>6</sup> menedżerów przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego twierdziło, iż działalność ich firm wytwarza wzorce naśladowane przez inne firmy działające na tym samym rynku. Orientacja prorynkowa, tak widoczna w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, wynika z oceny korzyści, jakie daje nowoczesny marketing, ale również jest związana z wydatkowaniem dużych nakładów przeznaczonych na ten cel. Wymaga ona również dużego zaangażowania kadrowego. Według uzyskanych wyników aż 32% pracowników firm z udziałem zagranicznym pracuje w sprzedaży i obsłudze klientów. Firmy te wydają 5,6% swojego całkowitego budżetu na reklamę i promocję. Około 80% firm wprowadza modyfikacje na indywidualne zamówienia klientów. Firmy te również często biorą udział w targach krajowych i zagranicznych – średnio 3 razy do roku jako wystawca i 5 razy jako gość. Prowadzą one dość szczegółowe planowanie sprzedaży. Badane przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego charakteryzowały się dużym zasięgiem sprzedaży – 54% sprzedawało zarówno w kraju, jak i za granicą.

Uzyskane wyniki wskazują, iż parametry zarządzania marketingowego ulegają bardzo silnej poprawie po wprowadzeniu inwestycji zagranicznych. Również bardzo szybko na wprowadzone innowacje marketingowe reagują polscy konkurenci firm zagranicznych. W niektórych dziedzinach osiągnęli oni poziom wyższy niż kreujący wzory inwestorzy zagraniczni. W ocenie menedżerów firm z udziałem kapitału zagranicznego krajowi konkurenci osiągnęli nieco lepszy poziom jakości promocji oraz znacznie częściej uczestniczą w targach i wystawach. Oznacza to, iż agresywna i dynamiczna strategia marketingowa została w dużym stopniu zaadaptowana przez konkurentów krajowych, którzy w niektórych dziedzinach prześcignęli inwestorów zagranicznych. W pozostałych dziedzinach luka w jakości zarządzania marketingowego pomiędzy firmami z udziałem kapitału zagranicznego a ich bezpośrednimi konkurentami krajowymi nie jest duża.

W Polsce działa około 120 tys. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i blisko 7 tys. spółek akcyjnych. Wśród spółek około 13 tys. to podmioty z udziałem kapitału zagranicznego. W spółkach z udziałem kapitału zagranicznego zatrudnionych jest ponad 500 tys. osób wobec około 4 mln zatrudnionych w produkcji i około 11 mln zatrudnionych poza rolnictwem. Stąd też oddziaływanie inwestorów zagranicznych na gospodarkę polską – tak bezpośrednie, jak i pośrednie – poprzez imitację nowych wzorców działania przez firmy rodzime, jest znaczne.

Zagraniczni inwestorzy, wchodząc do firm polskich, przełamują wewnętrzne bariery konkurencyjności tych firm. Wnoszą kapitał, bardzo często nieznaną w Polsce technologię, kwalifikacje, nowoczesne metody zarządzania, organizacji, dystrybucji i marketingu. Ponadto wielu inwestorów zagranicznych udostępnia swoje zagraniczne sieci zbytu. W rezultacie zwiększa się konkurencyjność przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, a pośrednio – konkurencyjność niektórych branż i całej polskiej gospodarki. Wpływ kapitału zagranicznego na polską gospodarkę nie ogranicza się wyłącznie do przedsiębiorstw z udziałem tego kapitału, lecz poprzez efekt odbicia wpływa również na przedsiębiorstwa krajowe. Wymóg konkurencyjności wywołuje w polskich przedsiębiorstwach pozytywne zmiany, pobudza unowocześnienie potencjału produkcyjnego, stymuluje wprowadzanie nowych technologii oraz zmian w zarządzaniu. Na przykład inwestycje francuskiej firmy Danone w Polsce wymusiły znaczną poprawę jakości polskich produktów mlecznych i rozszerzenie gamy oferowanych towarów.

Istotne jest, iż przedsiębiorstwa z kapitałem polskim szybko uczą się i w większości wypadków w ciągu kilkunastu miesięcy są w stanie przyswoić sobie nowości produkcyjne – nowe opakowania, nowe formy sprzedaży, nowe zasady funkcjonowania sieci sprzedaży itp. Porównywanie danych mikroekonomicznych przedsiębiorstw polskich z przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego wskazuje, że średnio przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego osiągają o 20–30% korzystniejsze podstawowe wskaźniki. Dotyczy to w szczególności wartości produkcji sprzedanej do liczby zatrudnionych, udziału eksportu w całości produkcji, jakości wyrobów, sprawności organizacji produkcji, poziomu technologicznego itp.

Ponad 62% spółek z kapitałem zagranicznym stosuje technologie sprzed roku. Najwięcej nowych technologii i urządzeń stosują firmy z udziałem kapitału kanadyjskiego, brytyjskiego, austriackiego i amerykańskiego. Najnowsze technologie wprowadzają inwestorzy działający w takich branżach, jak informatyka (94%), wydawnictwa i poligrafia, hotele oraz produkcja maszyn i urządzeń.

W 1996 r. łączna wartość eksportu spółek z udziałem kapitału zagranicznego wyniosła 9,4 mld USD, co w porównaniu z 7,9 mld USD w 1995 r. oznacza wzrost o 17,4%, a w stosunku do 6,7% wzrostu globalnego eksportu – ponad dwukrotnie wyższą dynamikę. W tym samym czasie eksport spółek polskich wzrósł tylko



o 1,1%. W rezultacie udział spółek zagranicznych w polskim eksporcie zwiększył się z 34,7% w 1995 roku do 38,1% w 1996 r. Wysokiej skłonności eksportowej spółek z kapitałem zagranicznym towarzyszy wysoka chłonność importowa. W 1996 r. import spółek wyniósł 17,7 mld USD, co wobec 12,4 mld USD w 1995 r. oznacza wzrost o 44% (w tym czasie import podmiotów polskich zwiększył się o 16% a import globalny o 27,8%). Dużo wyższa dynamika importu niż eksportu tych firm jest związana z inwestycjami ponoszonymi w pierwszej fazie działalności w Polsce (modernizacja i rozbudowa potencjału produkcyjnego).

Radykalne zmiany wnoszą przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w sferę zarządzania zasobami ludzkimi. Wiele z nich stworzyło w Polsce wielostopniowe i spójne systemy szkoleń, co jest jednym z elementów strategicznej zmiany organizacji pracy. Powstało szereg centrów szkoleń o charakterze ponadregionalnym, jak np. Centrum Szkolenia Kadr ABB (jest to jedno z 7 istniejących na świecie).

Z punktu widzenia kraju przyjmującego bezpośrednie inwestycje zagraniczne ważna jest zarówno wartość napływającego kapitału, kraje pochodzenia, skala wielkości poszczególnych projektów inwestycyjnych, jak i branże, w których inwestycje są lokowane.

Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych, od roku 1993 co pół roku publikuje „Listę największych inwestorów zagranicznych w Polsce”. Dokument ten przedstawia zainteresowanie kapitału zagranicznego bezpośrednimi inwestycjami w Polsce. Ujęte są w nim inwestycje przekraczające 1 mln USD. Analiza porównawcza z danymi Głównego Urzędu Statystycznego pozwala oszacować globalny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych – BIZ do Polski. Analiza danych PAIZ ujawnia wyraźną tendencję do lokowania w Polsce wielkich inwestycji. Do 5% wymienionych na liście firm należy ponad 50% zainwestowanego w Polsce kapitału. Lista wymienia 714 firm (grudzień 1998). Liderami inwestorów zagranicznych w dalszym ciągu pozostają Fiat – 1357,4 mln USD i Daewoo – 1348,4 mln USD. Najwięcej inwestycji lokowanych jest w działalności produkcyjnej. Do końca 1998 r. zainwestowano ponad 15912,1 mln USD, w tym 3627,9 mln USD w produkcję środków transportu a 4460,7 mln USD w produkcję artykułów spożywczych. Duży kapitał został zaangażowany w budownictwie – 1685,3 mln USD, w handlu i naprawach – 2942,7 mln USD oraz w sektorze pośrednictwa finansowego – 4802,9 mln USD. Najaktywniejszymi inwestorami okazali się Niemcy (ponad 5117 mln USD) i Amerykanie (4911,2 mln USD). Inwestycje z 7 państw przekroczyły miliard USD (oprócz wyżej wymienionych z Francji, Włoch, Wlk. Brytanii, Holandii i Korei). Rosną wyraźnie inwestycje państw Unii Europejskiej – o 1,94 mld USD (w II półroczu 1997 r.) i o 2,63 mld USD (w I półroczu 1998 r.). Ten stały wzrost utrzymuje 54-procentowy udział inwestycji UE w łącznych bezpośrednich inwestycjach zagranicznych w Polsce.

Często podkreślany jest problem rodzaju inwestycji zagranicznych w Polsce. Otóż i w tym zakresie zachodzą interesujące zmiany, istotne z punktu widzenia konkurencyjności polskiej gospodarki. Coraz więcej pojawia się producentów zainteresowanych produkcją w Polsce wyrobów o najwyższym poziomie technologicznym (*hi-tech*). Przede wszystkim mam tu na myśli amerykańską firmę Motorola, czy niemiecką Siemens. Wyroby o wysokiej technologii produkują zakłady przemysłu motoryzacyjnego Fiat, Daewoo, a od września także General Motors i Isuzu. Wśród zagranicznych producentów wytwarzających zaawansowane technologicznie wyroby należy wymienić także szwedzko-szwajcarski koncern ABB. Koncern ten otrzymał w 1998 r. nagrodę Prezydenta RP dla najlepszego inwestora zagranicznego. W ciągu najbliższych lat – sądząc po rozmowach sondażowych – możemy spodziewać się kolejnych inwestorów wytwarzających wyroby zaawansowane technologicznie.

Jakkolwiek już w tej chwili większość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce to inwestycje typu *green-field*, a więc od początku realizowane przez tego samego inwestora, to tempo prywatyzacji ma pewien wpływ na wielkość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Inwestorzy zainteresowani są prywatyzacją energetyki, przemysłu chemicznego i farmaceutycznego, telekomunikacji, hutnictwa, a także przemysłu zbrojeniowego. Dzięki zastrzykowi kapitałowemu związanemu z tego rodzaju prywatyzacją, w związku z nową organizacją pracy i nowymi technologiami sprywatyzowane zakłady w krótkim okresie mają stać się liczącymi się eksporterami na rynki światowe. To też jeden z przykładów pozytywnego wpływu BIZ. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych to proces, który aktywizuje wzrost gospodarki Polski, przyczynia się do poprawy jakości wyrobów produkowanych w Polsce, tak na rynek wewnętrzny, jak i na eksport. Chcąc włączyć się do Unii Europejskiej, chcąc poprawić poziom życia w Polsce w jeszcze większym niż dotąd stopniu, należałoby zabiegać o napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

---

#### Przypisy

<sup>1</sup> Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych zajmuje się promocją Polski za granicą w celu przyciągnięcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski. W 1996 roku wyniosły one 5 mld USD, w 1997 – 5,6 mld USD, a w roku 1998 – 10 mld USD. Łącznie do końca 1998 roku napłynęło ponad 30 mld USD. Przeszło 700 inwestorów zainwestowało więcej niż milion dolarów USD. Taka obecność inwestorów zagranicznych wywiera wpływ na funkcjonowanie polskiej gospodarki. W latach 1995–1997 korzystając ze środków pomocowych PHARE w ramach programu INVESTPROM, PAIZ zlecił przygotowanie kilkunastu raportów dotyczących różnych sfer oddziaływania inwestycji zagranicznych. Wśród raportów jest raport opracowany przez Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczyka z Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym – KIG pod tytułem „Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski”. Autorzy w szerokim zakresie zajmują się przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym i ich wpły-



wem na funkcjonowanie przedsiębiorstw polskich. W szczególności koncentrują się na wpływie tych przedsiębiorstw na zarządzanie, jakość produkcji, jakość środowiska pracy.

<sup>2</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red), Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski, PAIZ, Warszawa 1996.

<sup>3</sup> Por.: Strategia województwa elbląskiego, założenia wyjściowe – maszynopis powielany, Elbląg 1996.

<sup>4</sup> Por.: „Forbes”, Vol. 159, No 8 z 21.09.1997.

<sup>5</sup> Janusz Lewandowski, ówczesny Minister Przekształceń Własnościowych, powiedział: „Po zakończeniu szeroko zakrojonego procesu negocjacji i po dokładnym rozpatrzeniu ofert złożonych przez zagranicznych kontrahentów zdecydowano, że oferta koncernu [...] w największym stopniu odzwierciedla interesy Polski, Zakładów [...] i ich pracowników, klientów oraz mieszkańców regionu [...] Jestem bardzo zadowolony z powodu pomyślnej prywatyzacji tych Zakładów. [...] Nabycie zakładów [...] przez koncern potwierdza zwiększające się zaufanie do Polski jako kraju, który jest atrakcyjny dla długoterminowych inwestycji w Europie Środkowej, „Rzeczpospolita”, 12.08.1992r

<sup>6</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), op. cit.

## INFLUENCE OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT ON THE COMPETITIVENESS OF POLISH ENTERPRISES

### (Abstract)

Studies show that those Polish enterprises that face competition from enterprises with foreign capital are modernising, rationalising employment, improving management methods, and introducing marketing. This is described in the subject literature as the imitation effect, or emulation by Polish enterprises of the operating methods of firms with foreign capital. The author presents results of studies conducted in Poland, the aim of which was, on the one hand, to establish to what extent, in the estimation of customers, production from foreign firms in Poland has influenced Polish producers to make their goods and services more attractive. The study encompassed two product groups: dairy products and kitchen cleansers. On the other hand, the studies encompassed managers from selected enterprises with foreign capital, in order to determine the existence of the imitation effect. In her summary the author concludes that direct foreign investment is a catalyst to economic growth, and generally contributes to improvement in the quality of Polish goods and services both on the domestic, and the export market. Inflow of direct foreign capital into Poland should therefore be encouraged and sought.