RAPORT z badań empirycznych nt. „Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie"

Wstęp

Synteza teoretyczna bezpośrednich inwestycji zagranicznych zawarta jest w bogatej literaturze przedmiotu[1]. Dotyczy ona zarówno oddziaływania BIZ na gospodarkę krajów transferujących kapitał, jak też ich wpływu na gospodarkę kraju beneficjanta, w tym na indukowanie przez kapitał zagraniczny zmiany strukturalne gospodarki.

Bibliografia badań empirycznych dotyczących tego ostatniego problemu, prowadzonych w przedsiębiorstwach transformowanej gospodarki jest relatywnie wąska[2].

Interesującym więc zadaniem badawczym wydało się podjęcie próby oceny oddziaływania BIZ na przekształcenia strukturalne funkcjonujących na polskim rynku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Zebrany materiał empiryczny pozwolił na weryfikację obiegowych ocen dotyczących wpływu BIZ na poziom innowacyjności i konkurencyjności firm, zmiany metod ich zarządzania, jakość kapitału ludzkiego.

Podjęto próbę oceny oddziaływania kapitału zagranicznego na zmiany kryteriów funkcjonowania przedsiębiorstw (paradygmat rozwoju), ich strategie konkurencyjne, zmiany struktury produkcji, struktury kapitału trwałego, aktywności inwestycyjnej, zatrudnienia i jakości pracy, na zdolność eksportową, przekształcenia systemu zarządzania, promocji i marketingu.

W dokonanej ocenie wskazano zarówno pomyślne efekty oddziaływania BIZ na wzrost przewag konkurencyjnych firm, jak też zasygnalizowano zjawiska niepokojące, nie sprzyjające pożądanym zmianom struktury gospodarowania zarówno w przedsiębiorstwach, jak też w całej gospodarce narodowej. Tak więc przedmiotem naszych zainteresowań była obserwacja wpływu bezpośred-

---

[1] Por. m.in. [J.H. Dunning], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, London 1993, [J.H. Dunning], *Globalisation: The Challange for National Economic Regimes*, The Economic and Social Research Institute, Dublin 1993; [J.H. Dunning], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company 1995; [J.H. Dunning], *Governments, Globalisation and International Business*, Oxford University Press 1999; [K. Kojima], *Direct Foreign Investment. A Japanese model of multinational business operations*, Croom Helm, London 1978; [R. Komiya], *The Japanese Economy: Trade, Industry and Government*, University of Tokyo Press 1993.

[2] Por. Kapitał zagraniczny w Polsce. Warunki działania pod red. [Z. Sadowskiego, Bellona 1999], [D. Stuglik], Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na zmiany strukturalne polskiej gospodarki, IRiSS 1999, Inwestycje zagraniczne w Polsce, pod. red. [B. Durki, IKiC 2001], [J. Witkowska], BIZ w Europie Środkowo-Wschodniej, Uniwersytet Łódzki 1996.

nich inwestycji zagranicznych na zmiany dystansu dzielącego funkcjonowanie mechanizmu rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce od wzorców w rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Należy podkreślić, iż niewielka populacja badanych jednostek (30) pozwoliła jedynie zasygnalizować obserwowane zjawiska, zaś próba uogólnienia uzyskanych wyników wymaga znacznej ostrożności.

Struktura gałęziowa badanych firm zbliżona jest do kierunków alokacji BIZ w całym przemyśle. Wśród 30 przedsiębiorstw 7 należy do przemysłu spożywczego, 7 do przemysłu materiałów budowlanych, 5 to przemysł chemiczny, 3 – motoryzacyjny, 3 – opakowania, 2 – meblarstwo, 1 przemysł elektromaszynowy, 1 – lekki i 1 stoczniowy.

Analiza dotyczy roku 2000. Przeprowadzono ją metodą wywiadu bezpośredniego z pomocą rozbudowanego arkusza pytań ankietowych (39 s.).

Badanie wykonano w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Joanny Kotowicz-Jawor. W skład zespołu badawczego wchodzą: dr Piotr Boguszewski, prof. dr hab. Joanna Kotowicz-Jawor, dr hab. Anna Marzec, mgr Wanda Karpińska-Mizielińska, dr Tadeusz Smuga, dr Dorota Stuglik[3].

W ankietyzacji przedsiębiorstw uczestniczyli także pracownicy naukowi ośrodków badawczych Wrocławia (A.E.), Gdańska i Krakowa. Składamy im serdeczne podziękowania.

Sponsorem projektu był Komitet Badań Naukowych[4].

---

[3] W okresie transformacji systemowej Zespół opublikował cykl raportów dotyczących adaptacyjności przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej pt. *Warunki pobudzania mechanizmów podażowych w przedsiębiorstwach przemysłowych* (1993), *Zachowania przedsiębiorstw determinantą rozwoju gospodarczego* (1996), *Innowacje 1997* (1998).

[4] Projekt badawczy KBN nr 1H02C 0318.

Dorota STUGLIK*

Produkcja i sprzedaż

Przejęcie części lub całości przedsiębiorstwa przez inwestora zagranicznego wywołuje istotne zmiany w strategii tych podmiotów, asortymentu ich produkcji oraz pewne zmiany technologiczne, nie zawsze oznaczające wprowadzenie najnowocześniejszych rozwiązań technicznych.

Nowe usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym

Wykupienie części lub całości przedsiębiorstwa przez kapitał zagraniczny powoduje, że podmiot przestaje być przedsiębiorstwem krajowym, a staje się integralną częścią podmiotu międzynarodowego.

Bardzo ważną implikacją tego zdarzenia jest zapoczątkowanie i rozwój handlu wewnątrzkorporacyjnego, a zatem wymiany pomiędzy filiami dokonywanej z pominięciem rynku. Umożliwia to stosowanie manipulacji cenami transferowymi, a w wyniku tego unikanie płacenia podatków, transfer zysków za granicę oraz powoduje zmianę struktury eksportu i importu.

Handel między filiami danej korporacji umożliwia zaniżanie lub zawyżanie cen towarów. Manipulacji tych dokonuje się nie tylko w celu uniknięcia obciążeń celnych i podatkowych, ale również w walce konkurencyjnej na rynku lokalnym (krajowym) (por. tablica 1).

Unikanie opodatkowania powoduje uszczuplenie dochodów budżetowych. Przeciwdziałanie temu zjawisku deklaruje kandydat na ministra finansów, który uzyskał już poparcie w tym zakresie instytucji międzynarodowych i niektórych rządów[5].

Jednym z czynników może być zaniżanie płac lokalnych pracowników czy uzasadnianie wzrostu cen wyrobów.

Na skutek handlu wewnątrzkorporacyjnego ulega zmianie struktura eksportu i importu przedsiębiorstwa, które stało się filią. Z jednej strony może wzrosnąć eksport w celu zaopatrzenia pozostałych przedsiębiorstw, z drugiej strony jest bardzo prawdopodobne, że import wzrośnie jeszcze bardziej, gdyż przedsiębiorstwo będzie sprowadzało wiele innych produktów wytwarzanych przez pozostałe filie.

---

* Autorka jest pracownikiem Narodowego Banku Polskiego w Warszawie.

[5] Wypowiedź Marka Belki na seminarium w INE PAN w dniu 4 października 2001 r.

Tablica 1

Czynniki skłaniające do manipulacji cenami transferowymi

Przypadek, gdy firma „matka" sprzedaje dobra i usługi do swojej filii za granicą	
Czynniki skłaniające do stosowania cen transferowych	Rodzaj stosowanych cen
Motywy wynikające z sytuacji zewnętrzne:	
– Minimalizacja globalnych obciążeń podatkowych	
a) Podatki w kraju są wyższe niż za granicą	Ceny zaniżone
b) Podatki w kraju są niższe niż za granicą	Ceny zawyżone
– Minimalizacja obciążeń celnych	Ceny zaniżone
– Maksymalizacja subsydiów eksportowych	Ceny zawyżone
– Obniżenie ryzyka kursowego	
a) Słaba waluta	Ceny zawyżone + przyspieszenie płatności
b) Silna waluta	Ceny zawyżone + opóźnianie płatności
c) Dług w walucie słabej	Ceny zawyżone + opóźnianie płatności
d) Dług w walucie silnej	Ceny zawyżone + przyspieszanie płatności
– Wycofywanie zysków lub kapitału	Ceny zawyżone
– Wzrost majątku firmy i stopy amortyzacji	Ceny zawyżone
– Przeciwdziałanie lokalnym ograniczeniom w wydatkach kapitałowych	Ceny zaniżone
– Zmniejszenie ryzyka politycznego	
a) W kraju	Ceny zaniżone
b) Za granicą	Ceny zawyżone
Motywy wynikające z utworzenia spółki joint venture:	
– Uzyskanie maksymalnego udziału w rencie ekonomicznej	Ceny zawyżone
– Uzasadnienie wzrostu cen	Ceny zawyżone
– Unikanie opłat antymonopolowych	Ceny zaniżone
– Unikanie opłat antydumpingowych	Ceny zawyżone
– Osłabianie żądań płacowych poprzez wykazywanie niższych zysków	Ceny zawyżone
– Wspieranie rozwoju filii	Ceny zaniżone
– Zaostrzenie walki konkurencyjnej na lokalnym rynku	Ceny zaniżone

Źródło: Plasschaert 1985 r., cyt. za J.H. Dunning *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Londyn 1993

W związku z tym interesujące wydało się zbadanie wielkości handlu wewnątrzkorporacyjnego i zestawienie go ze wskaźnikami dotyczącymi eksportu i importu. Dane te nie były zbyt chętnie udostępniane (por. tablica 2).

Niski udział handlu wewnątrzkorporacyjnego wykazywały przedsiębiorstwa niedawno przejęte przez kapitał obcy (1999 r.) lub działające w dziedzinach niskiego przetwórstwa. Powyższa tablica wykazuje dość korzystną relację eksportu do importu, jednak dane makroekonomiczne wskazują, że podmioty z kapitałem zagranicznym generują deficyt, a zatem przeważa niekorzystna relacja eksportu do importu. Wynika to z dwóch powodów: Polska jest dużym i potencjalnie chłonnym rynkiem, który przez wiele lat nie był tak dobrze zaopatrzony jak rynki w krajach wysoko rozwiniętych. Jednocześnie brak jest na razie własnych, polskich korporacji międzynarodowych, których działalność mogłaby zrównoważyć negatywne efekty wywoływane przez podmioty obce.

Tablica 2

Udział eksportu w sprzedaży, importu w sprzedaży oraz udział handlu wewnątrzkorporacyjnego w obrotach ogółem

Przedsiębiorstwa	Udział eksportu w sprzedaży	Udział importu w sprzedaży	Udział handlu wewnątrzkorporacyjnego w obrotach ogółem
A	98,0	b.d.	b.d.
B	86,0	b.d.	b.d.
C	75,0	50,0	b.d.
D	65,0	25,0	28,0
E	63,0	b.d.	47,5
F	**60,0**	**95,0**	**100,0**
G	58,1	21,3	90,0
H	56,0	b.d.	35,0
I	**30,0**	**40,0**	**25,0**
J	30,0	20,0	b.d.
K	30,0	b.d.	30,0
L	27,7	1,0	2,0-3,0
Ł	**20,0**	**40,0**	**b.d.**
M	10,0	5,0	25,0
N	10,0	10,0	b.d.
O	**3,0**	**33,4**	**2,0**
P	1,0	b.d.	b.d.
R	1,0	0,0	1,0
S	b.d.	40,0	b.d.

Wymiana wewnątrzkorporacyjna stanowi zatem bardzo istotną zmianę dokonującą się w podmiotach przejętych w części lub całości przez kapitał obcy.

Zmiana strategii przedsiębiorczej

Kolejną istotną implikacją przejęcia przez inwestora zagranicznego kontrolnego pakietu akcji lub udziałów była zmiana strategii przedsiębiorczej. Taką zmianę deklarowało 65,5% badanych, pozostali utrzymali dotychczasowy paradygmat rozwoju.

Najczęściej stosowaną przez inwestorów strategią była specjalizacja. Deklarowało ją 34,5% badanych (por. tablica 3).

Tablica 3

Główne strategie przedsiębiorstwa po przejęciu jego części lub całości przez inwestora zagranicznego

Rodzaj strategii	%
Specjalizacja	34,5
Koncentracja	13,8
Dywersyfikacja	10,3
Zajęcie niszy rynkowej zagranicznej	10,3
Zajęcie niszy rynkowej krajowej	3,4
Kosztowa	3,4
Włączenie do sieci przedsiębiorstw korporacji zagranicznej	3,4

Strategia specjalizacji jest obecnie jedną z najczęściej stosowanych strategii na świecie. Specjalizacja produkcji może jednak również oznaczać redukcję pewnych zakładów lub likwidację wytwarzania określonych wyrobów. Pozostałe istotne strategie to: koncentracja, dywersyfikacja i zajęcie niszy zagranicznej. Koncentracja oznacza skupienie się podmiotu gospodarczego na grupie nabywców, na segmencie asortymentowym lub geograficznym rynku. Wynika to z przekonania, że dana firma może lepiej obsłużyć swój segment rynku niż konkurenci działający w szerszej skali. Dywersyfikacja oznacza znaczne zróżnicowanie wyrobów i usług oraz wprowadzenie na rynek produkcji unikalnej. Różnicowanie może dotyczyć wzorów, cech wyrobów, technologii, obsługi posprzedażnej [Kotowicz-Jawor J., 1998, s. 22-23].

Strategia dywersyfikacji wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych, posiadania dobrze kojarzonej na rynku marki firmy lub produktów, które wyraźnie są odróżniane od wyrobów konkurencji, a zatem może być stosowana, przede wszystkim przez przedsiębiorstwa duże, w tym korporacje międzynarodowe. Natomiast strategia koncentracji i w pewnym stopniu strategia poszukiwania niszy rynkowej będzie bardziej charakterystyczna dla podmiotów małych i średnich [Kotowicz-Jawor J., 1998, s. 22-23].

Warto zwrócić uwagę na występujący w gospodarce światowej trend do koncentrowania się na działalności podstawowej dla danego przedsiębiorstwa (tzw. core business), co oznacza wzrost specjalizacji przedsiębiorstw w dobie rosnącej konkurencji i nadmiernych mocy produkcyjnych. Jak wykazało badanie, sytuacja ta znalazła swoje odzwierciedlenie również na rynku polskim.

Warto zwrócić uwagę, że korporacje międzynarodowe podejmują decyzje biorąc pod uwagę rynek globalny. Może się zatem zdarzyć, że chęć optymalizacji wielkości produkcji spowoduje zamknięcie niektórych zakładów, co miało miejsce także wśród badanych podmiotów. Zostało to omówione w dalszej części pracy.

Główne rynki zbytu

Logiczną konsekwencją wykupu polskich podmiotów przez inwestorów z państw wysoko rozwiniętych jest zdobycie nowego rynku zbytu, który był dla nich zamknięty przez ponad 40 lat. Tym bardziej że w krajach wysoko rozwiniętych zarysował się dotkliwy nadmiar zdolności produkcyjnych (overcapacity), prowadzących do fali fuzji pomiędzy dużymi korporacjami i do wojen cenowych. Polska jest natomiast relatywnie chłonnym rynkiem zbytu (40 mln mieszkańców).

Nie powinno zatem budzić zdziwienia, że ponad 70% badanych uważa rynek krajowy (tj. rynek polski) jako główne miejsce zbytu dla produkcji przejętego przez nich przedsiębiorstwa (por. tablica 4).

Tablica 4

Główne rynki zbytu po przejęciu części lub całości podmiotu przez kapitał zagraniczny

Rynek	%
Krajowy	70,4
Unii Europejskiej	48,1
Europy Wschodniej	14,8
W tym:	
Rosji	7,4
Pozostałych państw	7,4
Europy Środkowej	7,4
Skandynawii	7,4

Duże znaczenie jako rynki zbytu mają również kraje Unii Europejskiej, co w znacznym stopniu wynika ze wspomnianego już handlu wewnątrzkorporacyjnego. O wiele mniej istotne są rynki zbytu krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Jakkolwiek zrozumiałe są motywy funkcjonowania inwestorów zagranicznych, to jednak konsekwencje ich działalności mogą okazać się niezbyt korzystne dla gospodarki. Z punktu widzenia bilansu płatniczego pożądane byłoby, aby przedsiębiorstwa generowały nadwyżki handlowe, co mogłoby odwrócić niebezpieczną tendencję do pogłębiania się deficytu handlowego, a w następstwie pogłębiania się deficytu obrotów bieżących. Istnieje już wielokrotnie sygnalizowane niebezpieczeństwo nałożenia się konieczności spłat znacznie większych niż dotychczas rat długu zagranicznego z rosnącym deficytem obrotów bieżących.

Bardzo ważnym spostrzeżeniem jest, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw (58,3%) utrzymała dotychczasowe kierunki eksportu, a zmieniło je nieco ponad 41% respondentów. Potwierdza to tezę, że głównym celem przejęć podmiotów gospodarczych w Polsce było zdobycie krajowego rynku zbytu oraz zagranicznych kanałów dystrybucji danego przedsiębiorstwa.

Głównymi kierunkami eksportu są kraje Unii Europejskiej oraz Europy Wschodniej (por. tablica 5).

Tablica 5

Główne kierunki eksportu po wejściu inwestora zagranicznego

Główne kierunki eksportu	%
Kraje Unii Europejskiej	58,3
W tym:	
Niemcy	45,8
Europa Wschodnia	58,3
W tym:	
Rosja	50,0
Pozostałe kraje	54,2
Europa Środkowa	29,2
Stany Zjednoczone	12,5
Kanada	4,2
Australia	4,2
Afryka	4,2
Ameryka Południowa	–
Azja	–

Dane w powyższej tablicy wskazują, że nastąpiła intensyfikacja wymiany handlowej, przy utrzymaniu tendencji do regionalizacji działalności gospodarczej w obrębie Europy. Dla kapitału obcego okazują się atrakcyjne powiązania byłych polskich przedsiębiorstw z 300-milionowym rynkiem Europy Wschodniej.

Zmiany strukturalne produkcji i eksportu po przejęciu części lub całości przedsiębiorstwa przez kapitał zagraniczny

Istotnym zagadnieniem jest, czy po przejęciu części lub całości przedsiębiorstwa przez kapitał obcy, podmiot ten staje się dostawcą komponentów dla innych przedsiębiorstw danej korporacji czy też producentem dóbr finalnych na rynek krajowy lub zagraniczny.

W badanej próbie większość przedsiębiorstw to dostawcy dóbr finalnych zarówno na rynek krajowy, jak i zagraniczny (por. tablica 6).

Tablica 6

Charakter produkcji

Charakter produkcji	%
Dostawca dóbr finalnych na rynek krajowy	81,5
Dostawca dóbr finalnych na rynki zagraniczne	59,3
Dostawca komponentów na rynek krajowy	18,5
Dostawca komponentów na rynki zagraniczne	14,8

Dominującą rolę odgrywają dostawy na rynek krajowy. Zdeterminowało to charakter zmian dokonywanych w sferze produkcji. Dążenie do zaspokojenia popytu krajowego skłoniło inwestorów zagranicznych do unowocześnienia wyrobów już produkowanych.

Jedną z podstawowych czynności dokonanych przez inwestorów zagranicznych było **unowocześnienie tych wyrobów** (por. tablica 7).

Tablica 7

Zmiany dokonane przez inwestora po przejęciu przedsiębiorstwa

Rodzaj wprowadzonych zmian	%
Unowocześniono wyroby już produkowane	84,0
Wprowadzono nowe wyroby do produkcji	68,0
Zaniechano produkcji	24,0
W tym:	
Zlikwidowano 3 zakłady produkcyjne wytwarzające cukierki, drażetki, chałwę, sezamki, wyroby czekoladowane	4,0
Zlikwidowano produkcję makaronów	4,0
Zlikwidowano produkcję nierentowną	4,0

Jednak unowocześnienie nie oznacza wprowadzania najnowocześniejszych technologii. Wysoki był też odsetek podmiotów, które wprowadziły nowe wy-

roby do produkcji, co należy powiązać ze strategią dywersyfikacji. Zwiększenie palety wyrobów sprzyja lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów.

Badanie wykazało również pewien odsetek firm, które zaniechały części dotychczasowej produkcji. Likwidację produkcji słodyczy czy makaronów można uznać jako zmniejszanie nadmiernych mocy produkcyjnych w dążeniu korporacji do optymalizacji wielkości produkcji.

Po przejęciu całości lub części przedsiębiorstwa przez inwestora zagranicznego 81,5% podmiotów dokonało zmian jakości produkcji. Jednak głębokość tych zmian nie była znacząca: **zaledwie 20,8% badanych podmiotów wykazało wzrost udziału produktów wyżej przetworzonych**, a aż ponad 79% – brak takiego wzrostu.

Kolejnym krokiem podjętym przez inwestorów zagranicznych było **zwiększenie wydajności pracy**, którego dokonano **w prawie wszystkich przedsiębiorstwach (96,2%)**. Wydajności nie podniesiono w (3,8%) badanych podmiotów.

Podniesienie wydajności pracy odbywało się przede wszystkim poprzez poprawę organizacji i zarządzania (por. tablica 8).

Tablica 8

Metody podniesienia wydajności pracy

Sposoby podniesienia wydajności pracy	% przedsiębiorstw
Poprawa organizacji i zarządzania	30,8
Unowocześnienie parku maszynowego	15,4
Automatyzacja procesu produkcyjnego	11,5
Wprowadzenie nowoczesnych technologii	11,5
Nowe linie produkcyjne	7,7
Zmiana technologii wytwarzania	7,7
Zwiększenie dyscypliny pracy	7,7
System motywacyjny pracowników	7,7
Ograniczenie liczby pracowników przy niezmienionym zakresie obowiązków	7,7
Racjonalizacja zatrudnienia	7,7
Zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń	3,8
Budowa nowej hali produkcyjnej	3,8
Automatyzacja dozoru produkcji	3,8
Odchudzanie podstawowego ciągu technologicznego	3,8
Komputeryzacja	3,8
Monitorowanie zakładu	3,8
Szkolenie pracowników	3,8

Całą paletę rozwiązań, jaką wprowadzono w celu zwiększenia wydajności pracy można podzielić na cztery kategorie: dotyczące organizacji i zarządzania, pracowników, technologii wytwarzania oraz maszyn i urządzeń. Zwiększono dyscyplinę i motywację pracowników, wprowadzono nowy lub unowocześniano stary park maszynowy, niekiedy wprowadzano automatyzację i komputeryzację.

Na skutek tych zmian wzrósł udział 65,0 % badanych przedsiębiorstw w rynku krajowym i 60% przedsiębiorstw w rynku zagranicznym.

Zmiany jakości produkcji mogą nastąpić na skutek zakupu nowoczesnych maszyn i urządzeń, poprawy kwalifikacji kadr lub też zaopatrywania się podmiotów u dostawców zagranicznych. Import komponentów do produkcji może spowodować zerwanie dotychczasowych więzi kooperacyjnych, ze wszystkimi tego konsekwencjami w postaci, na przykład zwiększonego bezrobocia.

Większość badanych przedsiębiorstw deklaruje, iż zaopatruje się u krajowych dostawców. Czynnikami, które skłoniły inwestorów zagranicznych do importu komponentów, to:

- przedsiębiorstwo zagraniczne miało już powiązania z dostawcami zagranicznymi, nie znalazło natomiast dostawców polskich,
- dostawcy krajowi oferują zbyt wysokie ceny,
- jakość oferowanych dóbr jest zbyt niska.

Przejęcie części lub całości przedsiębiorstwa przez kapitał zagraniczny nie oznacza, że **bariery popytu** zmniejszyły się. Około 60% badanych uważa, że bariery te nie uległy zmianie, jedynie 28,0% respondentów uważa, że osłabły, natomiast 12,0%, że wzrosły. Wyniki tego badania wskazują, że nie tylko względy jakościowe i marketingowe wpływają istotnie na popyt, ale ogólna sytuacja ekonomiczna kraju, który jest bardzo ważnym rynkiem zbytu dla przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym lub dla ich firm macierzystych.

W Polsce coraz częściej dyskutuje się znaczenie usług w gospodarce i postuluje się wzrost ich udziału w PKB. Dlatego interesujące wydało się zbadanie, czy podmioty z kapitałem zagranicznym przyczyniają się do rozwoju nowych rodzajów usług oraz wzrostu ich znaczenia w gospodarce. W krajach wysoko rozwiniętych proces „serwicyzacji" gospodarki wywołany jest według J.H. Dunninga na skutek: (1) wzrostu wydajności, który pozwala na wytwarzanie większej ilości wyrobów przy mniejszych nakładach, szczególnie nakładach pracy, (2) preferencji konsumentów, wraz ze wzrostem dochodów zmniejsza się udział wydatków na dobra trwałego użytku i wzrasta udział wydatków na usługi, takie jak: ochrona zdrowia, podróże zagraniczne i restauracje, (3) zmiany klasyfikacji z działalności produkcyjnej na usługi, co wynika z faktu, że część usług była wykonywana przez przedsiębiorstwo produkcyjne, a teraz usługi te są zakupywane od niezależnych firm (np. usługi marketingowe, księgowe, sprzątania itp.), (4) rzeczywistego wzrostu znaczenia usług związanych z produkcją – projektowania i marketingu, (5) wzrostu znaczenia usług informatycznych [Dunning J.H., 1999, s. 77].

Do powyższych czynników można dodać rozwój usług w obrębie samego przedsiębiorstwa, które napotyka coraz silniejszą barierę popytu. W krajach wysoko rozwiniętych podmioty gospodarcze zaczęły silnie konkurować pod względem różnorodności usług oferowanych swoim klientom (customisation). Na przykład umożliwiając indywidualny dobór składników do proszków do prania, odcieni farb do malowania ścian, itp.

Interesujące wydało się zbadanie, jak **proces „serwicyzacji"** przebiega w polskich warunkach. Badane podmioty pytano, czy wprowadziły one nowe formy usług dla klienta. Okazało się, że 32,1% badanych wprowadziło takie usługi, ich rodzaje prezentuje tablica 9.

Tablica 9

Nowe usługi dla klienta

Nowe usługi	%
Oferowanie odbiorcom szczególnych wyrobów pod ich potrzeby (customisation)[6]	10,7
Doradztwo	3,6
Marketingowe	3,6
Uszlachetnianie czynne (w tym przypadku usługa z zakresu szycia – zestawienie poszczególnych części, szycie, farbowanie)	3,6
Usługi dostawcze	3,6

Proces ten nie jest jednak tak dynamiczny, jak w krajach wysoko rozwiniętych, gdyż ponad 67% inwestorów nie wprowadziło nowych usług. Pozytywnym zjawiskiem jest pojawianie się usług typowych dla rozwiniętych gospodarek rynkowych, tj. oferowanie klientom szczególnych usług pod ich potrzeby (customisation).

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest **wpływ inwestorów zagranicznych na zmianę struktury eksportu i importu** przejętych przez nich przedsiębiorstw. Istotne wydaje się zbadanie, jak inwestorzy zagraniczni wpływają na strukturę wymiany handlowej w przejętych przez nich podmiotach. Czy następuje degradacja produkcji, tj. czy zamiast produktów finalnych eksportuje się komponenty czy też następuje wzrost udziału wyrobów finalnych w sprzedaży.

Jak wskazuje tablica 10 struktura eksportu uległa zmianom w ponad 59% badanych przedsiębiorstw.

Tablica 10

Zmiany struktury eksportu i importu

Struktura eksportu		Struktura importu	
Wyszczególnienie	%	Wyszczególnienie	%
Uległa zmianie	59,1	Uległa zmianie	50,0
Nie uległa zmianie	40,9	Nie uległa zmianie	50,0

Struktura importu zmieniła się w połowie badanych przedsiębiorstw. Wzrósł udział wyrobów finalnych w eksporcie i imporcie (por. tablica 11).

Jednocześnie wzrósł udział komponentów w imporcie, co podważa nieco deklaracje inwestorów, że zaopatrują się głównie na rynku polskim u krajowych dostawców.

Poniższa tablica wskazuje na intensyfikację wymiany handlowej na skutek przejęcia przez inwestorów zagranicznych części lub całości przedsiębiorstwa i włączenia podmiotu do struktur większej organizacji międzynarodowej.

[6] Jest to rodzaj usługi zyskujący coraz większe uznanie w krajach wysoko rozwiniętych, polegający np. na tym, że klient dowolnie dobiera składniki np. płynu do prania (zapach, zawartość środków piorących itp.), tj. produkt finalny jest tworzony według charakterystyki podanej przez klienta.

Tablica 11

Zmiany w eksporcie i imporcie

Rodzaj zmian	%
Wzrósł udział wyrobów finalnych w eksporcie	37,5
Wzrósł udział wyrobów finalnych w imporcie	20,8
Spadł udział wyrobów finalnych w eksporcie	4,2
Spadł udział wyrobów finalnych w imporcie	–
Udział wyrobów finalnych w eksporcie pozostał bez zmian	12,5
Udział wyrobów finalnych w imporcie pozostał bez zmian	–
Wzrósł udział komponentów w eksporcie	–
Wzrósł udział komponentów w imporcie	20,8
Spadł udział komponentów w eksporcie	–
Spadł udział komponentów w imporcie	–
Udział komponentów w eksporcie pozostał bez zmian	12,5
Udział komponentów w imporcie pozostał bez zmian	4,2

Sumując ważniejsze zmiany w sferze produkcji i sprzedaży pod wpływem transferu BIZ należy wskazać na unowocześnienie produktów, zmiany struktury eksportu z nieznacznym wzrostem udziału dóbr wysokoprzetworzonych, orientację sprzedaży głównie na rynek wewnętrzny, rozwój wymiany handlowej między filiami korporacji z pominięciem rynku oraz zmiany strategii konkurencyjnych.

Piotr BOGUSZEWSKI*

Finanse

Niewielka liczebność próby nakazuje dużą ostrożność interpretacyjną w zakresie informacji dotyczących zagadnień finansowych badanych firm. Bardzo utrudnione są zwłaszcza procedury klasyfikacyjne. Trzeba też podkreślić, że problematyczne może być ekstrapolowanie sformułowanych tu wniosków na całą populację przedsiębiorstw. Ze względu na niewielką liczbę tego typu badań, prowadzonych na większych próbach, warto przyjrzeć się niektórym wynikom uzyskanym w ramach tej analizy. W tych przypadkach, gdy będzie to możliwe, spróbujemy skonfrontować uzyskiwane tu wyniki z rezultatami innych badań[7].

Cele przedsiębiorstw

Zasadniczym, deklarowanym celem, badanych firm była maksymalizacja sprzedaży. Cel taki jako podstawowy[8] określiło 80% respondentów. Warto podkreślić, że drugi pod względem ważności cel – obrona aktualnej pozycji rynkowej firmy, zadeklarowało 53% badanych. „Klasyczny" cel – maksymalizację zysku jako bardzo ważny wymieniło tylko 47% badanych. Z zestawienia tego można więc przypuszczać, że ankietowane przedsiębiorstwa są obecnie bardziej na etapie walki o swą pozycję rynkową, niż optymalizacji innych parametrów finansowych. Jest też prawdopodobne, że zdaniem części firm aktualna sytuacja na rynku powoduje tak duże zagrożenie zniknięciem z tego rynku, iż ważniejsza staje się bieżąca ekspansja niż ochrona pozycji firmy poprzez takie działania długofalowe, jak inwestycje i inne formy wspierania dalszego rozwoju. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw zaledwie 30% respondentów mówi bowiem o konieczności gromadzenia środków na dalszy rozwój przedsiębiorstwa i 43% – o konieczności inwestowania. Ponieważ strategię przeżycia w trudnym okresie deklaruje jako zasadniczy cel, zaledwie 10% badanych, relatywnie niewielkiego znaczenia działalności rozwojowej nie można tłumaczyć wyłącznie bardzo trudną, bieżącą sytuacją firmy[9].

---

* Autor jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Warszawskiego i Narodowego Banku Polskiego w Warszawie.

7 Zasadniczymi punktami odniesienia będą rezultaty wynikające ze sprawozdawczości GUS oraz wyniki badań ankietowych, prowadzonych w Narodowym Banku Polskim.

8 Firmy mogły szereg celów określić jako zasadnicze.

9 Choć w pewnym sensie taki układ preferencji może być związany z kiepską płynnością badanych przedsiębiorstw – aż 30% z nich za zasadniczy cel swojej działalności uznaje utrzymanie zagrożonej płynności.

Gdyby powyższe preferencje można było uogólnić na całą zbiorowość firm działających z udziałem kapitału zagranicznego, prawomocne byłyby następujące wnioski:

a) Podstawową strategią firm z udziałem kapitału zagranicznego jest ekspansja rynkowa, obecnie realizowana poprzez maksymalizację obrotów.
b) Strategia ta jest prowadzona kosztem pewnego zaniedbywania (odłożenia na przyszłość?) działalności rozwojowej. Może to mieć szereg skutków dla konkurencyjności oferty tych firm; zwłaszcza na rynkach zewnętrznych.
c) Dalszych badań wymaga kwestia, czy ta ekspansywna strategia jest wynikiem prób przejęcia rynków czy raczej rezultatem nadkonkurencyjności i w gruncie rzeczy ma charakter obrony (poprzez „wypychanie" z rynku potencjalnej konkurencji). Warto też zwrócić uwagę na to, że obrona poziomu produkcji jest często sposobem unikania pewnych kosztów dostosowawczych. Na przykład, przy dużym spadku produkcji i konieczności zmniejszenia zatrudnienia pojawiają się koszty zwolnień grupowych, problem finansowania programów przekwalifikowania etc.

Finansowanie działalności rozwojowej

Mimo relatywnie niższej ważności problemów inwestycyjno-rozwojowych w hierarchii celów ankietowanych przedsiębiorstw, aż 57% badanych opracowuje średniookresową strategię finansową (na dwa, trzy lata), a 17% – nawet na horyzont pięcioletni. Jest to, biorąc pod uwagę wyniki innych badań firm krajowych[10], sytuacja odmienna, gdyż dane te wskazują na większe zainteresowanie myśleniem perspektywicznym w firmach z udziałem kapitału zagranicznego.

W finansowaniu działalności rozwojowej przedsiębiorstw decydującą rolę odgrywa wynik finansowy firmy. Na jego decydujące znaczenie wskazuje ponad 53% ankietowanych. Na drugim miejscu znajdują się ex equo amortyzacja i długoterminowe kredyty bankowe (po 30%[11] odpowiedzi wskazujących te źródła jako istotne). Warto zauważyć, że są to niemal dwa razy rzadziej wymieniane źródła niż wynik finansowy, co jest nietypowym zjawiskiem w przypadku firm w krajach rozwiniętych, gdzie w takim finansowaniu decydującą rolę odgrywają kredyty bankowe i papiery komercyjne[12].

---

[10] W badaniach przedsiębiorstw z 1997 r. przygotowywanie strategii 2-3 letniej deklarowało zaledwie ok. 16% firm. Por.: [Boguszewski P., 1998]. Powstaje oczywiście pytanie, czy rozbieżność ta wynika z odmiennego charakteru obu badanych prób czy jest efektem upływu czasu, stabilizacji gospodarki i większej dojrzałości przedsiębiorstw?

[11] Jest to rezultat bardzo zbliżony do proporcji obserwowanych w całej populacji przedsiębiorstw badanych przez GUS w ramach sprawozdania F-01. Na ok. 17 000 firm w grudniu 2000 r. jedynie 32,6% posiadało kredyt terminowy.

[12] Papiery komercyjne w badanej próbie były istotnym źródłem zasilania działalności rozwojowej jedynie w 10% firm.

Trzeba natomiast podkreślić, że ponad 56% ankietowanych firm korzystało z różnych form wspomagania finansowego: 20% z ulg podatkowych, 20% – ze specjalnych linii kredytowych, 16% – z innych udogodnień.

Interesująca jest struktura finansowania przedsięwzięć rozwojowych o podwyższonym ryzyku. Głównie ze środków zewnętrznych finansuje takie zadania ok. 36% ankietowanych, którzy w ogóle podejmują się takich inwestycji. 29% firm finansuje inwestycje o podwyższonym ryzyku ze środków własnych. Pozostałe przedsiębiorstwa stosują mieszane strategie finansowania.

Reasumując, struktura finansowania przedsięwzięć rozwojowych wydaje się w badanej próbie zbliżona do tego, co możemy obserwować w populacji badanej przez GUS (w ramach sprawozdania F-01). Istnieją jednak dwie różnice. Po pierwsze, analizowane tu firmy zdają się znacznie częściej[13] mieć dostęp do różnego typu ułatwień w finansowaniu zadań rozwojowych. Po drugie, raczej korzystnie wydaje się wyglądać problem finansowania przedsięwzięć ryzykownych.

Kredyt dewizowy

Ze względu na udział kapitału zagranicznego specjalnego znaczenia w analizowanej grupie firm nabiera kredyt dewizowy. Aż 2/3 analizowanych przedsiębiorstw korzysta z takiej formy kredytu[14]. Jedna trzecia przedsiębiorstw korzysta z kredytu dewizowego, zaciągniętego głównie w zagranicznych instytucjach finansowych. Około 20% firm wykorzystuje zarówno zagraniczne, jak i krajowe instytucje finansowe dla otrzymania tego typu kredytu. Jedynie 10% przedsiębiorstw uzyskuje środki dewizowe głównie z krajowych instytucji. Widzimy więc, że w badanej próbie kredyt dewizowy pochodzi głównie z instytucji zagranicznych.

Środki dewizowe pozyskiwane są głównie w formie kredytu terminowego. Z takiej formy korzysta aż 50% firm posiłkujących się środkami dewizowymi. Kredyty krótkoterminowe stanowią jedynie 14% środków dewizowych. Warto podkreślić, że w badanej próbie stosunkowo duże jest znaczenie pożyczek – zaciąga je niemal 28% badanych. Podobna liczebnie grupa przedsiębiorstw korzysta z innych form środków dewizowych.

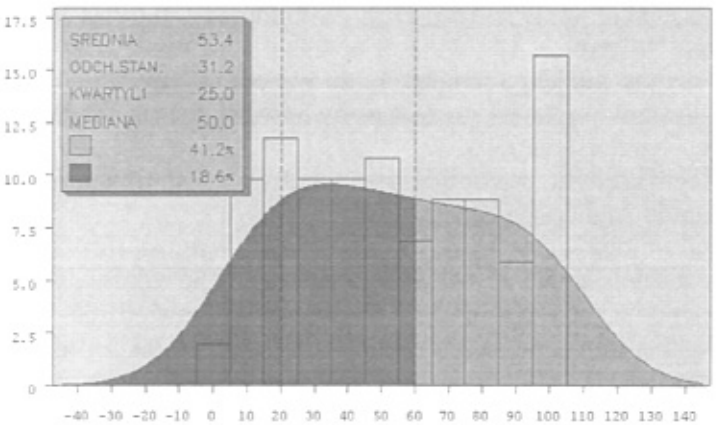
Przeciętny udział tych środków w sumie kredytów i pożyczek wynosi 53%, przy czym w 30% przedsiębiorstw przekraczał 60%, a kilka firm korzystało wyłącznie z takich środków. Dla porównania, w cytowanym badaniu Narodowego Banku Polskiego rozkład udziału zadłużenia dewizowego w zobowiązaniach wyglądał tak, jak na rys. 1. Warto zwrócić uwagę na to, że wyniki są bardzo zbliżone do rezultatów otrzymanych na małej próbie przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego.

---

[13] Choć brak tu innych badań referencyjnych.

[14] Dla przykładu, w grupie ok. 400 firm badanych przez Narodowy Bank Polski w ramach tzw. szybkiego monitoringu, firm takich jest obecnie około 36% (por. [Boguszewski P., Puchalska K., Jankiewicz Z., Kocięcki A., 2000].

Rys. 1. Rozkład udziału zadłużenia dewizowego w zadłużeniu ogółem w populacji 300 przedsiębiorstw, objętych szybkim monitoringiem NBP w grudniu 1999 r.



Bardzo ważne wydają się informacje, dotyczące sposobów wykorzystania środków dewizowych. Otóż w grupie badanych przedsiębiorstw środki te są wykorzystywane głównie dla zakupu zagranicznych dóbr inwestycyjnych (33% respondentów). 20% ankietowanych finansuje z tych środków zakupy zarówno krajowych, jak i zagranicznych dóbr inwestycyjnych. Jedynie 10% firm deklaruje wykorzystanie środków dewizowych na zakup krajowych dóbr inwestycyjnych. W 23% przypadków środki dewizowe są wykorzystywane dla finansowania działalności bieżącej. Dwa przedsiębiorstwa deklarowały spłatę z tych środków innych zobowiązań.

Podstawowym motywem wykorzystywania środków dewizowych przez badane firmy jest wyraźnie niższe oprocentowanie od środków krajowych. Taką deklarację złożyło 68% przedsiębiorstw korzystających z tych środków. Stosunkowo spora grupa firm – 48% przedsiębiorstw posiadających zadłużenie w dewizach – twierdziła też, że środki te można szybciej uzyskać niż środki złotowe.

Zobowiązania dewizowe mogą być oczywiście przyczyną pojawiania się ryzyka kursowego. Jedynie 28% zainteresowanych firm twierdziło, że ryzyko to jest duże. Aż 48% badanych utrzymywało, że groźba tego typu ryzyka jest niewielka, ponieważ przedsiębiorstwo jest jednocześnie eksporterem i wpływy z eksportu pokrywają koszty obsługi zadłużenia dewizowego. Po dwa przedsiębiorstwa stwierdzały, że ryzyko dewizowe jest niewielkie, ponieważ nie przewiduje silniejszej dewaluacji waluty lub skala zadłużenia dewizowego jest niewielka. Tylko jedna firma stosuje nowoczesne techniki zarządzania ryzykiem walutowym[15]. Warto, przy okazji, zauważyć, że w przypadku umiarko-

[15] W monitoringu NBP z IV kw. 2000 r. ok. 17% respondentów (z 300) deklarowało stosowanie instrumentów zabezpieczających przed ryzykiem kredytowym. Powstaje zatem pytanie, czy próba 30 firm jest niereprezentatywna czy raczej firmy z udziałem kapitału zagranicznego niżej oceniają ryzyko walutowe niż „zwykłe" przedsiębiorstwa.

wanej dewaluacji złotego sytuacja ekonomiczna poprawi się jedynie dla 10% ankietowanych, zaś pozostanie bez zmian dla 27% respondentów. Pogorszenia tej sytuacji oczekuje aż 37% firm. 10% respondentów nie jest w stanie ocenić ewentualnego wpływu.

Podsumowując możemy stwierdzić, że w badanej próbie:

a) Kredyt dewizowy jest wykorzystywany wyraźnie częściej niż w populacji „zwykłych" przedsiębiorstw
b) Udział tego kredytu w zobowiązaniach firmy jest podobny, jak w większych populacjach przedsiębiorstw.
c) Najczęstszym dostarczycielem środków dewizowych są instytucje zagraniczne. Najczęściej środki te są wykorzystywane na zakup dóbr inwestycyjnych, pochodzących z importu. Możemy więc powiedzieć, że ta sytuacja jest niekorzystna zarówno dla krajowych banków, jak i rodzimych przedsiębiorstw.
d) Podstawowym motywem zaciągania kredytów i pożyczek denominowanych w dewizach jest niższe oprocentowanie tych środków. Przedsiębiorstwa na ogół nie obawiają się wystąpienia ryzyka dewizowego; głównie dlatego, że są jednocześnie eksporterami. Trzeba zwrócić uwagę na to, że jedynie jedno przedsiębiorstwo stosuje instrumenty zarządzania ryzykiem dewizowym.

Strategie cenowe

Ponad 43% badanych firm prowadzi długofalową politykę cenową odnośnie większości wyrobów, zaś 13% – wyłącznie w stosunku do wyrobów eksportowanych. Brak długofalowej strategii cenowej deklaruje 30% przedsiębiorstw.

37% firm działa według zasady: mała marża duży obrót. Warto jednak zwrócić uwagę, że równoliczna grupa przedsiębiorstw stwierdza, że ze względu na ciśnienie konkurencji ma bardzo małe możliwości prowadzenia aktywnej polityki marż.

Badane przedsiębiorstwa różnie reagują na wzrost kosztów wytwarzania. Dominują trzy typy strategii. 30% firm stosuje mianowicie zasadę koncentracji podwyżek cen w czasie, polegającą na jednoczesnym podnoszeniu cen wszystkich asortymentów o wielkość wzrostu kosztów wytwarzania. Druga grupa przedsiębiorstw preferuje metodę pełzania, polegającą na nierównoczesnym podnoszeniu cen w różnych grupach asortymentowych (33% odpowiedzi). Podobną strategię – powolnego podnoszenia cen, ale większości asortymentów, stosuje 20% badanych.

Warto zauważyć, że w badanej grupie przedsiębiorstw zróżnicowany był czas reakcji cenowej firm w zależności od czynnika cenotwórczego. I tak, aż dla 27% firm sygnałem do natychmiastowego podnoszenia cen było pogarszanie się sytuacji przedsiębiorstwa. Relatywnie szybsza, w stosunku do innych motywów, była też reakcja firm na fakt dokonania podwyżek cen przez innych

producentów. Natomiast nie były motywami do natychmiastowych podwyżek cen: wzrost popytu (7% badanych) czy wzrost kosztów (3% ankietowanych).

W badanej próbie można było zaobserwować wyraźną asymetrię polityki cen w stosunku do analogicznych wyrobów produkowanych w kraju i wyrobów zagranicznych. Otóż w pierwszym przypadku dominowała strategia naśladownictwa (67% firm), natomiast w stosunku do ceny dóbr zagranicznych ceny były wyraźnie niższe (30%) lub na zbliżonym poziomie (47%).

Reasumując, w badanej próbie duża grupa firm prowadziła długofalową politykę cen. Dostosowania do cenowych „szoków" zewnętrznych miały na ogół charakter gradualny. Najszybsze reakcje cenowe miały miejsce, w przypadku gdy efektem danego szoku było pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W stosunku do cen innych producentów analogicznych wyrobów przedsiębiorstwa prowadziły politykę naśladownictwa. W porównaniu do cen wyrobów zagranicznych, ceny wyrobów krajowych były często niższe.

Wpływ inwestora zagranicznego na sytuację finansową przedsiębiorstwa

Wpływ inwestora zagranicznego na sytuację przedsiębiorstwa analizowany był poprzez pytanie otwarte. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że podstawowym skutkiem pojawienia się tego inwestora było odblokowanie procesów zasilania finansowego przedsiębiorstwa. Działo to się w różny sposób. W części przedsiębiorstw polegało to na dokapitalizowaniu firmy. Niekiedy podstawowym efektem był wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa, który wystarczał dla odzyskania zdolności kredytowej. Inwestor zagraniczny niekiedy pełnił rolę gwaranta zadłużenia. Jedno z przedsiębiorstw stwierdziło, że odzyskanie płynności firmy wynikało z tego, że nie musiała ona spłacać zadłużenia wobec innych spółek koncernu. Niemal wszystkie przedsiębiorstwa stwierdziły, że efektem tych zmian była możliwość zintensyfikowania działalności inwestycyjno-rozwojowej. Można więc stwierdzić, że wpływ inwestora zagranicznego na sytuację finansową, a zwłaszcza zdolność rozwojową, badanych firm był jednoznacznie pozytywny.

Perspektywy firm

Badane firmy bardzo dobrze oceniają swoje perspektywy rozwojowe. Pozytywne opinie w tej sprawie ma 60% ankietowanych. W znacznie większej, badanej w NBP próbie, odsetek optymistów wydaje się nieco niższy – przy pozytywnie ocenianej sytuacji ekonomicznej przez ok. 48% respondentów, 24% firm oczekiwało poprawy swojej sytuacji[16]. Tylko jedna firma stwierdziła, że trudno jej ocenić zamiary właściciela zagranicznego.

---

[16] Bezpośrednie porównanie wyników obu ankiet jest trudne, gdyż nieco inaczej były sformułowane pytania.

Wśród barier rozwoju przedsiębiorstwa najczęściej wymieniały dużą zmienność przepisów prawnych i podatkowych. Jako duży mankament barierę tę oceniło 77% badanych. Połowa ankietowanych narzekała na nadmierny fiskalizm. Zwrócić musi uwagę też fakt, że 40% respondentów za poważną barierę rozwoju uznało zbyt wysoką inflację. Natomiast mała grupa firm krytykowała istniejący system preferencji finansowych dla działań proinnowacyjnych, gdyż tylko 17% ankietowanych zwróciło uwagę na niedociągnięcia w tym obszarze.

Anna MARZEC*

Koszty

W znacznej **większości** badanych przedsiębiorstw (26 firm, tzn. 76,7%) **wejście inwestora zagranicznego spowodowało zmianę struktury kosztów**. Tylko trzy przedsiębiorstwa uznały, że struktura kosztów nie uległa zmianie.

W dziesięciu przedsiębiorstwach (33,3%) po wejściu inwestora zagranicznego udział kosztów w przychodach zmniejszył się. Trzy przedsiębiorstwa (10%) stwierdziły, że udział ten wzrósł znacznie, a pięć (16,7%), że w niewielkim stopniu. Sześć przedsiębiorstw (20%) uznało, że udział kosztów w ich przychodach nie zmienił się, a sześć nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Spośród grup kosztów, które największa liczba badanych przedsiębiorstw uznała za takie, **których udział w przychodach się zwiększył**, należy wymienić przede wszystkim koszty promocji i reklamy. Wskazało na nie aż dwadzieścia dwa przedsiębiorstwa (73,3%). Jednocześnie cztery przedsiębiorstwa uznały, że jest to najważniejszy czynnik, wpływający na wzrost kosztów. Na kolejnych miejscach znalazły się: koszty finansowe (17 przedsiębiorstw, czyli 56,7%) oraz koszty amortyzacji (16 przedsiębiorstw, tzn. 53,3%). Po dziewięć przedsiębiorstw (30%) wskazało w tym miejscu na: koszty surowców i materiałów, koszty energii oraz koszty bieżących remontów.

Czynnikiem, który w największej liczbie badanych przedsiębiorstw przyczynił się do **spadku udziału kosztów w przychodach** były płace pracowników. Wskazało na to 40% badanych przedsiębiorstw. Trzy przedsiębiorstwa uznały, że był to najważniejszy czynnik obniżający poziom kosztów.

Znacznie mniejszy odsetek firm wskazywał na takie czynniki obniżające poziom kosztów, jak: wydatki na usługi obce (7 przedsiębiorstw, tzn. 23,3%; w tym dwa uznały, że był to czynnik najważniejszy) oraz bieżące remonty (6 przedsiębiorstw, czyli 20%).

Interesujący jest rozkład odpowiedzi odnoszący się do kosztów surowców i materiałów. Jak już wspomniano, dziewięć firm (30%) uznało, że jest to czynnik zwiększający poziom kosztów, w tym sześć wymieniło go jako najbardziej istotny. Jednocześnie pięć przedsiębiorstw uznało, że koszty surowców i materiałów przyczyniły się do obniżenia się wskaźnika poziomu kosztów, a cztery z nich ten właśnie czynnik uznało za najbardziej sprzyjający obniżce. Wydaje się w związku z tym, że odpowiedź na to pytanie zależała w znacznym stopniu od tego, czy dane przedsiębiorstwo było netto importerem czy eksporterem, a główną przyczyną wpływającą na udział kosztów surowców i materiałów w przychodach przedsiębiorstwa było kształtowanie się kursu walutowego.

---

* Autorka jest pracownikiem naukowym Szkoły Głównej Handlowej i Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego w Warszawie.

W dziewięciu przedsiębiorstwach (30,5%) wejście zagranicznego inwestora spowodowało radykalne **zmiany w zakładowym systemie płac**. W trzynastu (43,3%) zmiany te były stosunkowo niewielkie, a tylko w czterech nie przeprowadzono takich zmian[17]. Połowa przedsiębiorstw podjęła próbę scharakteryzowania dokonanych zmian.

W odniesieniu do *zarządu* przedsiębiorstwa najczęściej powtarzającymi się odpowiedziami były:

- powiązanie wynagrodzenia z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa (6 przedsiębiorstw),
- likwidacja dodatków za staż pracy (5 przedsiębiorstw),
- znaczna podwyżka płac zarządu (2 przedsiębiorstwa),
- likwidacja stałej stawki płac (1 przedsiębiorstwo),
- kontrakty menedżerskie (1 przedsiębiorstwo).

W odniesieniu do *kadry kierowniczej* najczęściej podkreślano:

- powiązanie płac lub uznaniowych premii z wynikami pracy (9 przedsiębiorstw),
- uproszczenie systemu wynagrodzeń przez włączenie dodatków do płacy zasadniczej (4 przedsiębiorstwa),
- wysokie płace kadry kierowniczej (2 przedsiębiorstwa),
- likwidacja stałej stawki płac (1 przedsiębiorstwo).

W odniesieniu do *ogółu pracowników* najczęściej powtarzającą się odpowiedzią było stwierdzenie, że system płac został maksymalnie uproszczony, m.in. przez likwidację różnego rodzaju dodatków (np. za staż pracy). W dwóch przypadkach podkreślano motywacyjny system, powiązany z wydajnością lub wynikami firmy, a w pojedynczych: wzrost udziału w płacach premii uznaniowej lub likwidację stałej stawki płac.

Po wejściu do przedsiębiorstwa zagranicznego inwestora w dziewięciu z nich (30%) dokonano **istotnych zmian poziomu płac**. W siedemnastu (56,7%) takich zmian nie przeprowadzono[18].

W odniesieniu do *zarządu* przedsiębiorstwa najczęściej powtarzającą się odpowiedzią (11 przedsiębiorstw) było stwierdzenie, że jego płace w znacznie większym stopniu zostały uzależnione od wyników uzyskiwanych przez firmę, w tym w jednym przedsiębiorstwie nie ma stałych stawek płac. W trzech przypadkach podkreślano znaczne uproszczenie systemu wynagrodzeń dla zarządu (likwidacja różnego rodzaju dodatków), a w jednym przedsiębiorstwie zarząd pracuje w oparciu o kontrakty menedżerskie. Pozostałe firmy nie udzieliły na to pytanie szczegółowej odpowiedzi.

Także w odniesieniu do wynagradzania *kadry kierowniczej* najczęściej podkreślano powiązanie płac z efektami pracy (10 odpowiedzi). W czterech przypadkach sygnalizowano uproszczenie systemu wynagradzania, polegające na zlikwidowaniu różnorodnych dodatków.

---

[17] Cztery przedsiębiorstwa nie odpowiedziały na to pytanie.

[18] Cztery przedsiębiorstwa nie odpowiedziały na to pytanie.

Nie ma natomiast jednolitych tendencji w zmianach systemu wynagradzania *pracowników* przedsiębiorstw, do których weszli inwestorzy zagraniczni. W części z nich (6 odpowiedzi) dokonano maksymalnego uproszczenia systemu wynagrodzeń, likwidując różnorodne dodatki i premie. W innych (4 odpowiedzi) przeciwnie, podjęto próby powiązania systemu wynagradzania pracowników z efektami ich pracy.

Dziewięć przedsiębiorstw (30%) sygnalizuje, że wejście inwestora zagranicznego związane było z istotną zmianą poziomu płac. W siedemnastu przedsiębiorstwach (56,7%) tak radykalnych zmian nie było[19]. Jednak na pytanie, czy płace realne poszczególnych grup pracowników wzrosły, pozytywnie odpowiedziało około połowy badanych przedsiębiorstw. Realne płace zarządu zwiększyły się w szesnastu przedsiębiorstwach (53,3%), kadry kierowniczej w piętnastu przedsiębiorstwach (50%), a pozostałych pracowników w czternastu firmach (46,7%).

Po kilka przedsiębiorstw sygnalizowało pozostawanie realnych płac poszczególnych grup zatrudnionych na niezmienionym poziomie. Jeśli chodzi o zarządy firm to taka sytuacja miała miejsce w siedmiu przypadkach (23,3%), w odniesieniu do kadry kierowniczej w ośmiu przypadkach (26,7%), a do pozostałych pracowników w dziewięciu przypadkach (30%). W jednym przedsiębiorstwie realne płace pozostałych pracowników zmniejszyły się.

Za najważniejsze motywy zmian poziomu płac *zarządu* przedsiębiorstwa dziewięć z nich (30%) uznało zmiany organizacyjne, jakie miały miejsce po wejściu inwestora zagranicznego. Pięć firm (16,7%) wymieniło w tym przypadku wzrost sprzedaży, a cztery (13,3%) wzrost kosztów utrzymania.

W odniesieniu do *kadry kierowniczej* również najbardziej istotnym motywem podwyżek płac były zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Zwróciło na to uwagę dziewięć firm (30%). Jako kolejne przyczyny wymieniano: poprawę kwalifikacji (7 przedsiębiorstw, tzn. 23,3%), preferencję ważnych zawodów (6 przedsiębiorstw, tzn. 20%) oraz wzrost kosztów utrzymania (5 przedsiębiorstw, tzn. 16,7%). Dopiero na kolejnych miejscach można wymienić takie przyczyny, jak: wzrost wydajności pracy i wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze zatrudnienia (po 4 odpowiedzi; 13,3%) oraz zmiany technologii produkcji, obawa przed konkurencją czy utrzymanie płac na poziomie średnim w danej branży (po 3 odpowiedzi; 10%).

Jeśli chodzi o szeregowych *pracowników* przedsiębiorstw to najbardziej istotnym motywem podwyżek płac okazała się poprawa kwalifikacji tej grupy pracowników (9 odpowiedzi; 30%). Na kolejnych miejscach wymieniano wzrost kosztów utrzymania (7 odpowiedzi; 23,3%) i zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie (6 odpowiedzi; 20%). Nieco mniej ważne okazały się w tym kontekście: zmiany technologii produkcji i wzrost wydajności pracy (po 5 odpowiedzi; 16,7%), wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze zatrudnienia (4 odpowiedzi; 13,3%) oraz takie przyczyny, jak obawa przed konkurencją, wzrost sprzedaży czy dorównanie średniemu wzrostowi płac w kraju (po 3 odpowiedzi; 10%).

---

[19] Cztery przedsiębiorstwa nie udzieliły na to pytanie odpowiedzi.

W piętnastu badanych przedsiębiorstwach (50%) po wejściu inwestora zagranicznego dokonano zmian w zasadach wynagradzania zarządu. W siedmiu (23,3%) takich zmian nie było[20]. Dziewięć przedsiębiorstw, które podjęły próbę scharakteryzowania wprowadzonych zmian podkreślało, że polegały one na silnym powiązaniu wysokości premii z efektywnością przedsiębiorstwa (5 odpowiedzi; 16,7%), wprowadzeniu okresowych umów kontraktowych lub honorariów dla zarządu (po 1 odpowiedzi) czy też nowego systemu oceny jego pracy (1 odpowiedź). W jednym przypadku motywem była zmiana technologii produkcji.

Korzyści, jakie uzyskały poszczególne grupy pracowników w wyniku wprowadzenia nowego systemu wynagradzania, były zróżnicowane. Jako grupy, które najwięcej ze wszystkich skorzystały na zmianach systemu wynagrodzeń, osiem przedsiębiorstw (26,7%) wymieniło zarząd, dwa przedsiębiorstwa (6,7%) kadrę kierowniczą, a jedno (3,3%) robotników bezpośrednio produkcyjnych.

Poważne korzyści odnieśli przede wszystkim członkowie kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw (13 odpowiedzi, tzn. 43,3%). Znacznie mniej (po 4 przedsiębiorstwa, tzn. 13,3%) uznało, że poważne korzyści wynikające ze zmiany systemu wynagrodzeń były udziałem takich grup, jak: zarząd firmy, pracownicy administracyjni, techniczni czy też bezpośrednio produkcyjni.

Niewielkie korzyści ze zmiany systemu wynagradzania były udziałem głównie pracowników ekonomicznych (12 przedsiębiorstw, tzn. 40% odpowiedzi), pracownicy administracyjni i robotnicy bezpośrednio produkcyjni (po 9 przedsiębiorstw, tzn. 30% odpowiedzi), a także robotnicy pośrednio produkcyjni i pracownicy techniczni.

Można ogólnie stwierdzić, że zarządy badanych przedsiębiorstw najczęściej uzyskiwały korzyści największe ze wszystkich grup zatrudnionych lub co najmniej bardzo znaczne, kadra kierownicza bardzo znaczące lub co najmniej niewielkie, natomiast pozostałe grupy zatrudnionych nie uzyskiwały żadnych korzyści ze zmian systemu wynagradzania lub też korzyści te były mało istotne.

Olbrzymia większość (90%) badanych przedsiębiorstw stosuje **pozapłacowe sposoby motywowania pracowników**. Tylko dwa przedsiębiorstwa odpowiedziały negatywnie na to pytanie. Formy takiego motywowania są zróżnicowane w zależności od tego, jakiej grupy zatrudnionych dotyczą.

Zarządy osiemnastu przedsiębiorstw (60%) korzystają z samochodów służbowych. W jedenastu badanych firmach (36,7%) formami motywowania tej grupy zatrudnionych są świadczenia socjalne oraz wyjazdy zagraniczne, a w dziewięciu (30%) nagrody. Cztery (13,3%) wymieniły ponadto ubezpieczenia dla członków zarządu.

Pozapłacowe motywowanie *kadry kierowniczej* badanych przedsiębiorstw polega na różnego rodzaju świadczeniach socjalnych. Sygnalizuje to szesnaście przedsiębiorstw (53,3%). Istotną rolę odgrywają również nagrody oraz korzystanie ze służbowego samochodu (po 15 odpowiedzi, tzn. 30%). Mniejszą rolę odgrywają natomiast wyjazdy zagraniczne (8 odpowiedzi, tzn. 26,7%) oraz ubezpieczenia (3 odpowiedzi, tzn. 10%).

---

[20] Z ośmiu przedsiębiorstw nie ma na ten temat danych.

Pozostała grupa zatrudnionych w dziewiętnastu badanych przedsiębiorstwach (63,3%) może korzystać ze świadczeń socjalnych, a w czternastu (46,7%) istnieje system nagród. Cztery firmy (13,3%) udostępniają tej grupie zatrudnionych także samochody służbowe, a po trzy (10%) wyjazdy zagraniczne i ubezpieczenia.

Olbrzymia **większość** badanych przedsiębiorstw (80%) po wejściu zagranicznego inwestora podjęła działania, mające na celu **podnoszenie kwalifikacji pracowników**. Tylko jedno przedsiębiorstwo udzieliło negatywnej odpowiedzi na to pytanie[21].

Jeśli chodzi o *zarząd* to dwanaście przedsiębiorstw (40%) wymienia kursy języków obcych, dziesięć (33,3%) opłacanie lub organizowanie kursów dokształcających a sześć (20%) opłacanie studiów zaocznych. Wymieniane są również takie formy dokształcania, jak stypendia zagraniczne (3 przedsiębiorstwa, tzn. 10%) lub szkolenie w macierzystej centrali (1 przypadek).

Kadra kierownicza osiemnastu przedsiębiorstw (60%) ma opłacane różnego rodzaju kursy dokształcające, a dwanaście przedsiębiorstw (40%) takie kursy organizuje. Czternaście przedsiębiorstw (46,7%) organizuje lub opłaca kursy języków obcych dla kadry kierowniczej, a dziesięć (33,3%) zwraca koszty studiów zaocznych. W czterech firmach (13,3%) wymienione zostały stypendia (staże) zagraniczne lub szkolenie w macierzystej centrali.

Dla *pozostałych pracowników* badanych przedsiębiorstw organizowane były przede wszystkim kursy języków obcych (9 firm, tzn. 30%) oraz opłata za kursy dokształcające (6 firm, tzn. 20%) lub ich organizowanie (5 firm, tzn. 16,7%). Wymieniano również stypendia (staże) zagraniczne (2 przedsiębiorstwa, tzn. 6,7%) oraz w pojedynczych przypadkach szkolenia w macierzystej centrali lub siostrzanych firmach holdingu. Trzy przedsiębiorstwa (10%) opłacają również należności za zaoczne studia tej grupy zatrudnionych.

Większość badanych firm (80%) korzysta z różnorodnych szkoleń, przeznaczonych dla *kadry menedżerskiej*. Najwięcej, bo szesnaście przedsiębiorstw (53,3%) szkoli pracowników w zakresie marketingu. Na kolejnych miejscach wymienić należy takie dziedziny, jak: komunikowanie się (15 firm, tzn. 50%), organizacja własnej pracy (13 przedsiębiorstw, tzn. 43,3%) czy podejmowanie decyzji (12 przedsiębiorstw, tzn. 40%). Nieco mniej firm szkoli kadrę menedżerską w zakresie planowania (10 przedsiębiorstw, tzn. 33,3%), rozwiązywania konfliktów i motywowania personelu (9 firm, tzn. 30%) oraz technik zarządzania w kryzysie (7 firm, tzn. 23,3%).

Szkolenia te są organizowane przede wszystkim przez wyspecjalizowane instytucje krajowe. Wskazało na to dwadzieścia jeden przedsiębiorstw, tzn. 70% ogółu badanych. W ośmiu przypadkach (26,7%) jako organizatora szkoleń wymieniono komórki organizacyjne koncernu, a w sześciu (20%) wyspecjalizowane, zewnętrzne instytucje zagraniczne.

---

[21] Pięć przedsiębiorstw nie udzieliło odpowiedzi.

Wnioski

Wejście do przedsiębiorstwa inwestora zagranicznego związane było na ogół z silnym dążeniem do poprawy efektywności, uzyskiwanej dzięki obniżce kosztów własnych. Była to jednak obniżka selektywna. Dążenie do zwiększenia udziału w rynku wymagało znacznego zwiększenia nakładów na promocję i reklamę. Realizacja projektów inwestycyjnych wywoływała wzrost kosztów amortyzacji, a szeroki dostęp nie tylko do krajowych, ale również zagranicznych kredytów zwiększał koszty finansowe, ponoszone przez tę grupę przedsiębiorstw. Oszczędności szukano przede wszystkim w kosztach związanych z zatrudnieniem pracowników. Aż 40% badanych firm stwierdziło, że zmniejszył się udział funduszu płac w wartości ich przychodów. Na inne czynniki obniżające koszty własne wskazywało znacznie mniej firm.

Po wejściu zagranicznego inwestora w ponad 70% badanych przedsiębiorstw zmieniono zakładowy system płac, jednak tylko w 30% zmiany te określone zostały jako poważne. W odniesieniu do osób z zarządu polegały one przede wszystkim na znacznie większym uzależnieniu płac od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej likwidacji różnego rodzaju dodatków. Płace kadry kierowniczej zostały w wielu badanych przedsiębiorstwach uzależnione od efektów pracy, a nie od stażu na danym stanowisku. Wynagrodzenia pozostałych pracowników rzadziej były uzależniane od indywidualnej oceny efektów pracy. Znacznie częściej można było zaobserwować dążenie do maksymalnego uproszczenia systemu wynagradzania. Jednak w blisko 50% badanych firm funkcjonuje system nagród również dla tej grupy zatrudnionych.

Wejście do przedsiębiorstwa zagranicznego inwestora na ogół nie było związane ze znacznymi zmianami poziomu płac. Taką opinię wyraziło blisko 60% badanych przedsiębiorstw, a tylko 30% odpowiedziało twierdząco na to pytanie. W połowie badanych firm od czasu wejścia zagranicznego inwestora miał miejsce wzrost realnych wynagrodzeń. Nieco częściej dotyczyło to jednak zarządu i kadry kierowniczej niż szeregowych pracowników. Połowa badanych przedsiębiorstw po wejściu inwestora zagranicznego dokonała zmian w zasadach wynagradzania zarządu.

Głównymi motywami tych podwyżek były zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Mniej istotny okazywał się wzrost sprzedaży oraz wzrost kosztów utrzymania. Zmiany płac kadry kierowniczej wynikały również z zakresu przeprowadzanych zmian organizacyjnych, ale niemal równie ważnymi przyczynami były: poprawa kwalifikacji oraz preferowanie ważnych zawodów. Na wzrost poziomu płac pozostałych pracowników miała wpływ poprawa ich kwalifikacji zawodowych oraz, w nieco mniejszym stopniu, wzrost kosztów utrzymania.

Korzyści z podwyżek płac, jakie uzyskały poszczególne grupy pracowników, były bardzo zróżnicowane. Najwięcej ze wszystkich lub co najmniej dużo uzyskali pracownicy zarządu. Korzyści kadry kierowniczej były dość znaczne lub co najmniej niewielkie, natomiast pozostałe grupy zatrudnionych nie odczuły takich korzyści lub były one nieznaczne.

Olbrzymia większość badanych przedsiębiorstw stosuje pozapłacowe sposoby motywowania pracowników. W odniesieniu do zarządów są to przede wszystkim samochody służbowe oraz, w mniejszej już liczbie firm, świadczenia socjalne i wyjazdy zagraniczne. Kadra kierownicza korzysta głównie ze świadczeń socjalnych i, w nieco mniejszym stopniu, z samochodów służbowych i systemu nagród. Pozostali pracownicy korzystają głównie z systemu świadczeń socjalnych i funduszu nagród.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw, do których wszedł kapitał zagraniczny, podejmuje różnorodne wysiłki zmierzające do podwyższenia kwalifikacji swoich pracowników i wysiłki te mają charakter stały. Są to przede wszystkim kursy języków obcych oraz innego rodzaju kursy dokształcające, ale także opłacanie czesnego za studia zaoczne. W największym stopniu korzysta z tego kadra kierownicza, jednak szkolenia takie organizowane są także zarówno dla członków zarządu, jak i szeregowych pracowników firmy. Podkreślić w tym miejscu należy, że znaczna większość badanych przedsiębiorstw dba o szkolenie własnych menedżerów, przede wszystkim w zakresie marketingu, komunikowania się oraz organizowania własnej pracy. Szkolenie pracowników powierzane jest najczęściej wyspecjalizowanym, krajowym instytucjom. W znacznie mniejszym stopniu zajmują się tym komórki organizacyjne koncernu, do którego należy badane przedsiębiorstwo lub wyspecjalizowane instytucje zagraniczne.

Podkreślić jednak należy, że grupa przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego stanowi pod względem dbałości o jakość swojej kadry swoistą enklawę. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie podejmowało prób podnoszenia kwalifikacji (inwestycji w kapitał ludzki) u swoich poddostawców.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wejście do polskiego przedsiębiorstwa kapitału zagranicznego przyczyniało się na ogół do poprawy efektywności, polegającej na obniżce poziomu kosztów. Działo się to jednak, przede wszystkim dzięki zmniejszeniu nakładów na pracę (zarówno poprzez ograniczanie podwyżek płac, jak też przez zmniejszenie zatrudnienia). Wpływało więc na zwiększanie liczby bezrobotnych.

Wyraźnie pozytywnie należy ocenić działania tej grupy przedsiębiorstw w dziedzinie podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników, a w efekcie poprawę metod zarządzania. Nie oddziaływują one jednak na poprawę poziomu kwalifikacji kooperujących z nimi polskich firm.

Tadeusz SMUGA*

Zatrudnienie

W przedsiębiorstwach sprywatyzowanych z udziałem kapitału zagranicznego wystąpiły **znaczące zmiany w gospodarowaniu siłą roboczą**. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw **(80,0%)** miał miejsce **spadek zatrudnienia**; w pozostałych wielkość zatrudnienia nie zmieniła się (13,3%) bądź nastąpił jego wzrost (6,7%). To ostatnie zjawisko wystąpiło w podmiotach reprezentujących przemysły chemiczny i materiałów budowlanych. Ze zmniejszeniem stanu zatrudnienia mieliśmy do czynienia w firmach, w których „wygasły" pakiety socjalne oraz w niektórych, gdzie one nadal obowiązywały.

Najbardziej „poszkodowanymi" grupami pracowniczymi, których dotknęły zwolnienia były przede wszystkim pracownicy administracji (miało to miejsce w 73,3% badanych przedsiębiorstw), pracownicy bezpośrednio i pośrednio produkcyjni (odpowiednio w 60%) oraz kadra kierownicza (w 46,7%). Najmniej zwolnienia objęły zarządy przedsiębiorstw (wystąpiły one w 1/5 podmiotów). Natomiast wzrost zatrudnienia dotyczył głównie pracowników bezpośrednio produkcyjnych (odnotowano we wszystkich przedsiębiorstwach, w których wystąpił wzrost zatrudnienia), w dalszej kolejności – pracowników pośrednio produkcyjnych, kadry kierowniczej oraz zarządu.

Powstaje pytanie, jakie były przyczyny spadku zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach? Zaprezentowano je w tablicy 1.

Tablica 1

Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia[a)]

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	Liczba	%
Dostosowanie wielkości zatrudnienia do wielkości produkcji	17	56,7
Zmiana struktury organizacyjnej	13	43,3
Zmniejszenie pracochłonności produkcji	12	40,0
Zwiększenie wymagań w stosunku do pracowników	11	36,7
Zwiększenie dyscypliny pracy	8	26,7
Zmiana programu produkcji	6	20,0
Przejście na emerytury, renty	6	20,0
Brak środków finansowych na płace	1	3,3
Wydłużenie czasu pracy	1	3,3
Wysokie płace oferowane przez inne firmy	–	–
Niski poziom płac	–	–
Ograniczenie świadczeń socjalnych	–	–
Lepsze warunki pracy w innych firmach	–	–
Dekapitalizacja majątku trwałego	–	–
Rozpoczęcie programu naprawczego	–	–

a) Respondenci mogli wybrać co najwyżej trzy przyczyny.

* Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego w Warszawie.

Analiza powyższych czynników wykazuje, że pierwszoplanową rolę w ograniczeniu wielkości zatrudnienia odegrało dostosowanie jego poziomu do wielkości produkcji (wskazała na to ponad połowa firm), a w dalszej kolejności – zmiana struktury organizacyjnej, zmniejszenie pracochłonności produkcji oraz zwiększenie dyscypliny pracy. Oznacza to, że przed wejściem inwestora zagranicznego w podmiotach tych miały miejsce przerosty zatrudnienia, jak również, na skutek wprowadzenia postępu technicznego i technologicznego nastąpiło zmniejszenie pracochłonności produkcji i wzrost wydajności pracy. Stało się to zapewne jedną z przyczyn wzrostu bezrobocia.

Z drugiej strony należy zauważyć, iż w żadnym przedsiębiorstwie jako przyczynę ograniczenia zatrudnienia nie wskazano np. niekonkurencyjnych płac na lokalnym rynku pracy, czy też ograniczenia świadczeń socjalnych. Przegląd przyczyn spadku zatrudnienia wskazuje, iż dominowały wśród nich czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

W większości badanych firm (67,7%) spadek zatrudnienia miał charakter ciągły, co oznacza iż dostosowanie jego wielkości do wielkości produkcji odbywa się nadal. Ma miejsce więc ograniczanie produkcji (sprzedaży) i towarzyszące mu ograniczanie liczby pracujących. W pozostałych firmach, w których zanotowano zmniejszenie poziomu zatrudnienia – w 30% jego spadek nastąpił w pierwszym roku po wejściu inwestora zagranicznego, a tylko w jednym przypadku (3,3%) – po wygaśnięciu pakietu socjalnego. W tych firmach, w których tylko w pierwszym okresie dokonano zwolnień, w następnych latach sytuacja się ustabilizowała.

Czynniki, które z kolei spowodowały **wzrost zatrudnienia** były następujące: zwiększenie sprzedaży (6,7%), zmiana struktury organizacyjnej (6,7%), zmiana struktury zatrudnienia – przyjęcie do pracy kadr wysoko kwalifikowanych (3,3%) oraz zmiana rodzaju działalności (z handlowej na produkcyjną (3,3%)).

Generalnie można powiedzieć, że przyrost zatrudnienia był związany ze zwiększeniem aktywności firm na rynku. Żałować należy, że zjawisko to miało niewielki zasięg.

Większość przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (63,3%) miała pełną swobodę w kształtowaniu (polityce) zatrudnienia, gdyż nie istniały w nich porozumienia (pakiety socjalne) dotyczące tego problemu lub okres ich obowiązywania wygasł.

W pozostałych takie porozumienia pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi zostały zawarte. Porozumienia te dotyczyły szeroko pojętej polityki zatrudnienia i spraw socjalnych, tj. zagwarantowania praw nabytych przez pracowników przed wejściem inwestora, regulacji płacy i pracy na ściśle określony czas (np. na 3 lata), gwarancji zatrudnienia wszystkich pracowników w nowej strukturze własnościowej, zagwarantowania odpraw w przypadku rozwiązywania stosunku pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy, a także wprowadzenia zapomóg dla emerytów.

Badania wykazały, iż wejście inwestora zagranicznego w zasadzie pozostawało bez wpływu na poziom fluktuacji kadr. W tym względzie wystąpiła podobna sytuacja, jaka miała miejsce przed prywatyzacją. W blisko 2/3 firm po-

ziom fluktuacji nie uległ zmianie, w 1/5 uległ zwiększeniu i tylko w 16,7% badanych podmiotów uległ zmniejszeniu. Zdaniem badanych o zwiększeniu fluktuacji pracowników decydowała konieczność dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa („poprzednia kadra nie spełniała oczekiwań zarządu"). Nie bez wpływu na te działania była również ogólna sytuacja rynkowa (bariera popytu), oznaczająca konieczność dostosowywania poziomu zatrudnienia do wielkości produkcji.

Zmiana statusu własnościowego poprzez wejście inwestora zagranicznego w małym stopniu wpłynęła na zmianę struktury zatrudnienia polegającą na zwiększeniu udziału pracowników wyżej kwalifikowanych w zatrudnieniu ogółem (wskazało bowiem na to zjawisko 4/5 respondentów). Poważna wymiana pracowników o niskich kwalifikacjach na pracowników wyżej wykwalifikowanych miała bardzo wąski zakres i wystąpiła tylko w 6,7% przedsiębiorstw. Były to firmy, które w zmienionych warunkach własnościowych funkcjonowały relatywnie długo, bowiem prywatyzacja dokonała się w latach 1993 i 1995. W pozostałych badanych firmach (13,3%) nie odnotowano żadnych zmian w tym zakresie. Firmy te w zmienionych warunkach własnościowych działały bardzo krótko, gdyż zostały sprywatyzowane przy udziale kapitału zagranicznego w 1999 roku. Na podstawie tych obserwacji można sformułować tezę, iż im dłużej w przedsiębiorstwie jest obecny kapitał zagraniczny tym istnieje większa szansa dokonania zmian w strukturze zatrudnienia na rzecz pracowników o wyższych kwalifikacjach. Proces ten ma charakter stopniowy.

Po wejściu inwestora zagranicznego ponad 3/4 badanych firm (76,7%) nie natrafiła w swym funkcjonowaniu na barierę braku kadry o odpowiednich kwalifikacjach. Oznacza to, że kadra przedsiębiorstw była dostosowana do nowych wymagań (jeśli takie miały miejsce) inwestora zagranicznego bądź w przypadku jej niedoboru istniała możliwość znalezienia odpowiednio kwalifikowanych kadr na rynku pracy. Pozostałe firmy (23,3%) napotkały na taką barierę. Odnosiło się to do takich kwalifikacji, jak np. informatyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, jakością, finanse, marketing i sprzedaż (szczególnie w sferze tzw. „business to business". Również dał się zauważyć brak odpowiednio wykwalifikowanych menedżerów. Przedsiębiorstwa nie odczuwały braku pracowników na stanowiskach robotniczych.

W przypadku niedoboru pracowników stosowano dwie drogi postępowania. Pierwsza polegała na podnoszeniu różnymi sposobami kwalifikacji własnych pracowników, zaś druga – na poszukiwaniu pracowników na rynku pracy. Niekiedy wyszukiwano pracowników w konkurencyjnych przedsiębiorstwach, a w przypadku potrzeby zatrudnienia pracowników w zarządzie przedsiębiorstwa korzystano z pośrednictwa firm consultingowych. Działań, których zadaniem było pokonanie omawianych barier było wiele. W gruncie rzeczy były one dostosowane do rangi danego pracownika w przedsiębiorstwie.

Tylko niespełna 1/4 (23,3%) przedsiębiorstw stwierdziła, iż po sprywatyzowaniu z udziałem inwestora zagranicznego zaszły widoczne **zmiany w kryteriach naboru do pracy** nowych pracowników. Zmiany te polegały głównie na tym, że od kandydata do pracy rzeczywiście wymagano takich kwalifikacji, ja-

kie są pożądane na danym stanowisku. Były to najczęściej takie wymogi, jak: odpowiednie wykształcenie (dostosowane do stanowiska pracy), znajomość obsługi komputera oraz znajomość języków obcych (głównie języka angielskiego), a także, choć w mniejszym stopniu, udokumentowanie praktyki zawodowej. Znajomość języka obcego dotyczyła głównie kadry wyższego szczebla i pracowników administracyjnych, od pracowników produkcyjnych wymagano dostosowania się do 4-brygadowego systemu pracy. Ponadto przy zatrudnianiu pracowników zwracano uwagę na takie przymioty, jak: operatywność, dyspozycyjność, chęć dokształcenia się. Często uwzględniano także cechy osobowościowe.

Sprywatyzowanie przedsiębiorstwa w większości nie spowodowało **zmian w organizacji dnia pracy pracowników**. Udział firm, w których dokonano takich zmian w całej populacji badanych podmiotów był zróżnicowany w zależności od danej grupy pracowniczej. Najwięcej podmiotów przeprowadziło zmiany w organizacji dnia pracy kadry kierowniczej (40% badanych firm) i zarządu (36,7%), najmniej zaś pracowników pośrednio produkcyjnych (tylko 10%). W przypadku pozostałych grup pracowniczych rozkład udziału przedsiębiorstw, w których dokonano zmian był następujący: pracownicy administracji – 23,3%, pracownicy bezpośrednio produkcyjni – 23,3%. Wyraźna była następująca prawidłowość – jeżeli przedsiębiorstwo dokonywało omawianych zmian to z reguły obejmowały one wszystkie grupy pracownicze. Jednostkowe były przypadki, kiedy przeprowadzono zmiany wybranej grupy pracowniczej, np. pracowników bezpośrednio produkcyjnych (6,7%), kadry kierowniczej (3,3%) oraz pracowników administracji (3,3%).

Zmiany w organizacji dnia pracy były adekwatne do charakteru pracy pracowników. W przypadku zarządu oraz kadry kierowniczej ich wspólnym mianownikiem było uelastycznienie czasu pracy. W grupie pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych zmiany te sprowadzały się przede wszystkim do zmian w systemie pracy np. do wprowadzenia systemu wielobrygadowego (4-brygadowego) oraz podjęcia obowiązku wykonywania szeregu czynności na różnych stanowiskach pracy (wielozawodowość) w związku ze zmniejszeniem zatrudnienia przy jednoczesnym wzroście produkcji. To ostatnie zjawisko zaobserwowaliśmy także w grupie pracowników administracji.

Respondenci zwracali uwagę, iż możliwość awansowania na wyższe stanowiska ściśle jest związane ze stanowiskiem, na jakim są zatrudnieni pracownicy. Różne są bowiem **kryteria awansu** na wyższe stanowisko. Większość (53,3%) za podstawowe kryterium uznała posiadanie odpowiednich kwalifikacji. Pozostałe kryteria, na które zwracano uwagę, choć odsetek firm był wyraźnie mniejszy to: kreatywność (20%), znajomość języków obcych (20%), umiejętność pracy w zespole (20%), umiejętność podejmowania decyzji (10%), odpowiedzialność (10%), dyspozycyjność (6,7%). Ponadto jednostkowo wskazywano na takie kryteria, jak: zdolności organizacyjne, wiek, zaangażowanie, innowacyjność, osiągnięcia w dotychczasowym działaniu, zdyscyplinowanie. W 6,7% przedsiębiorstw nie było możliwości awansu na wyższe stanowisko, a powodem tego była spłaszczona struktura organizacyjna tych firm. Z kolei

w jednym przedsiębiorstwie, w którym prywatyzacja nastąpiła w 1999 r. Założenia dotyczace zaawansowania pracowników były dopiero w trakcie opracowywania.

Interesujący rozkład odpowiedzi uzyskaliśmy na pytanie dotyczące **konkurencyjności przedsiębiorstwa w sferze zatrudnienia** na lokalnym i krajowym **rynku pracy**. Niemal wszyscy badani (96,7%) podkreślili swą wysoką konkurencyjność na lokalnym rynku pracy. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w zakresie konkurencyjności na krajowym rynku pracy – tylko 23,3% a więc ponad 4 razy mniej firm wskazało na ich konkurencyjność na tym rynku w porównaniu do rynku lokalnego; pozostałe przedsiębiorstwa (76,7%) uznały, że nie są w tej sferze konkurencyjne.

* * *

Powyższe obserwacje dotyczące zmian w sferze zatrudnienia w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych przy udziale kapitału zagranicznego pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- dominującym zjawiskiem był spadek zatrudnienia. Główną jego przyczyną było dostosowanie wielkości zatrudnienia do poziomu produkcji. Innymi, ważnymi przyczynmi były zmiana struktury organizacyjnej, zmniejszenie pracochłonności produkcji oraz zwiększenie wymagań w stosunku do pracowników. Zmniejszenie zatrudnienia ma charakter ciągły,
- większość przedsiębiorstw (ok. 2/3) posiadała swobodę w polityce zatrudnienia, gdyż poza ograniczeniami wynikającymi z kodeksu pracy nie istniały porozumienia (pakiety socjalne) pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi regulujące problemy zatrudnienia,
- prywatyzacja w niewielkim zakresie przyczyniła się do wzrostu fluktuacji kadr (wystąpił on tylko i 1/5 badanych firm). Główną przyczyną była konieczność dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwa dłużej funkcjonujące w zmienionych stosunkach własnościowych (zostały wcześniej sprywatyzowane) dokonały większych zmian w strukturze zatrudnienia, polegających na zwiększeniu udziału pracowników o wyższych kwalifikacjach w zatrudnieniu ogółem,
- bariera niedoboru kadr o odpowiednich kwalifikacjach nie stanowiła ograniczenia w efektywnym funkcjonowaniu większości firm,
- w badanej próbie stosunkowo duży był udział przedsiębiorstw, które dokonały zmian w organizacji dnia pracy. Objęły one przede wszystkim organizację dnia pracy kadry kierowniczej i zarządu. Podstawowa zmiana to uelastycznienie czasu pracy,
- badane przedsiębiorstwa są konkurencyjne w sferze zatrudnienia przede wszystkim na lokalnych rynkach pracy.

Joanna KOTOWICZ-JAWOR*

Inwestycje, innowacje, majątek trwały

Ważnym zadaniem badawczym jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i jakie nastąpiły **zmiany w gospodarowaniu kapitałem trwałym i jego strukturze** po wejściu inwestora zagranicznego.

Ponad 60% badanych stwierdza poprawę stanu tego majątku. Nastąpiło przyspieszenie tempa jego modernizacji, zmiany struktury rodzajowej poprzez nowe zakupy maszyn i urządzeń, budowę nowych linii produkcyjnych, komputeryzację i automatyzację procesu produkcji.

Firmy uzupełniały swe potrzeby majątkowe głównie poprzez zakupy. Większość z nich nie korzystała z leasingu środków trwałych (73%), nie była też leasingodawcą (93%).

Po wejściu inwestora zagranicznego **zmianie uległa dynamika i struktura inwestowania**.

Zdecydowana większość badanych (76%) stwierdza istotny wzrost aktywności inwestycyjnej z chwilą wejścia BIZ. Spadek dynamiki rozwoju nastąpił jedynie w 3,3% jednostek.

Połowa firm realizowała inwestycje modernizacyjne, 73,3% podjęło także przedsięwzięcia rozwojowe zaś jedynie 10% zadeklarowało tworzenie, dzięki podjętym inwestycjom, nowych miejsc pracy.

Po wejściu BIZ istotnym **zmianom uległy podstawy finansowania procesów rozwojowych**. Znacząco zwiększył się udział kredytu inwestycyjnego krajowego i zagranicznego (43,3% firm), przy nadal zasadniczej pozycji środków własnych (56,7% jednostek).

Zasilanie funduszy inwestycyjnych poprzez operacje na rynku kapitałowym było „śladowe". Jedynie z firmy (przem. motoryzacyjny, elektromaszynowy) inwestowały na tym rynku poprzez emisję obligacji.

Mówiąc o akumulacyjnych podstawach rozwoju badanych firm warto podkreślić niewielką ich wrażliwość na zmiany oprocentowania kredytu krajowego.

Brak wpływu ceny tego kredytu na działalność inwestycyjną stwierdza 63,3% badanych przedsiębiorstw, zaś osłabienie inwestowania w wyniku wysokich stóp procentowych notuje jedynie 10% firm.

Tak więc cena kredytu bankowego stanowi nadal podstawową barierę rozwoju firm krajowych nie zaś przedsiębiorstw mieszanych z kapitałem obcym.

Dokonane obserwacje pozwalają stwierdzić, iż po wejściu inwestora zagranicznego **poziom innowacyjności** badanych firm ulega pewnej poprawie.

W ponad połowie jednostek (56,7%) wprowadzono nowe technologie produkcji (nie wprowadzono ich w 36,7% firm). Były to m.in. instalacje nowych

---

* Autorka jest pracownikiem naukowym Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie.

maszyn obniżających koszty materiałowe, nowe linie technologiczne w przedsiębiorstwach przemysłu farmaceutycznego, chemicznego, spożywczego, elektrycznego, stoczniowego, w budownictwie.

Wiele firm (50%) wprowadziło na rynek innowacje produktowe (nowe produkty lub znacząco zmodyfikowane). Ważniejsze nowe produkty oferowane przez badane przedsiębiorstwa po wejściu BIZ to nowe typy autobusów miejskich i ciężarówek, leków nasercowych, chłodziarek, zamrażarek, pralek, nowe wyroby spożywcze i cukiernicze, nowe typy opakowań.

Podobnie jak w inwestowaniu, również w odniesieniu do innowacji następują przesunięcia źródeł ich finansowania na rzecz kredytu bankowego.

Tablica 1

Źródła finansowania innowacji

Źródła finansowania	Ilość firm (%)
środki własne	43,3
kredyt bankowy krajowy	26,7
kredyt bankowy zagraniczny	26,7
środki zagraniczne przedakcesyjne	10,0

Jak widać, około 1/3 przedsiębiorstw wykorzystuje krajowe i zagraniczne kredyty bankowe dla finansowania nowych wdrożeń, podstawowym źródłem zasilania działalności innowacyjnej powstają środki własne.

Warto odnotować stopień adaptacyjności badanych firm do wprowadzanych zmian redukcji stawek podatku dochodowego.

Ponad połowa respondentów (56,7%) stwierdza, iż obniżenie obciążeń fiskalnych wyniku finansowego brutto podatkiem dochodowym nie ożywi ich aktywności inwestycyjnej i innowacyjności. Tę niewielką **wrażliwość na zmiany regulatorów polityki fiskalnej** w stosunku do przedsiębiorstw może wyjaśniać zarówno łatwa dostępność kapitału zagranicznego, jak też znaczące oddziaływanie na ich zdolność akumulacyjną innych, poza podatkiem dochodowym, obciążeń pośrednich (VAT, akcyza oraz wpłaty na ZUS).

Tylko jedna z badanych firm (przemysł mat. budowlanych) w wyniku korekty stawki podatku dochodowego oczekuje wzrostu nakładów inwestycyjnych „do 15% a nawet więcej".

Na podkreślenie zasługują zmiany, jakie nastąpiły po wejściu inwestora zagranicznego w rankingu i sile oddziaływania barier inwestowania i innowacyjności.

Osłabienie barier rozwoju stwierdza ponad połowa badanej próby (53,3%), wzmocnienia ich nie odnotowano w żadnej z firm.

Przeszkody te nie uległy zmianie w 30% jednostek.

Wśród wymienianych barier rozwoju na czołowych pozycjach znajdują się nadal znane od lat przeszkody tj.:

- trudna dostępność krajowego kredytu bankowego 36,7% firm
- poziom fiskalizmu i niedobór środków własnych 33,3% firm
- niestabilność regulatorów ekonomiczno-finansowych 23,3% firm
- wysokie ryzyko inwestycyjne 23,3% firm

Inne wskazane bariery wdrożenia innowacji to pozafiskalne obciążenia firmy, wysokie koszty prac badawczych i zakupu licencji.

Mimo tych przeszkód większość respondentów stwierdza, iż innowacje wdrożone po wejściu inwestora zagranicznego poprawiły pozycję konkurencyjną firmy zarówno na rynku krajowym (60%), jak też zagranicznym (60%). Brak poprawy konkurencyjności odnotowano w 13,3% jednostek.

Tylko jedno z przedsiębiorstw (cukrownia) nie wdrożyło po wejściu BIZ żadnych innowacji.

W 2001 r. połowa obserwowanych firm zamierza wprowadzić do produkcji kolejne przedsięwzięcia innowacyjne. Nie ma takich planów 13,3% firm, w tym przedsiębiorstwa przemysłu farmaceutycznego, szklarskiego, spożywczego.

Interesująca wydaje się enumeracja ważniejszych wdrożeń projektowanych na 2001 rok. Należą do nich: realizacja kryteriów ISO 2001, wprowadzenie nowego programu komputerowego kadrowo-płacowego, sterowanie procedurą technologiczną z laboratorium za pomocą internetu, poprawa funkcjonalności energooszczędności wyrobów, zmiany konstrukcyjno-technologiczne z ukierunkowaniem na „zelektronizowanie" wyrobów, zakup ekstrudera dla utylizacji odpadów poprodukcyjnych (prod. opakowań z tworzyw sztucznych), przedsięwzięcia na rzecz ekologii.

Generalnie zdecydowana większość firm (73,3%) stwierdza, iż po wejściu inwestora zagranicznego **zwiększył się ich dostęp do nowoczesnych technologii** w wyniku zarówno większych możliwości finansowania ich zakupu, jak też możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczeń inwestora zagranicznego jako wieloletniego producenta wyrobów. Podkreślano łatwiejszy dostęp do nowoczesnych metod projektowania know-how, technologie producentów amerykańskich, brytyjskich, włoskich i niemieckich.

Obok wymienionych uprzednio czynników prorozwojowego oddziaływania BIZ na firmy z kapitałem mieszanym, takich jak przyspieszenie modernizacji majątku trwałego, szerszy dostęp nowszych technologii, know-how, poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku, poszerzenie możliwości finansowania rozwoju, badanie pozwoliło odnotować także zjawiska mniej korzystne z punktu widzenia zarówno przedsiębiorstwa, jak całej gospodarki narodowej.

Do czynników tych zaliczyć należy standard sprowadzanych przez inwestora zagranicznego technologii, maszyn i urządzeń. Ponad połowa badanych firm (53,3%) ocenia, iż prezentują one przeciętny poziom międzynarodowy. Jedynie 13,3% jednostek ocenia, iż poziom ten był powyżej przeciętnej. Niemal 50% respondentów stwierdza, iż wykorzystywane aktualnie w produkcji **maszyny i urządzenia** zostały zakupione przez inwestora strategicznego za granicą **„z drugiej ręki"**, tj. były już eksploatowane często w macierzystych zakładach koncernu zagranicznego.

Po wejściu BIZ tylko w 23% firm dokonano zakupy inwestycyjne u polskich dostawców. Badane przedsiębiorstwa podkreślają równocześnie malejącą pracochłonność importowanego sprzętu, co wywołuje niekorzystne skutki na rynku pracy.

Niepokoją obserwacje dotyczące zaplecza badawczego wprowadzanych innowacji.

W 70% obserwowanych przedsiębiorstw przy wdrożeniu innowacji po wejściu inwestora zagranicznego korzystała z wyników badań prowadzonych przez zagraniczne ośrodki naukowe przede wszystkim kraju macierzystego inwestora strategicznego. Z wyników badań krajowych skorzystała tylko 1 firma (przemysł meblarski), z dorobku własnego zaplecza B+R skorzystało 13,3% jednostek. Jedno z przedsiębiorstw przemysłu chemicznego adoptowało rozwiązania przyjęte w spółkach siostrzanych grupy holdingowej.

W większości (ok. 60%) podmiotów gospodarczych własne zaplecze badawcze nie uległo istotnej zmianie po wejściu zagranicznego inwestora strategicznego, a nawet w jednym z zakładów przemysłu chemicznego uległo ono likwidacji.

Zmiany zaplecza B+R dotyczą 1/5 badanej populacji. Polegały one m.in. na zasilaniu centrów badawczych sprzętem informatycznym do projektowania, powstaniu komórek ds. rozwoju terytorialnego, działu konstruktorów (przemysł motoryzacyjny), zwiększeniu kadry pracowników naukowych (przemysł spożywczy).

Na szczególną uwagę zasługuje dokonana przez badane przedsiębiorstwa ocena zmian ich szans rozwojowych po wejściu inwestora zagranicznego.

Tablica 2

Szanse rozwojowe przedsiębiorstw po wejściu inwestora zagranicznego

Wyszczególnienie	wzrost % firm	spadek % firm	bez zmian % firm
poszerzenie asortymentu produkcji	50,0	–	30,0
zdobycie nowych rynków zbytu	60,0	3,3	20,0
wzrost eksportu	66,7	3,3	13,3
poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i rynkach zagranicznych	70,0	3,3	20,0

Dane wskazują, iż ocena wpływu BIZ na pozycję konkurencyjną, zdolność eksportową i innowacyjność firm jest w większości jednostek pozytywna. 70% badanych wskazuje poprawę rozwoju konkurencyjności, 67% wzrost eksportu, zaś 60% poszerzenie rynków zbytu.

Sceptycznie ocenia wzrost swych szans rozwojowych dzięki transferowi BIZ około 20% firm, przy czym 1/3 nie przewiduje poprawy zdolności innowacyjnej, zaś 13,3% nie oczekuje wzrostu eksportu.

Syntetyzując obserwacje dotyczące wpływu kapitału zagranicznego na zmiany stanu i struktury kapitału trwałego, aktywność inwestycyjną i innowacyjność badanych firm warto odnotować intensywniejszą modernizację aparatu wytwórczego, nieco większą ich zdolność innowacyjną i poprawę poziomu konkurencyjności, a także poszerzenie akumulacyjnych podstaw rozwoju z pomocą kredytu zagranicznego.

Wejście inwestora zagranicznego osłabiło siłę oddziaływania tradycyjnych barier rozwoju przedsiębiorstw i poprawiło ich szanse rozwojowe.

Równocześnie do zjawisk niepokojących zaliczyć należy:

- słaby impuls rozwojowy (lub jego brak) dla krajowego zaplecza badawczego,
- zagospodarowanie wykorzystanych już w krajach macierzystych technologii, maszyn, urządzeń, co nie obiecuje znaczącej poprawy innowacyjności i przewag konkurencyjnych gospodarki na rynkach zewnętrznych,
- zwiększenie skali bezrobocia w wyniku racjonalizacji zatrudnienia w firmach z kapitałem obcym.

Wanda KARPIŃSKA-MIZIELIŃSKA*

Zarządzanie

Z udziałem kapitału zagranicznego w prywatyzacji polskich przedsiębiorstw państwowych wiązano oczekiwania o zróżnicowanym charakterze. Spodziewano się przede wszystkim poprawy ich ekonomicznej efektywności i konkurencyjności, zasilenia w kapitał, dostępu do nowych technologii, a także wzrostu sprawności organizacyjnej i wprowadzenia nowoczesnych metod oraz technik zarządzania. Z tego względu jeden z problemów badawczych omawianych badań empirycznych stanowiła **ocena** skali **zmian**, jakie zaszły w przedsiębiorstwach **w sferze zarządzania**.

Zakładano, że charakter tych zmian, a zwłaszcza głębokość mogą w pewnym stopniu zależeć od czynnika czasu, a więc okresu, w którym inwestor zagraniczny uzyskał kontrolę nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Przyjęto m.in. hipotezę, że skala przekształceń będzie większa w podmiotach, w których inwestor wszedł stosunkowo wcześnie, a więc dysponował wystarczającym czasem na ich przeprowadzenie, w tym również na restrukturyzację przedsiębiorstwa. Inny czynnik, który jak przypuszczano ma wpływ na skalę zmian w zarządzaniu, stanowi forma prawna analizowanych podmiotów, gdyż określa ona sposób i procedury podejmowania decyzji. Wśród determinant pozycji inwestora zagranicznego i jego zdolności do przeprowadzenia restrukturyzacji uwzględniono ponadto wysokość posiadanych udziałów w kapitale spółki (zakładano, że większy udział wiąże się z większym obszarem samodzielności decyzyjnej).

Wymienione wyżej zmienne określają rzeczywiste możliwości przeprowadzenia zmian w prywatyzowanych z udziałem kapitału zagranicznego przedsiębiorstwach. W badanej populacji, w 9 jednostkach zagraniczny inwestor objął udziały w pierwszych latach transformacji tj. do końca 1994 r., natomiast w 11 – miało to miejsce w latach 1995-97. W przypadku 8 analizowanych podmiotów udziały objęto stosunkowo niedawno, w tym w 5 w ostatnich dwóch latach, co oznacza, że inwestorzy dysponowali relatywnie krótkim okresem na przeprowadzenie poważniejszych zmian[22]. Większość objętych badaniem podmiotów stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (22), podczas gdy 8 to spółki akcyjne (rozproszony akcjonariat).

Zakładaliśmy, że struktura kapitałowa badanych spółek może określać rzeczywistą rolę inwestorów zagranicznych. W analizowanej populacji czynnik ten jednak w niewielkim stopniu różnicował jednostki objęte obserwacją, gdyż

---

* Autorka jest pracownikiem naukowym Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego w Warszawie.

[22] W dwóch przedsiębiorstwach nie udzielono informacji na temat.

dominowały w niej podmioty z większościowym udziałem kapitału zagranicznego. W 12 przypadkach badane podmioty były w 100% własnością kapitału zagranicznego, a w 7 z nich zaangażowanie tego kapitału przekraczało 90%. Tylko w jednej analizowanej spółce inwestor zagraniczny dysponował udziałem mniejszościowym (30% akcji). W trzech przedsiębiorstwach udział ten wynosił 50%, w 2 – 51%, natomiast w jednej – 62% (3 spółki nie udostępniły informacji na ten temat). Mniejsze udziały inwestora zagranicznego dotyczyły głównie spółek o rozproszonym kapitale, a więc spółek akcyjnych. Udziały mniejszościowe występowały najczęściej w spółkach, których prywatyzację zakończono w ostatnich trzech latach (tylko w jednym przypadku inwestor zagraniczny posiadał 51% akcji i objął je w początkach lat 90.). Można więc oczekiwać, że w podmiotach tych procesy koncentracji kapitału w rękach inwestorów zagranicznych nastąpią w najbliższych latach.

Zakres zmian

Podczas badań zakładano, że wymienione wyżej cechy badanych jednostek determinować będą opinie formułowane przez menedżerów na temat **zmian**, jakie wprowadzono **po prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego**. W swych wypowiedziach na ten temat respondenci za najważniejsze uznawali najczęściej następujące kategorie odpowiedzi:

- automatyzacja procesów produkcyjnych – 43%
- komputeryzacja – 40%
- ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych – 34%
- zmiany personalne w składzie zarządu przedsiębiorstwa – 30%
- likwidacja nieefektywnych działów produkcyjnych przedsiębiorstwa – 27%
- zmiany w systemie i miernikach oceny działalności spółki przez kierownictwo koncernu – 20%
- zmiany w systemie motywowania pracowników – 20%
- sprzedaż lub dzierżawa zbędnych składników majątku – 20%
- wprowadzenie wewnętrznego systemu oceny efektywności jednostek składowych przedsiębiorstwa – 20%
- utworzenie nowych komórek organizacyjnych – 17%

Wymienione przez respondentów zmiany koncentrowały się przede wszystkim wokół czterech grup problemów. Najliczniej zwracano uwagę na **wdrożenie nowocześniejszych technologii oraz technik zarządzania** (automatyzacja i komputeryzacja), a także na **zmiany organizacyjne i personalne**, zwłaszcza na najwyższych szczeblach podejmowania decyzji (ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i zmiany kadrowe w składzie zarządu). Trzecia grupa zmian obejmowała gospodarowanie majątkiem i dotyczyła **likwidacji nieefektywnych działów przedsiębiorstwa** oraz sprzedaży lub dzierżawy zbędnych składników majątku. W jednym z badanych podmiotów doszło nawet do fuzji z innym przedsiębiorstwem. Czwarta grupa wypowiedzi koncentrowała się natomiast

wokół przekształceń w strukturach organizacyjnych, a w tym: powoływania nowych komórek organizacyjnych, wprowadzania wewnętrznych systemów motywowania zarówno komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak i samego przedsiębiorstwa przez kierownictwo koncernu. Nowe kryteria motywowania stosowano zarówno wobec komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych pracowników.

Opinii menedżerów na temat wprowadzanych zmian nie różnicowała ani forma prawna spółki, ani wielkość udziału kapitałowego, ani też moment wejścia inwestora strategicznego. Ten ostatni czynnik okazał się istotny jedynie w przypadku wskazań na automatyzację procesów produkcyjnych. Kategorię tą wymieniano głównie w tych podmiotach, w których inwestor zagraniczny objął udziały co najmniej pięć lat przed realizacją badań.

Polityka kadrowa

Wśród zmian, jakie miały miejsce po wejściu inwestora zagranicznego, ważną pozycję zajmowały **zmiany kadrowe** przeprowadzone **w składach zarządów** badanych spółek. Ich skala w analizowanych jednostkach była bardzo szeroka, jedynie w 17% badanej populacji po prywatyzacji nie doszło do zmian personalnych. Na ogół wyrażano opinię, że są one naturalną konsekwencją przejścia przedsiębiorstwa przez zagranicznego właściciela, a ich celem jest dążenie do zapewnienia sobie większej kontroli nad funkcjonowaniem spółki i wzmocnienia swojej pozycji. Dominował pogląd, że nowy właściciel starał się pozyskać kadrę zarządczą, do której kwalifikacji i lojalności mógł mieć zaufanie (w niektórych przypadkach nowych menedżerów rekrutowano spośród personelu znanego sobie wcześniej przedsiębiorstwa). Zmiany kadrowe obejmowały przede wszystkim najwyższe szczeble w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, głównie stanowiska prezesów spółek oraz członków zarządu. Tylko sporadycznie wynikały one z przyczyn osobowych np. wieku lub kwalifikacji osób pełniących dotychczas te funkcje.

Nowym elementem polityki kadrowej realizowanej po wejściu inwestora zagranicznego stało się **zatrudnianie menedżerów zagranicznych**. W ponad połowie analizowanych podmiotów obserwowaliśmy takie zjawisko, przy czym dotyczyło ono większości badanych spółek akcyjnych. Procesu tego nie różnicował natomiast moment przeprowadzenia prywatyzacji (w równym stopniu dotyczył on jednostek sprywatyzowanych w pierwszych latach transformacji co w ostatnim okresie). Ważniejszy, jak się wydaje dla wyjaśnienia tego zjawiska, był poziom zaangażowania kapitałowego inwestora zagranicznego. Większość podmiotów, w których funkcje kierownicze pełnili menedżerowie zagraniczni, cechował bardzo wysoki poziom tego zaangażowania (w przedziale od 90 do 100%). W oparciu o zebrany materiał możemy stwierdzić, że taką politykę kadrową prowadzono głównie w przedsiębiorstwach dużych, funkcjonujących na rynku kapitałowym i w pełni kontrolowanych przez inwestora zagranicznego.

Menedżerów zagranicznych zatrudniano na ogół na najwyższych szczeblach w hierarchii przedsiębiorstwa. Najczęściej na stanowiskach prezesa spółki, członków zarządu, ale również jako kierowników wybranych komórek organizacyjnych (np. do spraw marketingu). W jednym z badanych podmiotów dotyczyło to również stanowisk doradczych. W kilku analizowanych jednostkach zatrudnianie zagranicznych menedżerów dotyczyło większej liczby stanowisk kierowniczych. Potwierdza to przypuszczenie, że kierownictwa koncernu i nowi właściciele darzyli większym zaufaniem menedżerów sprowadzanych z zagranicy; prawdopodobnie wyżej cenili ich kwalifikacje, zdolności zarządcze, jak i lojalność.

Sposoby zarządzania

Prywatyzacja z udziałem inwestora zagranicznego i nowa struktura kapitałowa wywierają istotny wpływ na sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Niektóre zmiany w tym obszarze mają charakter organizacyjno-prawny i wiążą się z wprowadzeniem struktury spółki (w tym takich organów, jak rady nadzorcze i walne zgromadzenia akcjonariuszy), inne natomiast stanowią bezpośrednią konsekwencję sprzedaży przedsiębiorstwa właścicielowi zagranicznemu i wprowadzania przez niego nowych elementów do systemu zarządzania. Wśród nich istotne zwłaszcza jest **rozdzielenie bieżącego zarządzania** przedsiębiorstwem **od funkcji właścicielskich oraz od zarządzania strategicznego**, usytuowanych z reguły **na zewnątrz** przedsiębiorstwa.

Zjawisko to możemy obserwować przede wszystkim w podmiotach stanowiących część składową większych jednostek (holdingów, koncernów). Takie usytuowanie organów przedsiębiorstwa i rozbudowana, skomplikowana struktura organizacyjna determinuje sposoby podejmowania decyzji i zakres samodzielności kadry kierowniczej tych podmiotów. **Przesunięcia** w sferze **wpływu grup społecznych funkcjonujących** w badanych spółkach na podejmowane w nich **decyzje** prezentuje tablica 1.

Oceny wpływu na podejmowane decyzje dostarczają nam informacji na temat hierarchicznej struktury przedsiębiorstwa. Na szczycie hierarchii sytuuje się właściciel zagraniczny, reprezentowany na ogół przez zarząd spółki (koncernu) i zlokalizowany poza Polską (97% – wpływ ten określiło jako bardzo wysoki lub wysoki). Kolejne pozycje zajmują – prezesi badanych spółek (87%) oraz zarządy (93%). Dopiero za nimi umiejscowiono rady nadzorcze (a więc relatywnie słaba pozycja), jedynie 43% respondentów ich wpływ oceniło wysoko. Znaczenie kadry kierowniczej średniego szczebla określono jako średnie (50%) lub niskie, a nawet bardzo niskie (łącznie ok. 34%). Najniżej natomiast w strukturze przedsiębiorstwa sytuowano pracowników zarówno bezpośrednio produkcyjnych, obsługi, jak i administracyjno-biurowych. Na uwagę zasługuje ponadto niska ocena pozycji zajmowanej w hierarchii przedsiębiorstwa przez związki zawodowe – aż 37% wskazało na brak wpływu tych organizacji na decyzje.

Tablica 1

Oceny wpływu na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie różnych organów i grup społecznych (w %)[x]

Kategorie odpowiedzi	Oceny wpływu na decyzje					
	b. wysoki	wysoki	średni	niski	b. niski	brak wpływu
rada nadzorcza	20,0	24,0	10,0	10,0	3,0	3,0
prezes spółki	54,0	34,0	–	3,0	–	–
zarząd spółki	40,0	54,0	3,0	–	–	–
kadra kierownicza średniego szczebla	3,0	10,0	50,0	17,0	17,0	–
pracownicy administracyjno-biurowi	–	–	10,0	14,0	17,0	57,0
pracownicy fizyczni (bezpośrednio produkcyjni)	–	–	3,0	10,0	3,0	80,0
pracownicy obsługi	–	–	–	10,0	3,0	74,0
związki zawodowe	–	–	10,0	10,0	17,0	37,0
przedstawicielstwo na Polskę firmy zagranicznej	–	10,0	–	3,0	–	20,0
właściciel zagraniczny, kierownictwo koncernu	74,0	24,0	–	–	–	–

[x] Dane w tabeli nie sumują się do 100% ze względu na braki danych w części ankiet

Podmioty z udziałem inwestora zagranicznego charakteryzuje typowo **menedżerski model zarządzania**, z silną pozycją dyrektora przedsiębiorstwa (lub zarządu) oraz właściciela zagranicznego. Relatywnie mały wpływ na decyzje mają natomiast rady nadzorcze. Tradycyjnie na drugim biegunie znajdują się praktycznie wszystkie (poza kadrą kierowniczą średniego szczebla) grupy pracowników, a także organizacje związkowe, o ile takie działają w przedsiębiorstwie. W porównaniu do spółek z przewagą kapitału krajowego, w badanych podmiotach istotną rolę w procesie decyzyjnym odgrywają więc kierownictwa koncernu, w odróżnieniu od przedstawicielstw inwestora na Polskę, których rola jest ograniczona. Badane przedsiębiorstwa stały się elementem większych, międzynarodowych całości, realizujących własną politykę (na większą przestrzennie skalę).

Generalnie nie zaobserwowano w badanej populacji istotnych różnic w modelu kierowania, w zależności od czasu wejścia inwestora zagranicznego oraz od wielkości zaangażowanego kapitału. Warto ponadto zauważyć, że na dominującą rolę zagranicznego właściciela w procesie decyzyjnym wskazywano we wszystkich analizowanych spółkach akcyjnych.

Informacji na temat modelu zarządzania dostarczyły również oceny menedżerów dotyczące stopnia ich swobody w podejmowaniu decyzji. Dlatego też w kwestionariuszu ankiety znalazło się pytanie o czynniki bądź zjawiska, ograniczające ich decyzje. Wymieniano najczęściej następujące bariery i ograniczenia:

- decyzje właściciela 40%
- niestabilność reguł prawnych 37%

- konkurencja na rynku 27%
- decyzje kierownictwa firmy (koncernu) 27%
- system podatkowy 27%
- polityka pieniężna państwa, zwłaszcza wysokość stopy % 20%
- polityka celna państwa 20%
- przepisy prawa pracy 17%

Jedynie w trzech badanych podmiotach menedżerowie czuli się w pełni samodzielni w swych decyzjach i twierdzili, że nic nie ogranicza tych procedur. Wśród wymienionych w wypowiedziach ograniczeń dają się wyodrębnić dwie grupy zmiennych. Pierwszą stanowią decyzje podejmowane przez zlokalizowane na zewnątrz badanych spółek struktury tj. organy właścicielskie bądź zarządy większych jednostek, których elementem stały się analizowane podmioty. Druga natomiast obejmuje rozwiązania systemowe obowiązujące na różnych obszarach, a w tym w zakresie: systemu podatkowego, polityki pieniężnej, celnej oraz regulacji rynku pracy. Badani zwracali również uwagę na niestabilność reguł prawnych, a także znaczną konkurencję na rynku jako ważne determinanty podejmowanych decyzji.

Ta druga grupa wypowiedzi przybliżała badanych menedżerów do opinii formułowanych przez kadrę kierowniczą podmiotów z przewagą kapitału krajowego, ale również i przedsiębiorstw publicznych. Wskazywanie we wszystkich kategoriach podmiotów gospodarczych tych właśnie barier procesów decyzyjnych tylko w pewnym stopniu dostarcza informacji na temat rzeczywistych ograniczeń, wynikających z konstrukcji i funkcjonowania obowiązujących w Polsce regulacji różnych obszarów gospodarki. Wypowiedzi tego typu należy traktować raczej jako sposób racjonalizacji (uzasadniania) pojawiających się w przedsiębiorstwie problemów (w tym również i niepowodzeń) związanych z podejmowanymi decyzjami.

Obserwacje na temat modelu zarządzania badanymi przedsiębiorstwami potwierdzają także dane dotyczące podejmowania decyzji o charakterze strategicznym oraz miejsca w strukturze, gdzie one zapadają. Kluczową rolę w przygotowywaniu strategicznych programów spółki odgrywają właściciele (60%) oraz zarządy przedsiębiorstw (47%) (w tym samodzielnie prezesi – 10%). W niektórych przypadkach, chociaż już znacznie rzadziej, w procesie tym uczestniczą zewnętrzni specjaliści zatrudniani przez spółkę, firmy konsultingowe oraz rady nadzorcze (po 10%). Taki rozkład odpowiedzi potwierdza tezę o menedżersko-właścicielskim modelu zarządzania w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego.

Rola zewnętrznych ośrodków badawczych w procesie decyzyjnym

Nowym elementem procesów **podejmowania decyzji** w warunkach ostrej konkurencji rynkowej jest **włączanie** w ten proces **instytucji zewnętrznych**. Chodzi tu zwłaszcza o analizy i badania prowadzone przez wyspecjalizowane firmy oraz ośrodki badawcze. Nawyk i umiejętność korzystania z takich opraco-

wań nie wykształcił się, jak się wydaje w wystarczającym stopniu, w przedsiębiorstwach z przewagą kapitału polskiego. Korzystanie z takiego wsparcia decyzji zależy, jak można przypuszczać od wielkości przedsiębiorstwa, a przede wszystkim (ze względu na wysokie koszty takich analiz) od jego sytuacji finansowej.

Podmioty sprywatyzowane z udziałem kapitału zagranicznego stosunkowo szeroko korzystały z takich opracowań – dotyczyło to ponad połowy (ok. 54%) analizowanych jednostek. Sytuacji w tej sferze nie determinował ani czas wejścia inwestora, ani też wielkość zaangażowanego kapitału. Z usług takich korzystały przede wszystkim podmioty dostarczające towary konsumpcyjne na rynek, a w tym: artykuły spożywcze, meblarskie, farmaceutyki, dziewiarskie oraz sprzęt gospodarstwa domowego. Analizy te były wykorzystywane przez większość badanych spółek akcyjnych, co potwierdza tezę o związku takich działań z wielkością przedsiębiorstwa i jego sytuacją finansową, a także bardziej otwartą i ofensywną strategią działania. Przedmiotem tych opracowań były na ogół różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Zamawiano głównie prace z zakresu doradztwa prawno-gospodarczego, zarządzania i informatyki oraz badania jakości. W niektórych podmiotach prowadzono ponadto analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, badania związane z procesem technologicznym, a także analizy bilansu przez firmy auditingowe.

Typy firm, z których usług korzystano w analizowanych podmiotach prezentuje tablica 2.

Tablica 2

Korzystanie z usług zewnętrznych ośrodków badawczych

Kategorie odpowiedzi	Firmy polskie	Firmy zagraniczne
a) firmy konsultingowe	24%	17%
b) ośrodki i instytuty naukowo-badawcze	17%	10%
c) ośrodki badania opinii publicznej	10%	–
d) ośrodki badań marketingowych	20%	7%

Badane przedsiębiorstwa korzystały z usług firm konsultingowych, ośrodków badań marketingowych, a także z opracowań instytutów naukowo-badawczych. Najczęściej były to firmy działające w Polsce, chociaż część przedsiębiorstw korzystała również z podobnych opracowań przygotowywanych przez firmy zagraniczne. Dodać należy, że znaczna część badanych jednostek korzystała z prac zarówno firm polskich, jak i zagranicznych. Dotyczyło to zwłaszcza opracowań firm konsultingowych i ośrodków naukowo-badawczych (np. wszystkie podmioty wykorzystujące opracowania zagranicznych instytutów naukowo-badawczych, korzystały również z podobnych prac instytutów polskich; podobna prawidłowość dotyczyła usług oferowanych przez ośrodki badań marketingowych). Tylko trzy analizowane podmioty korzystały jedynie z prac zagranicznych ośrodków. Stopnia korzystania z tych usług nie różnicował jednak ani termin wejścia kapitału zagranicznego, ani wielkość tego kapitału, ani też, w zasadzie, forma prawna spółki. Możemy przypuszczać, że decydowały

o tym raczej takie czynniki, jak jakość kadry zarówno menedżerskiej najwyższego szczebla, jak i pracowników kierowniczych średniego szczebla (wykonawczych). Prawdopodobnie firmy, które miały ofensywne strategie działania na rynku były bardziej otwarte na korzystanie z tego typu pomocy. W przypadku spółek akcyjnych dodatkowy element, wyjaśniający systematyczne korzystanie z takich opracowań, stanowi obowiązek publikowania bilansów (audyt).

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Analiza funkcjonowania przedsiębiorstw w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje na ogromną rolę, jaką w procesach zarządzania przywiązuje się do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym kształtowania właściwych relacji z pracownikami oraz do stałego podnoszenia ich kwalifikacji. Podczas badań podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytania, czy firmy sprywatyzowane z udziałem kapitału zagranicznego kładą większy (niż pozostałe podmioty działające w polskiej gospodarce) nacisk na kwestie kształcenia pracowników (w tym stałe podnoszenie kwalifikacji) oraz czy wzory w tym zakresie przenoszone są z firm zagranicznych na grunt polski? Zebrany materiał hipotezę tą potwierdził tylko częściowo.

W większości badanych spółek nie istniały programy kompleksowego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników (67%), chociaż w blisko 1/4 analizowanej populacji takie programy opracowano. W porównaniu z innymi kategoriami przedsiębiorstw w polskiej gospodarce (w tym publicznych) wielkość ta wydaje się jednak znacząca. Programy doskonalenia zawodowego najczęściej istniały w spółkach, w których właściciel zagraniczny stosunkowo wcześnie objął swoje udziały, a także w części analizowanych spółek akcyjnych.

Wymieniane w badanych podmiotach elementy takich programów obok podnoszenia kwalifikacji stanowiły: wdrożenie kontrolingu i systemu ISO, prowadzenie cyklicznego przeglądu i oceny stanowisk, a także takie przygotowanie pracowników (otwartych na zdobywanie nowych kwalifikacji), aby mogli zajmować różne stanowiska pracy. Programy takie obejmowały na ogół wszystkie grupy pracownicze, tylko w niektórych przypadkach adresowano je do wyodrębnionych grup w przedsiębiorstwie np. kadry kierowniczej średniego szczebla bądź też wyłączano ze szkoleń pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

Podmioty sprywatyzowane z udziałem kapitału zagranicznego zarządzano, co potwierdził zebrany w badaniach materiał, w sposób menedżerski. Wejście kapitału zagranicznego – z punktu widzenia pracowników – niesie ze sobą wiele elementów niepewności. Wiążą się one zarówno ze sposobem zarządzania, jak i nowymi oczekiwaniami (wymaganiami) pod adresem pracowników i sposobu wypełniania przez nich obowiązków, a w związku z tym również z oceną ich pracy.

Znaczna rotacja kadry kierowniczej obejmująca nie tylko najwyższe szczeble kierowania, a w tym zatrudnienie menedżerów zagranicznych pogłębiają

również tą niepewność. Na tym tle oraz w warunkach znacznych zmian zachodzących na różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą rodzić się konflikty wewnętrzne. Badania potwierdziły w pewnym stopniu tą hipotezę. Na powstawanie po prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego **konfliktów w przedsiębiorstwach** wskazywało ok. 57% respondentów. Tylko 1/3 badanych menedżerów twierdziła, że takie konflikty nie miały miejsca (pozostali nie udzielili odpowiedzi na to pytanie ankiety). Konflikty zaobserwowano w większości badanych spółek akcyjnych, a więc z reguły w dużych podmiotach. Pojawiły się zarówno w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych w ostatnich latach, jak i w początkach transformacji systemowej. Podobnie poziom zaangażowania tego kapitału nie wpływał na stopień występowania konfliktów wewnętrznych. Badani jednak niechętnie wypowiadali się na ten temat i tylko nieliczni respondenci poinformowali o przedmiocie konfliktów. Tam gdzie udało się uzyskać informacje dotyczyły one najczęściej wynagrodzeń, w niektórych podmiotach wiązały się z nowym stylem kierowania przedsiębiorstwem i dotyczyły podziału zadań oraz obowiązków. W konfliktach tych uczestniczyli najczęściej pracownicy produkcyjni, ale również zaobserwowano spory z innymi grupami pracowniczymi, w tym z pracownikami administracyjno-biurowymi oraz kadrą kierowniczą średniego szczebla.

Na ogół respondenci stwierdzali, że stroną konfliktu nie były związki zawodowe. W części badanych podmiotów związki zawodowe nie istniały (w tym w jednej spółce akcyjnej). Analiza wpływu związków na przebieg procesów decyzyjnych wykazała, że organizacje te sytuowane są z reguły w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na dole hierarchii. Proszeni o ocenę tej pozycji respondenci tylko w jednym przypadku określili ją jako silną (duża spółka akcyjna). Najczęściej oceniano ją jako przeciętną (40%) oraz słabą (ok. 24%). Wprawdzie większość badanych stwierdzała, że pozycja ta pomimo wejścia inwestora zagranicznego nie zmieniła się (utrzymała się na tym samym poziomie), to jednak w części badanych jednostek (20%) uległa ona osłabieniu.

Pomimo deklaracji o utrzymywaniu się pozycji związków zawodowych na dotychczasowym poziomie zebrany materiał wskazuje raczej, że pozycja organizacji pracowniczych w podmiotach sprywatyzowanych z udziałem kapitału zagranicznego jest słaba. W części przedsiębiorstw organizacje takie nie istniały, a tam gdzie działały nie stanowiły strony konfliktu.

Sprawne zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga stworzenia dobrego systemu komunikowania pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa a jego pracownikami i ukształtowania wysokiego stopnia identyfikacji z firmą. Pomimo niskiej pozycji grup pracowniczych w hierarchii wpływu na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje, poziom ich identyfikacji z firmą stanowi ważny czynnik determinujący sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego m.in. względu pytaliśmy badanych menedżerów, czy dysponują wiedzą o stosunku pracowników do pracy? Prawie we wszystkich analizowanych podmiotach stwierdzano, że kierownictwo spółki posiada wiedzę na ten temat. Tylko w jednym przedsiębiorstwie nie posiadano takich informacji.

Wiedzę taką czerpano z różnych źródeł, przy czym najczęściej z:

- systematycznych spotkań (narad) z pracownikami 57%
- informacji uzyskiwanych podczas nieformalnych spotkań z pracownikami 57%
- konsultacji z przedstawicielami związków zawodowych 43%
- danych działu personalnego przedsiębiorstwa 23%
- ankiet prowadzonych wśród pracowników przez dział personalny 10%
- innych źródeł 17%

Wśród innych (nie wymieniane w pytaniu) metod pozyskiwania informacji wymieniono m.in. analizy prowadzone przez własne (bądź zewnętrzne) wyspecjalizowane ośrodki, spotkania nieformalne z pracownikami, opinie kierowników oraz własną znajomość (dobre osobiste kontakty) z pracownikami firmy. Na uwagę zasługuje z jednej strony duże znaczenie przywiązywane przez badanych do wiedzy na temat nastrojów wśród pracowników, z drugiej zaś wielość i różnorodność źródeł, z jakich czerpie się informacje na ten temat. Istotny zwłaszcza jest wysoki odsetek wskazań (a także sposób traktowania) na więzi nieformalne oraz informacje uzyskiwane za ich pośrednictwem.

W ponad połowie analizowanych podmiotów podkreślano, że podejmowano działania, których celem jest zwiększenie identyfikacji pracowników z firmą (54%). Najczęściej wymieniano różnego typu imprezy o charakterze integracyjnym, w tym wspólne wyjazdy, „zawody sportowe, majówki". W niektórych spółkach za szczególnie ważne uznano kreowanie pozytywnego wizerunku firmy. Wśród instrumentów osiągania tego celu znalazły się: wydawnictwa i publikacje wewnętrzne, akcje informacyjne, w tym np. szkolenia na temat filozofii i misji firmy. Sposób na wzmocnienie identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem część badanych dostrzegała w prowadzeniu działalności socjalnej, w tym organizacji wypoczynku letniego i zimowego, udzielaniu pomocy finansowej oraz rzeczowej m.in. w formie pożyczek na budowę czy też zakup mieszkań. Część respondentów podkreślała znaczenie wprowadzenia jednolitych i czytelnych (ustalonych) zasad postępowania obowiązujących wszystkich pracowników, w tym w ich stosunkach z klientami.

* * *

Zebrany materiał wskazuje, że w wielu sferach zarządzania przedsiębiorstwami po prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego nastąpiły istotne zmiany. Były one rezultatem zarówno świadomej polityki nowych zarządów, jak i obiektywnych warunków funkcjonowania podmiotów w polskiej gospodarce. Duża rola zmian w zarządzaniu wiąże się m.in. z relatywnie niższymi kosztami ich wprowadzenia. Na uwagę zasługuje przede wszystkim bardzo wysoki poziom wymiany kadr kierowniczych, zwłaszcza na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Skala tych zmian przewyższa znacznie poziom wymiany kadr, jaką obserwowaliśmy w podmiotach sprywatyzowanych przy udziale kapitału polskiego. Wymiana kadr kierowniczych z jednej strony oraz zatrudnianie menedżerów zagranicznych wskazuje na ograniczone zaufanie nowych właścicieli do profesjonalizmu zatrudnionej wcześniej

w przedsiębiorstwie kadry, a także dążenie do sprawowania kontroli nad przedsiębiorstwem za pośrednictwem dobranych przez siebie pracowników.

Pozytywny element zmian, jakie zachodziły w badanych podmiotach, stanowiła automatyzacja, komputeryzacja, udostępnienie internetu, a także eliminowanie nieefektywnych części składowych przedsiębiorstwa. W oparciu o zebrane dane trudno jest nam ocenić głębokość tych zmian, wydaje się jednak, że ich kierunek nie odbiega istotnie od zmian obserwowanych w innych grupach sprywatyzowanych przedsiębiorstw. Większość wprowadzanych zmian wymuszała sytuacja na rynku i dążenie do utrzymania przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej. Nowym elementem jest natomiast przenoszenie z przedsiębiorstw ukształtowanych w gospodarce rynkowej pewnych wzorów, zwłaszcza w zakresie relacji interpersonalnych i zarządzania zasobami ludzkimi.

Podmioty z dominującym (większościowym) udziałem kapitału zagranicznego, podobnie jak i inne sprywatyzowane podmioty, cechował menedżerski styl kierowania, co potwierdza kluczowa rola kadry kierowniczej nie tylko w bieżącym zarządzaniu, lecz także w podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym. W przedsiębiorstwach zagranicznych ze względu na ich charakter jako elementu większych struktur, uległa zwiększeniu ilość szczebli decyzyjnych. Rezultatem tego było pozostawienie znacznej części decyzji o strategicznym znaczeniu w rękach właściciela i kierownictwa koncernu, zlokalizowanych poza Polską. Włączenie polskich przedsiębiorstw w struktury takich wielkich, międzynarodowych podmiotów może mieć skutki pozytywne poprzez dopływ nowoczesnych technologii i wiedzy, zwiększenie konkurencyjności oraz poprawę sprawności zarządzania. Z drugiej strony jednak ogranicza to możliwość wpływu i kontroli nad polityką oraz strategią działania spółki. Przede wszystkim zaś większy wpływ na jej działalność będzie miała pozycja koncernu na rynku międzynarodowym niż sytuacja na rynku krajowym.

Pozytywnym zjawiskiem funkcjonowania podmiotów z większościowym udziałem kapitału zagranicznego wydaje się natomiast większa otwartość takich podmiotów na wykorzystywanie fachowej, specjalistycznej wiedzy, oferowanej przez ośrodki spoza przedsiębiorstwa. Inne pozytywy, to przywiązywanie dużego znaczenia do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz wzrost stopnia identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem.

Generalnie jednak zebrany w badaniach materiał na temat zmian wprowadzanych w zarządzaniu po wejściu inwestora zagranicznego rozczarowuje. W analizowanych spółkach nie obserwowaliśmy zmian, które moglibyśmy określić jako jakościowy zwrot (przemianę) w ich funkcjonowaniu. Nawet te podmioty, które sprywatyzowano na tej ścieżce w pierwszych latach transformacji systemowej, nie odbiegały wyraźnie ani od pozostałych badanych jednostek, ani też od przedsiębiorstw prywatyzowanych innymi sposobami.

Joanna KOTOWICZ-JAWOR

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pozwala na odnotowanie następujacych ważniejszych obserwacji:

- Wejście inwestora zagranicznego nie przyniosło zasadniczej zmiany kryteriów funkcjonowania firm i ukierunkowania ich na realizację długofalowych celów rozwojowych. **W rankingu funkcji celu czołowe miejsce zajmuje bieżąca ekspansja rynkowa poprzez maksymalizację sprzedaży (80% firm)** przed kryterium ochrony aktualnej pozycji na rynku. Maksymalizacja nadwyżki w długim okresie dla celów rozwojowych zajmuje dalszą, trzecią pozycję, podobnie jak w badanych przez nas w połowie lat 90. przedsiębiorstwach krajowych [Innowacje 97, 1998].
  Dominacja kryterium ekspansji krótkookresowej na rynku wewnętrznym stwarza zagrożenie dla przyszłej zdolności eksportowej firm z kapitałem mieszanym, jak też dla przedsiębiorstw krajowych.
- **Strategie konkurencyjne** badanych jednostek **zbliżone są do** typologii **M.E. Portera**. Dominują strategie specjalizacji, koncentracji i dywersyfikacji produkcji.
- **Głównym kierunkiem zbytu** większości firm (70%) jest **rynek krajowy**. Drugoplanowe miejsce zajmuje rynek UE i krajów Europy Wschodniej. Połowa badanych zachowała swe dawne kierunki eksportu.
  Zasadna wydaje się teza, iż istotną przesłanką alokacji BIZ było pozyskanie lokalnego rynku zbytu i wykorzystanie tradycyjnych kanałów dystrybucyjnych za granicą.
- W większości firm nastąpiła **zmiana struktury eksportu** na rzecz dóbr finalnych. Wzrost ich udziału w **imporcie** deklaruje około 20% jednostek, dominują tu półprodukty, komponenty, materiały.
- O zmianie struktury sprzedaży zadecydowała **szeroka modernizacja wyrobów** (84% firm) i wprowadzanie **nowych produktów** (68%). Jednak wzrost udziału produktów wysokoprzetworzonych odnotowano tylko w 20% jednostek.
- **Istotną zmianę** w sferze produkcji i sprzedaży stanowi **włączenie firm** z kapitałem zagranicznym **do systemu wymiany wewnątrzkorporacyjnej** tj. handlu pomiędzy filiami korporacji z pominięciem rynku. Pozwala to na manipulowanie cenami transakcyjnymi, uchylanie się od obciążeń fiskalnych i celnych, transfer zysków za granicę i zmiany struktury eksportu i importu.
- Wejście inwestora zagranicznego do przedsiębiorstw przyniosło znaczący **wzrost wydajności pracy**. Głównym czynnikiem tej zmiany była poprawa systemu organizacji i zarządzania firmą. Modernizacja aparatu wy-

twórczego i automatyzacja produkcji zajmują dwa kolejne miejsca w rankingu.

- Przedsiębiorstwa przemysłowe z kapitałem zagranicznym, obok firm usługowych **stymulują także proces serwicyzacji gospodarki**. Badane firmy (32%) rozwijają sieć usług dostawczych, doradczych, marketingowych, zaspokajających szczególne potrzeby klientów (customisation).
- Głównym **źródłem finansowania** rozwoju podmiotów z kapitałem obcym są środki własne, przed amortyzacją i kredytem bankowym (krajowym i zagranicznym). Od wzorców w rozwiniętej gospodarce rynkowej różni je nadal jeszcze relatywnie niski udział kredytów i papierów komercyjnych.
- Ponad połowa badanych korzysta z zewnętrznego wsparcia finansowego w formie ulg podatkowych i kredytów preferencyjnych. Około 30% firm wykorzystuje zasilanie zewnętrzne dla realizacji przedsięwzięć obarczonych wysokim ryzykiem.
- Szczególne miejsce w zewnętrznym finansowaniu przedsiębiorstw z kapitałem mieszanym zajmują uzyskiwane za granicą **terminowe kredyty dewizowe** (2/3 próby) i pożyczki (1/3).
  Środki zagraniczne stanowiły około 60% łącznej sumy uzyskanych przez nasze firmy kredytów i pożyczek. Zasadność tej obserwacji potwierdzają wyniki badania prowadzonego przez NBP na szerszej próbie (300 jednostek), dotyczącego zadłużenia dewizowego przedsiębiorstw.
- Uzyskane środki dewizowe ponad 30% firm przeznaczyło na import inwestycyjny, zaś tylko około 10% firm dokonało zakupów maszyn i urządzeń na rynku krajowym. Ta struktura zakupów nie sprzyja rozluźnieniu ograniczenia popytowego dla krajowych dostawców dóbr inwestycyjnych, lecz niestety, struktura ich oferty produkcyjnej często nie odpowiada wymogom jakościowym zgłaszanego popytu[23].
- Badane przedsiębiorstwa **nie obawiają się ryzyka kursowego** pokrywając koszty obsługi długu zagranicznego z wpływów eksportowych. Jedna tylko firma stosuje instrumenty zarządzania ryzykiem dewizowym.
- Syntetyzując zmiany źródeł finansowania działalności firm z kapitałem obcym należy podkreślić szerokie wykorzystywanie uzyskiwanego od instytucji zagranicznych kredytu dewizowego. Łatwa dostępność i niska cena są głównymi przesłankami korzystania z tego źródła. Udział kredytów dewizowych w ogólnym zadłużeniu badanych jednostek zbliżony jest do notowanego w większych populacjach przedsiębiorstw.
- Ponad połowa respondentów informuje o stosowaniu długookresowych **polityk cenowych**. Ich podstawę stanowi zasada: mała marża, duży obrót. Stąd relatywnie niższy poziom cen sprzedaży na rynku krajowym niż na rynkach zagranicznych. Notujemy dwojakie reakcje cenowe badanych firm na wzrost kosztów produkcji. Jest to koncentracja podwyżek w czasie (30% firm) lub metoda „pełzania" tj. nierównomierny wzrost cen w różnych grupach asortymentowych.

---

[23] Szersza analiza przyczyn tych zjawisk wykracza poza ramy niniejszej syntezy.

- **Szybkość adaptacji cenowych** do zmian warunków funkcjonowania jest **zróżnicowana**. Najszybsze są reakcje cenowe na słabnącą kondycję finansową firmy. Szybsza także w stosunku do innych przesłanek jest reakcja na wzrost cen innych produktów.
  Interesujące, iż wzrost popytu lub kosztów nie skłaniał do natychmiastowej podwyżki cen (dyscyplinujący wpływ konkurentów).
  Badane firmy stosowały politykę naśladownictwa cen innych producentów zbliżonych wyrobów.
- Następstwem alokacji BIZ w badanych jednostkach była istotna **zmiana poziomu i struktury kosztów** produkcji. Wskaźnik kosztów obniżył się w około 1/3 firm (wzrósł w 10%). Dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku wewnętrznym towarzyszył znaczny wzrost kosztów promocji i reklamy. Drugie miejsce wśród czynników zwiększających wskaźnik kosztów były rosnące koszty finansowe i amortyzacji, co wiązało się ze znacznym wzrostem zewnętrznego kredytowania firm i realizacją inwestycji O/M.
  Głównym czynnikiem redukcji kosztów był malejący w nich udział wynagrodzeń (40% firm).
  Poprawę efektywności firmy poprzez obniżkę kosztów uzyskiwano więc głównie redukując koszty pracy zarówno poprzez ograniczenia podwyżek płac, jak też zatrudnienia. Stało się to jednym z czynników wzrostu bezrobocia.
- Po wejściu do przedsiębiorstw zagranicznego inwestora strategicznego nastąpiła w wielu z nich zasadnicza **zmiana systemu płac** dla wszystkich grup zatrudnionych. Dla zarządów oznaczała ona ściślejsze powiązanie poziomu wynagrodzeń z wynikami ekonomicznymi firmy i likwidacją różnorodnych dodatków, dla kadry kierowniczej było to uzależnienie płac od efektów pracy a nie od stażu, zaś system płac pracowniczych uproszczono likwidując premie i dodatki.
- Połowa respondentów informuje o wzroście poziomu płac realnych po wejściu BIZ. Główną przesłanką wzrostu płac zarządu były przeprowadzone w przedsiębiorstwie zmiany organizacyjne, poprawa kwalifikacji i preferencja ważnych dla firmy specjalistów. Przeprowadzone zmiany technologiczne, wzrost wydajności i obawa przed konkurentami zajmują dalsze pozycje.
  Motywy podwyżek płac pracowniczych to przede wszystkim poprawa kwalifikacji, a także wzrost kosztów utrzymania (23% firm) i zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie.
- Korzyści z nowych systemów płacowych były zróżnicowane, znaczące dla zarządów i kadry kierowniczej i niewielkie dla pozostałych grup pracowniczych.
- Należy dodać, iż zdecydowana większość badanych jednostek (90%) stosuje **pozapłacowe systemy motywacyjne** (samochody służbowe, świadczenia socjalne, wyjazdy zagraniczne (40%), nagrody, ubezpieczenia). Grupy pracownicze korzystają z nich w mniejszym stopniu niż kadra kierownicza.
- Niezwykle istotną zmianą, jaką wnosi kapitał zagraniczny do firm mieszanych, jest powszechne (w 80% jednostek) podnoszenie poziomu kwalifika-

cji kadr. **Szerokie inwestowanie w kapitał ludzki** jest najistotniejszym czynnikiem oddziaływania BIZ na osłabienie dystansu dzielącego mechanizm rozwojowy przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku od wzorców w rozwiniętej gospodarce kapitalistycznej. Inwestowanie w „człowieka" obejmuje wszystkie grupy pracownicze. Wymienia się takie działania, jak finansowanie kursów językowych, studiów zaocznych, organizację kursów dokształcających, stypendia zagraniczne, szkolenia w centrali koncernu lub w jego filiach.

Dla kadry menedżerskiej prowadzone są szkolenia (80%) w zakresie marketingu, komunikacji społecznej, organizacji pracy, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, motywowania pracowników i technik zarządzania w kryzysie.

Charakterystyczne jest, iż szkolenia menedżerów dotyczące planowania rozwoju firmy prowadzone są w wąskim zakresie (33% firm). Za pomyślną należy uznać obserwację, iż prowadząc szkolenia większość (70%) firm korzysta z usług krajowych instytucji specjalistycznych, a jedynie 20% z komórek organizacyjnych centrali koncernu i instytucji zagranicznych.

- Tak więc oceniając wpływ BIZ na zmiany w sferze kosztów i płac warto odnotować malejące koszty pracy i ich konsekwencje w sferze zatrudnienia, lecz także, zaliczane do kosztów, ponoszone nakłady na kapitał ludzki, poprawę poziomu wiedzy i kwalifikacji kadr, metod zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.
- Przy generalnym dążeniu do redukcji zatrudnienia, dokonano jej przede wszystkim w firmach, w których wygasły uzgodnione pakiety socjalne. Redukcje dotknęły głównie pracowników administracyjnych i produkcyjnych. Tylko 1/5 firm zmniejszyła skład zarządów.
- Na czele rankingu przyczyn redukcji badane firmy wymieniają konieczność dostosowania wielkości zatrudnienia do programu produkcji (bariera popytu), zmiany struktury organizacyjnej firmy i obniżkę pracochłonności produkcji, wzrost wymagań w stosunku do pracowników i wymogi dyscypliny pracy. Racjonalizację zatrudnienia determinowały więc w większej mierze warunki rynkowe (popytowe) i zmiany organizacyjne niż znaczący wzrost innowacyjności firm. Niepokojace jest przy tym, iż w większości firm (67,7%) spadek zatrudnienia ma charakter ciągły. W około 1/3 próby redukcji nastąpiły w pierwszym roku po wejściu inwestora strategicznego, w następnych latach sytuacja ustabilizowała się.
- **Wzrost zatrudnienia** w wyniku większej sprzedaży, zmian profilu produkcji i organizacji firmy odnotowano jedynie w „śladowej" ilości jednostek (4%-6%).
- Swobodę polityki zatrudnienia po wygaśnięciu pakietów socjalnych ograniczyły w części firm (około 20%) porozumienia zawarte między pracodawcą a związkami zawodowymi dotyczące zatrudnienia i spraw socjalnych, w tym gwarancji praw nabytych przed wejściem inwestora zagranicznego, regulacji płac na czas określony, gwarancji odpraw pracowniczych i zapomóg dla emerytów.

- Wejście BIZ spowodowało niewielkie zmiany struktury zatrudnienia, podjęto równocześnie (jak wspomniano) programy poprawy kwalifikacji wszystkich grup pracowniczych. Bariera niedoboru kadr o poszukiwanych umiejętnościach była mało odczuwalna. Dotyczyła ona w niewielu firmach kwalifikacji z zakresu informatyki, zarządzania zasobami ludzkimi, jakością oraz marketingu.
- Po wejściu BIZ **kryteria zatrudnienia pracowników nie uległy** istotnej **zmianie**. Pierwsze pozycje zajmuje wykształcenie, obsługa komputera i znajomość języków obcych, lecz także udokumentowanie praktyki zawodowej (trudny wymóg dla młodych absolwentów szkół wyższych), operatywność, dyspozycyjność, chęć dokształcania się, osobowość.
- Tylko 20% badanych firm wprowadziła po prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego **zmiany organizacji dnia pracy**. Uelastyczniono czas pracy zarządów i kadry kierowniczej, zaś w grupie pracowników produkcyjnych wprowadzono system wielobrygadowy i obowiązek wykonywania różnych czynności na różnych stanowiskach pracy (wielozawodowość) z uwagi na redukcję zatrudnienia.
- Ważniejsze kryteria awansu na wyższe stanowiska w nowej sytuacji własnościowej firmy, to obok posiadanych umiejętności profesjonalnych, językowych, podejmowania decyzji i pracy w zespole, także dyspozycyjność, odpowiedzialność, innowacyjność, dotychczasowe osiągnięcia zawodowe, zdyscyplinowanie.
- Niemal wszyscy respondenci eksponują wysoki poziom konkurencyjności firmy na lokalnym rynku pracy i znacznie niższy na rynku krajowym.
- **W ocenie wpływu BIZ na gospodarowanie kapitałem trwałym, aktywność inwestycyjną i konkurencyjność** firm „mieszanych" zasadne wydaje się unikanie ocen kategorycznych. Przeprowadzone badanie pozwala bowiem odnotować zarówno czynniki wspierające szanse rozwojowe przedsiębiorstw, jak też czynniki niekorzystne zarówno dla obserwowanych firm, jak i dla całej gospodarki narodowej.
- BIZ przyczyniły się do poprawy stanu i struktury kapitału trwałego intensyfikując jego modernizację poprzez zakupy maszyn i urządzeń nowszej generacji, automatyzację i informatyzację procesów produkcji.
- Wejście inwestora zagranicznego otworzyło drogę dla szerszego finansowania rozwoju krajowym i zagranicznym kredytem bankowym, jednak środki własne pozostają głównym źródłem zasilenia finansowego inwestowania i innowacji.
- Wrażliwość badanych firm na zmiany ceny kredytu krajowego jest nieznaczna.

  Poziom stopy procentowej pozostaje zasadniczą barierą rozwoju przedsiębiorstw krajowych.
- Pod wpływem BIZ zdolność innowacyjna badanych przedsiębiorstw (choć nieco większa) nie uległa zasadniczej zmianie.

  Inwestycje i innowacje finansowano w większej niż uprzednio mierze kredytem bankowym.

- Wrażliwość badanych firm na zmniejszenie stawek podatku dochodowego jest niewielka. Stopniowa korekta w dół obciążeń fiskalnych z tego tytułu nie stanowi istotnego impulsu dla działalności rozwojowej przedsiębiorstw. Przyczyną może być zarówno szerszy dostęp do kredytów zagranicznych, jak też znaczący wpływ podatków pośrednich na ich aktywność inwestycyjną.
- Czołowe miejsce na liście barier rozwoju badanych firm zajmuje nadal trudno dostępny kredyt krajowy, niedobór środków własnych, niestabilność regulatorów ekonomiczno-finansowych i ryzyko inwestycyjne.
  Notuje się równocześnie znaczne osłabienie oddziaływania tych barier na inwestowanie i innowacyjność po wejściu inwestora zagranicznego.
- Mimo przeszkód, wdrożone dzięki BIZ, innowacje poprawiły pozycję konkurencyjną badanych firm na rynku krajowym i rynkach zewnętrznych. W roku 2001 połowa z nich przewiduje realizację nowych projektów innowacyjnych.
- Zwiększona zdolność akumulacyjna i szerszy dostęp do wiedzy i doświadczeń inwestora strategicznego pozwoliły na wykorzystanie nowszych technologii i poprawę jakości produkcji.
- Skalę poprawy poziomu konkurencyjności firm z kapitałem obcym powiększa jednak nie najwyższy standard importowanych „z drugiej ręki" maszyn i urządzeń wykorzystywanych uprzednio w macierzystych zakładach koncernu.
- Niepokoją obserwacje dotyczące zaplecza badawczego wdrażanych do produkcji nowości. Większość z nich wykorzystuje wyniki prac zagranicznych ośrodków naukowych (centra badawcze korporacji).
- Większość przedsiębiorstw pozytywnie ocenia swe szanse rozwojowe po wejściu inwestora zagranicznego. Dotyczy to zarówno poszerzenia asortymentu produkcji, jak też większej zdolności eksportowej i wyższej konkurencyjności.
- Mimo tych pomyślnych obserwacji, na tle przeprowadzonej analizy funkcjonowania sfery rozwojowej badanych firm z kapitałem obcym, rysują się trzy zagrożenia dla procesu zmian strukturalnych samych przedsiębiorstw i całej gospodarki. Należy do nich zaliczyć:
  - słaby impuls rozwojowy (lub jego brak) dla krajowego zaplecza badawczego,
  - zagospodarowanie wykorzystanych już w krajach macierzystych technologii, maszyn, urządzeń, co nie obiecuje zasadniczej poprawy innowacyjności i przewag konkurencyjnych gospodarki na rynkach zewnętrznych,
  - zwiększenie skali bezrobocia w wyniku racjonalizacji zatrudnienia w firmach z kapitałem obcym.
- W badanej próbie przedsiębiorstw o przewadze spółek z większościowym udziałem kapitału zagranicznego **restrukturyzacja zarządzania** dotyczyła czterech istotnych sfer:
  1. zmian organizacyjnych i personalnych na najwyższym poziomie decyzyjnym (ograniczenia ilości stanowisk kierowniczych, zmiany składu zarządu),

2. przekształceń struktur organizacyjnych firmy (likwidacja, przekształcanie działów, wprowadzane przez centralę koncernu systemy motywowania ogniw organizacyjnych),
3. nowych technik zarządzania (automatyzacja, komputeryzacja),
4. zmian zasad gospodarowania kapitałem trwałym firmy i zarządzania kapitałem ludzkim.

- Dokonane przez inwestora strategicznego **zmiany kadrowe na poziomie „top managementu"** dotyczyły prezesów spółek i członków zarządu. W dużych spółkach notowanych na rynku kapitałowym zatrudniano na tych stanowiskach zagranicznych menedżerów podkreślając większe zaufanie do ich umiejętności, zdolności zarządzania i lojalności.
- Istotną **zmianą systemu zarządzania** firmą po jej prywatyzacji z udziałem inwestora zagranicznego jest **oddzielenie funkcji właścicielskich i zarządzania strategicznego**, usytuowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa **od bieżącego zarządzania**. Dotyczy to głównie firm stanowiących część składową koncernów i holdingów.
- Największy wpływ na podejmowane w firmach (90%) decyzje ma zagraniczny właściciel usytuowany poza Polską. Drugą pozycję zajmują zarządy (93%) i prezesi spółek (87%). Pozycja rad nadzorczych jest znacznie słabsza. Tylko 43% badanych wysoko ocenia jej oddziaływanie na proces decyzyjny. Niemal połowa badanych stwierdza brak wpływu przedstawicielstw związkowych na ten proces.
- System zarządzania spółek z kapitałem obcym można określić jako **menedżersko-właścicielski**. Decyzje strategiczne podejmuje zagraniczne kierownictwo korporacji.
  Swobodę decyzyjną menedżerów ograniczają decyzje właściciela, niestabilność miejscowych reguł prawnych, polityka fiskalna i pieniężna państwa i, co warto podkreślić, wymieniany na ostatniej pozycji obowiązujący kodeks pracy.
- Do procesów decyzyjnych w spółkach mieszanych (54%) włączane są liczne zewnętrzne instytucje doradcze tj. firmy specjalistyczne i ośrodki badawcze krajowe i zagraniczne przygotowujące ekspertyzy z zakresu doradztwa prawno-gospodarczego, zarządzania i informatyki, badań jakości produkcji, audytu, przewag konkurencyjnych firmy. Udział firm eksperckich w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw krajowych jest znacznie mniejszy.
- Inwestorzy zagraniczni przebudowując system zarządzania firmą dużą uwagę przywiązują do zapewnienia właściwego **systemu komunikacji społecznej** i wysokiego stopnia **identyfikacji pracowników z firmą**.
  Pełne rozpoznanie stosunku pracowników do miejsca pracy zapewniają kierownictwu niemal wszystkich badanych firm systematyczne spotkania z pracownikami, konsultacje ze związkami zawodowymi, ankietowanie pracowników, spotkania nieformalne.
- Identyfikację załóg z firmą zapewnić ma działalność socjalna, imprezy integracyjne, zawody sportowe, pomoc finansowa i rzeczowa przy zakupie mieszkań. Dobry wizerunek firmy kreują różnorodne szkolenia nt. fi-

lozofii i misji firmy, wydawnictwa, publikacje wewnętrzne, akcje informacyjne.

* * *

Sumując, do głównych form oddziaływania BIZ na zmiany struktury gospodarowania obserwowanych jednostek należy zaliczyć:
- zmiany struktury kapitału trwałego, wprowadzanie nowszych technologii, modernizację majątku,
- zmiany struktury i jakości kapitału ludzkiego poprzez podnoszenie poziomu kwalifikacji i nowe metody zarządzania zasobami ludzkimi,
- w strukturze zasilania finansowego działalności firm wzrost udziału źródeł zewnętrznych, w tym głównie kredytu dewizowego; wzrost wiarygodności firm w relacjach z bankami krajowymi i wzrost zdolności kredytowej,
- w strukturze kosztów większy udział wydatków na reklamę i marketing, wzrost kosztów finansowych i kosztów amortyzacji. Poprawę efektywności w znacznej mierze determinował spadek kosztów pracy,
- w strukturze produkcji pojawiły się nowe i zmodernizowane produkty, a głównym kierunkiem sprzedaży stał się rynek wewnętrzny,
- w strukturze eksportu wzrósł udział produktów gotowych,
- w zmodyfikowanym systemie menedżersko-własnościowym oddzielono własność i zarządzanie strategiczne (usytuowane za granicą) od zarządzania bieżącego,
- zbliżenie stosowanych strategii konkurencyjnych do wzorcowych strategii w gospodarce wysoko rozwiniętej, takich jak koncentracja, dywersyfikacja i specjalizacja produkcji.

Równocześnie możliwości pokonywania dystansu strukturalnego dzielącego gospodarkę od wzorców ekonomiki opartej na wiedzy osłabiają takie efekty oddziaływania BIZ, jak:
- modernizacja aparatu wytwórczego z pomocą nienajnowszych technologii „z drugiej ręki",
- korzystanie w procesach innowacyjnych, głównie z wyników badań zaplecza B+R macierzystego koncernu,
- niski udział wysokiego przetwórstwa w nowo wprowadzonych produktach,
- odrębność bieżących i długofalowych procedur decyzyjnych, uplasowanie decyzji strategicznych poza granicami kraju,
- rozwój obrotów wewnątrzkorporacyjnych obniżających wpływy budżetowe kraju,
- znacząca importochłonność produkcji,
- zwiększanie nadwyżek siły roboczej, głównie w wyniku zmian organizacyjnych, w mniejszym stopniu najnowszych technologii,
- orientacja firm z kapitałem mieszanym na krótkookresową ekspansję na rynku krajowym.

Należy dodać, iż BIZ indukując dynamiczne, głębokie zmiany struktury gospodarowania w skali makroekonomicznej zbliżają ją, głównie poprzez pro-

ces serwicyzacji, do wzorców strukturalnych rozwiniętej gospodarki rynkowej. Oddala od tych wzorców przewaga usług rynkowych nie związanych z nasyconymi wiedzą dziedzinami wytwarzania oraz stymulowanie przez BIZ asymetrii tempa rozwoju wysokiego i niskiego przetwórstwa przemysłowego na rzecz tego ostatniego.

Osłabienie tych asymetrii i efektywniejsze wykorzystanie BIZ dla pobudzania innowacyjności gospodarki i poprawy poziomu jej konkurencyjności wymaga wykorzystania instrumentacji polityki strukturalnej. Jednym z jej istotnych zadań może stać się naprowadzanie kierunków zainteresowań alokacyjnych BIZ na ścieżkę długookresowych makroekonomicznych preferencji rozwoju.

Wśród instrumentów fiskalnych użytecznym narzędziem realizacji tej polityki wydaje się dywersyfikacja wakacji podatkowych tj. wydłużanie ich dla BIZ rozwijających naukochłonne sekcje gospodarowania i nowe technologie oraz skracanie dla firm inwestujących w sektorach tradycyjnych.

Bibliografia

Boguszewski P., [1998], Sytuacja finansowa a innowacyjność, w: Innowacje 1997. Raport z badań empirycznych, Gospodarka Narodowa 5-6/1998.

Boguszewski P., Puchalska K., Jankiewicz Z., Kocięcki A., [2000], Wstępna informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. 2001 r.., Narodowy Bank Polski, maj 2000 r.). Opracowanie jest też dostępne pod adresem internetowym http://www.nbp.pl/publikacje/index.html

Dunning J.H., [1993], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, London.

Dunning J.H., [1993], *Globalisation: The Challange for National Economic Regimes*, The Economic and Social Research Institute, Dublin.

Dunning J.H., [1995], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company.

Dunning J.H., [1999], *Governments, Globalisation and International Business*, Oxford University Press.

Durka B., (red.), [2001], Inwestycje zagraniczne w Polsce, IKiC.

Innowacje 97 [1998], raport pod kier. naukowym J. Kotowicz-Jawor, Gospodarka Narodowa nr 5-6/1998 r.

Kojima K., [1978], *Direct Foreign Investment. A Japanese model of multinational business operations*, Croom Helm, London.

Kotowicz-Jawor J., [1998], Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju, PWN.

Komiya R., [1993], *The Japanese Economy: Trade, Industry and Government*, University of Tokyo Press.

Sadowski Z. (red.), [1999], Kapitał zagraniczny w Polsce. Warunki działania, Bellona.

Stuglik D., (1999), Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na zmiany strukturalne polskiej gospodarki, IriSS.

Witkowska J., [1996], BIZ w Europie Środkowo-Wschodniej, Uniwersytet Łódzki.