Richard NICHOLLS

INWESTYCJE ZAGRANICZNE W SEKTORZE USŁUG

Wprowadzenie

Gospodarka Polska należy do najszybciej rozwijających się w Europie. Okres do wielkiego kryzysu w Rosji, w roku 1998, charakteryzował się wzrostem gospodarczym w wysokości około 7% rocznie i pomimo zapowiedzi związanych ze studzeniem gospodarki w roku 1999 wyniósł około 5%. W znacznym stopniu wzrost ten spowodowany był dynamicznym rozwojem sektora usług, w którym istotny udział miały również inwestycje zagraniczne.

Przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale będą inwestycje zagraniczne w polskim sektorze usług, przyczyny stojące u podstaw decyzji inwestycyjnych oraz wynikające z inwestycji implikacje dla polskich klientów i przedsiębiorstw usługowych.

Tło historyczne

Sektor usług w okresie gospodarki centralnie planowanej, podobnie jak we wszystkich krajach Europy Wschodniej, był w Polsce szczególnie zaniedbywany. Zaniedbanie to obejmowało zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. Polityka gospodarcza w tamtych czasach skupiona była na przemyśle ciężkim, którego rozwój nie szedł w parze z wymaganiami sektora usług. Prawdą jest, że istniał szeroki zakres samoobsługi i działalności nieformalnej, jednak nie będący w stanie zastąpić funkcji realizowanych przez usługi świadczone na wolnym rynku.

Udział przemysłu w tworzeniu dochodu narodowego w krajach Europy Wschodniej charakteryzował się ciągłym wzrostem, podczas gdy nawet w innych krajach o takim samy PKB *per capita*, struktura gospodarki była inna.

Statystycznie tendencję tę potwierdził J. Winiecki[1], przeprowadzając badania na przykładzie gospodarek 38 krajów w latach 1965 i 1979. Poprzez analizę zatrudnienia wykazał nie tylko przerost sektora drugiego w gospodarkach centralnie planowanych, ale również udowodnił, że odchylenia od modelu uniwersalnego zwiększają się z czasem. Autor ten wyliczył, że sektor usług w Europie Wschodniej charakteryzował się niedorozwojem szacowanym na 16% siły roboczej.

Godne uwagi wydają się również różnice pomiędzy stosunkiem udziału zatrudnienia w usługach rynkowych oraz usługach publicznych w krajach socjalistycznych i krajach OECD. W krajach OECD zatrudnienie w usługach rynkowych było wyższe od 50 do 100% od zatrudnienia w usługach publicznych, natomiast w krajach socjalistycznych widoczna była przewaga zatrudnienia w usługach publicznych. Dodatkowo należy zauważyć, że jakościowy niedorozwój dotyczył w większym stopniu usług rynkowych niż publicznych[2].

Związek pomiędzy wzrostem gospodarczym i rozwojem przemysłu powodował, że większość inwestycji trafiała do sektora drugiego. Na preferencje zasługiwali producenci dóbr, w szczególności przeznaczonych do produkcji dóbr inwestycyjnych. Priorytetem był więc rozwój przemysłu ciężkiego i maszynowego, mającego niewielki związek z obsługą sektora usług. W dodatku, jeżeli zauważymy, że przedsiębiorstwa przemysłowe mogły liczyć na różnorodne ulgi i subsydia, to nie dziwi fakt, że usługi zostały zepchnięte na margines życia gospodarczego.

Znaczenie militarne wielu dziedzin przemysłu dodatkowo tłumiło rozwój sektora usług. Fakt, że świat stał w obliczu „zimnej wojny" powodował wzrost znaczenia rozwoju przemysłu jako zadania politycznie priorytetowego, zapewniającego bezpieczeństwo państwa. Usługi musiały czekać. Ponadto przyczyny związane z obronnością kraju determinowały import technologii oraz półproduktów, takich jak stal, chemikalia, cement, oczywiście ze szkodą dla sektora usług.

Politycy w dobie socjalizmu preferowali osiągnięcia, w wysokim stopniu reprezentatywne i łatwe do zakomunikowania. Te preferencje przejawiały się w faworyzowaniu przemysłu, ze względu na materialne wyniki oraz możliwość przełożenia ich na ilościowe wskaźniki skuteczności i efektywności. Istotna była też siła oddziaływania propagandowego wielkich inwestycji i ich potencjalnych następstw. Świadczy to o tym, że politycy z Europy Wschodniej nie bez przy-

[1] J. Winiecki, *The Distorted World of Soviet-type Economies*, Croom Helm Ltd, Pittsburgh, 1988.

[2] R. Nicholls R., *The Neglected Service Industries of Eastern Europe: Some Quantitative and Qualitative Aspects*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, 1992, No. 3, s. 47.

czyny zaniedbywali rozwój sektora usług, a ich decyzje uniemożliwiały dopływ wysoko wykwalifikowanych pracowników do tego sektora. Zatrudnieni w usługach byli słabiej opłacani, a ich praca utożsamiana była z niższym statusem społecznym oraz gorszym traktowaniem w procesie rozdziału dodatków socjalnych, przyznawania urlopów i mieszkań[3].

W gospodarce centralnie planowanej organy rządowe zastępowały wiele instytucji niezbędnych w systemach rynkowych, takich jak giełda papierów wartościowych, banki komercyjne, agencje reklamowe, instytucje prawne oraz firmy konsultingowe. Rola pieniądza w centralnie planowanej gospodarce różniła się fundamentalnie od roli, jaką ma on do spełnienia w gospodarkach rynkowych. Sektor bankowy był raczej wykonawcą zaleceń rządu niż niezależną instytucją rynkową. Podobnie o alokacji funduszy inwestycyjnych decydowały procedury, a nie kalkulacje rynkowe. Państwo troszczyło się o emerytury, ubezpieczenia chorobowe, w związku z czym nie występowała potrzeba tworzenia prywatnych firm ubezpieczeniowych. Te czynniki wyjaśniają zaskakująco niski poziom zatrudnienia w grupie usług finansowych w Europie Wschodniej, wyrażający się udziałem ich rzędu 0,5% w ogólnej liczbie zatrudnionych[4].

Czynniki przedstawione powyżej, w znacznym stopniu wyjaśniają przyczyny znaczącej roli, jaką odgrywają aktualnie zagraniczne firmy inwestujące w Polski sektor usług.

Od roku 1989 znaczenie sektora usług w polskiej gospodarce uległo diametralnej zmianie. Sektor trzeci charakteryzuje się aktualnie dynamicznym rozwojem, podczas gdy przemysł ciężki znajduje się w fazie spadku. Nowe miejsca pracy, a także wielkość wzrostu gospodarczego wynikają głównie z rozwoju handlu i usług finansowych. Inwestycje zagraniczne z pewnością odegrały ważną rolę w procesie zmian zachodzących w polskiej gospodarce.

Inwestycje zagraniczne w sektorze usług

Polska jest obecnie postrzegana jako atrakcyjny kraj dla inwestycji zagranicznych. Działania promocyjne prowadzone przez Polską Agencję Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) znalazły uznanie na arenie międzynarodowej. W roku 1997 PAIZ otrzymał „Best European Agency for Promoting Investment" przyznawany przez Coopers & Lybrand i magazyn Corporate Location. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce od roku 1990 szacuje się na ponad 35 bilionów

[3] D. Lane, F. O'Dell, *The Soviet Industrial Worker*, Martin Robertson, Oxford 1978, s. 51.

[4] J. Maciejewicz, J. Maciejewicz, *Changing Role of Services in the Socialist Countries of Eastern Europe*, The Service Industries Journal, Vol. 9, 1989, No. 3.

dolarów, do roku 2000 mają one przekroczyć kwotę 40 bilionów. PAIZ przewiduje, że inwestycje zagraniczne w roku 1999 powinny zamknąć się kwotą 10–11 bilionów dolarów[5].

O inwestycjach zagranicznych w Polsce decyduje wiele czynników. Polska postrzegana jest jako kraj o taniej i wysoko wykwalifikowanej sile roboczej. Pod uwagę brana jest też wielkość polskiego rynku, położenie w pobliżu rynków Unii Europejskiej, a także to że Polska stanowi naturalny korytarz łączący Wschód z Unią Europejską. Inwestorzy podkreślają również znaczenie konsekwentnej i stabilnej polityki finansowej rządu[6].

Z drugiej strony należy wskazać na czynniki osłabiające aktywność inwestycyjną. Należą do nich przede wszystkim dowolność interpretacyjna przepisów prawnych, nieprzewidywalne zmiany prawa, niedorozwój infrastruktury, trudności w pozyskaniu informacji, relatywnie wysokie podatki, inflacja, której wysokość przekracza poziom inflacji w krajach UE[7].

W roku 1999 ponad 750 firm zagranicznych zainwestowało w Polsce ponad milion dolarów. Największymi inwestorami są firmy ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Włoch i Holandii. W roku 1997 aż 70% inwestycji zagranicznych pochodziła z krajów UE[8]. Poniższa tabela przedstawia wielkość inwestycji zagranicznych w Polsce w roku 1996.

Pomimo że inwestycje zagraniczne w sektorze przemysłowym przewyższają inwestycje w sektorze usług, to inwestycje w usługach bez wątpienia należy uznać za znaczące. W ostatnich latach inwestycje w sektorze trzecim zaliczają się do największych, co obrazuje fakt, że w szóstce największych inwestycji w pierwszej połowie 1999 roku aż pięć związanych było z usługami.

Ponadto z biegiem czasu wzrasta relatywne znaczenie inwestycji zagranicznych w sektorze usług. Wskazują na to dane zamieszczone w tabeli trzeciej. Czynnikami powodującymi zwiększenie roli inwestycji zagranicznych w usługach są: zmiany prawne otwierające polski rynek na inwestorów zagranicznych (np. od 1 stycznia 1999 roku banki zagraniczne i firmy ubezpieczeniowe mają całkowity dostęp do polskiego rynku), wzrost PKB *per capita* i wiążące się z tym powiększenie popytu na usługi[9]. Kolejnym czynnikiem jest zmniejszający się czas wolny, co znajduje odzwierciedlenie w zapotrzebowaniu na usługi czasooszczędne.

---

[5] *Kapitał płynie jak przed rokiem*, Rzeczpospolita, 8 września 1999, s. B1.

[6] *Zachowane zaufanie inwestorów*, Rzeczpospolita, 9 marca 1999, s. B1.

[7] Z. Olesiński, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, PWE, Warszawa 1999, s. 42.

[8] G. Mietek, *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, Manager, październik 1998, s. 25–26.

[9] W roku 1995 w Polsce średnie dochody stanowią 37% przeciętnych dochodów w UE, natomiast w 1999 roku 43% (*Zachowanie zaufania inwestorów*, Rzeczpospolita, 9 marca 1999, s. 9.)

Tabela 1

Inwestycje zagraniczne w Polsce w 1996 roku, w milionach dolarów

Kraj	Ogół inwestycji	Usługi finansowe	Dystrybucja, handel, nieruchomości	Pozostałe usługi
Razem	5195,5	1237,6	603,3	224,7
USA	992,2	279,2	95,5	13,5
Niemcy	850,7	139,8	150,5	15,9
Inwestycje mieszane	391,9	349,8	38,3	0,0
Włochy	764,4	1,1	27,9	18,5
Holandia	534,4	247,8	23,2	67,6
Francja	326,0	67,9	98,3	18,5
Wielka Brytania	141,1	0,0	8,2	102,8
Szwajcaria	182,2	6,21	63,1	1,1
Austria	67,6	29,5	18,2	25,0
Irlandia	58,3	58,3	0,0	0,0

Źródło: Z. Olesiński, op. cit.

Tabela 2

Największe inwestycje w Polsce w pierwszej połowie 1999 roku, w milionach dolarów

Firma	Wielkość inwestycji
United Pa-Europe Communications	1150
UniCredo Italiano	1045
Allied Irish Bank	582
Bayerysche Hypo – und Vereinsbank AG	276
RAO Gazprom	152
Deutsche Bank AG	144

Źródło: PAIZ.

Tabela 3

Struktura bezpośrednich inwestycji w Polsce w latach 1993–1996, w milionach dolarów

	1993		1994		1995		1996	
	wielkość	udział	wielkość	udział	wielkość	udział	wielkość	udział
Ogół inwestycji	2819,6	100,0	4320,8	100,0	6832,2	100,0	12027,7	100,0
Inwestycje w usługach	774,8	27,5	1217,4	28,2	6832,2	27,6	3737,1	31,0
Usługi finansowe	374,1	13,3	812,1	18,8	1886,2	18,8	2525,1	21,0
Dystrybucja, handel, nieruchomości	400,7	14,2	405,3	9,4	1287,5	8,8	1202,0	10,0
Inne usługi	79,4	2,8	144,3	3,3	598,7	4,3	520,5	4,3

Źródło: Z. Olesiński, op. cit.

Dane w tabeli 4 potwierdzają zarówno znaczenie inwestycji zagranicznych w sektorze usług, jak i relatywny wzrost ich znaczenia w ogólnej sumie inwestycji.

Tabela 4

Inwestycje zagraniczne w przekroju sektoralnym, w milionach dolarów, na dzień 31 czerwca 1997 roku

Sektor	Wielkość zainwestowana	Planowane inwestycje
Przemysł	11042,0	5782,6
w tym przemysł wydobywczy	16,2	0,0
Rolnictwo	15,0	0,0
Usługi finansowe	3130,4	422,0
Handel i naprawy	1408,5	2033,8
Transport i komunikacja	743,5	299,4
Budownictwo	554,9	511,8
Usługi publiczne	354,6	232,0
Hotele i restauracje	305,5	431,0
Energetyka, gazownictwo i wodociągi	96,5	1040,0
Nieruchomości	38,3	24,5
Razem	17705,4	10777,0

Źródło: Z. Olesiński, op. cit.

Inwestorzy zagraniczni

Inwestorzy zagraniczni obecni w Polsce reprezentują szeroki zakres działalności usługowej, dominują jednak firmy świadczące usługi biznesowe oraz firmy handlowe. W przypadku usług biznesowych zarówno stopień wejścia firm zagranicznych na rynek polski, jak również efektywność ich działań charakteryzuje się znaczną różnorodnością. Zgromadzenie niezbędnych informacji i przyswojenie wiedzy na temat rynku w przypadku niektórych usług jest łatwe i nie wymaga dużo czasu. O rozwoju firm usługowych może decydować również obecność na polskim rynku koncernów przemysłowych o zasięgu globalnym, z którymi firmy te współpracują na całym świecie. Dodatkowo rodzime firmy wykorzystują usługi zachodnich firm w celu potwierdzenia swojej wiarygodności w oczach inwestorów zagranicznych[10].

[10] Business Central Europe, At Your Service, BCE, January 1995, s. 37.

Inwestorzy zagraniczni obecni w sektorze usług to m.in.:

- w przypadku usług finansowych: Allied Irish Bank, Banque Nationale de Paris, Berliner Bank, Citibank, Deutsche Bank, ING Group,
- w przypadku handlu: IKEA, Makro, McDonald's, Tesco,
- w przypadku usług profesjonalnych, biznesowych: Baker & McKenzie, Berlitz, DHL, France Telekom, Group 4, Hertz, Nielsen, Price WaterhouseCoopers, Saatchi & Saatchi, TNT, UPS.

Usługi bankowe są szczególnie atrakcyjnym obszarem dla inwestorów zagranicznych. Pierwsze banki zagraniczne pojawiły się w Polsce w 1991 roku, a do końca roku 1998 posiadały już 43% udziałów w bankach polskich. W roku 1998 aktywnie działało na polskim rynku dwadzieścia osiem zagranicznych banków, w tym w osiemnastu przypadkach posiadały one 100% udziału w zarządzanych przez siebie podmiotach. W Polsce obecne są aktualnie cztery banki ze światowej dziesiątki (według wielkości kapitału) tj.: Citicorp, Deutsche Bank, Bank America Corp. i ABN - Amro.

Podstawy inwestycji zagranicznych w Polsce

Zagraniczne firmy decydują się inwestować w Polsce z różnorodnych przyczyn. Część z nich można uznać za przejściowe, inne natomiast związane są z trendami globalnymi. Do drugiej z wymienionych grup można zaliczyć: wzrost szybkości i spadek kosztów przesyłu informacji, rozwój technologii związanych z transportem, rozwój nowych usług opartych na technologiach informatycznych, redukcję barier celnych.

Motywy, jakimi kierują się firmy zagraniczne, można zaklasyfikować do jednej z poniższych grup:

- Rozwój i podtrzymanie obecności na rynkach lokalnych lub globalnych. Polska uznawana jest za jeden z najbardziej stabilnych rynków w Europie Środkowej i Wschodniej. Motywem tym kieruje się wiele firm konsultingowych.
- Budowanie wizerunku w oczach polskich klientów jako pionierów w określonych dziedzinach.
- Rozwój globalnej sieci usług. Przykładem mogą być GSM, Global One, Western Union Money Transfer, Visa.
- Świadczenie usług dla cudzoziemców przybywających do Polski (sieci hoteli Holidey Inn i Marriott).
- Wyprzedzenie konkurencji i redukcji kosztów. Wiele firm zdecydowało się na inwestycje w Polsce, kalkulując koszty. Firmy te przewidywały znaczny wzrost kosztów nieruchomości, gruntów oraz opłat związanych z ich zakupem i rozpoczęciem działalności. Przykładami mogą być duże firmy handlowe, takie jak IKEA, czy Carrefour.

- W ramach rozwoju strategii redukcji kosztow opartej na ekonomii skali, poprzez budowę zakładów produkcyjnych i sieci usług komplementarnych, jak: sklepy, serwis, naprawy, obsługę kredytową. Przykładem są koncerny samochodowe, które po wejściu na polski rynek tworzyły banki oraz sieci stacji obsługi i dealerów.
- Ochrona marki i sprzedaż oryginalnych produktów (Levi, Reebok, Adidas, McDonald's).
- Świadczenie usług w ramach transformacji gospodarczej. Ten motyw dotyczy zarówno organizacji non profit (Know How Fund, Phare, Bank Światowy, Soros, Peace Corp. MBA Corp, World Teach, Chaities Aid Fundation), jak i organizacji rynkowych (firmy konsultingowe, banki itd.).
- Wypełnienie istniejących na polskim rynku luk obejmujących: brak usług specyficznych dla gospodarek zachodnich – fast food, reklamowych, public relations itd. – niska jakość usług świadczonych przez firmy polskie, popyt na usługi zagranicznych usługodawców, tj. nauczycieli języków obcych, trenerów aerobiku, maklerów itd., popyt wywołany wzrostem poziomu życia (GSM, Fast Food, rozrywki itd.).

Należy dodać, że poza oficjalnymi czynnikami występuje wiele innych, takich jak chęć wyjazdu Polaków za granicę w celu nauki języków, wypoczynku, zakupów oraz korzystania z usług medycznych. Odrębną grupę stanowią usługi świadczone w ramach „szarej strefy", tj.: nauczanie języków, usługi medyczne, roboty budowlane, nie wspominając już o prostytucji czy „ochronie".

Następstwa zagranicznych inwestycji dla polskich firm

Profesjonalizm firm zagranicznych znacznie przewyższa podejście firm lokalnych. Elementy, które decydują o przewadze, obejmują przede wszystkim:

- doświadczenia międzynarodowe,
- zdolność do przyciągania utalentowanych polskich pracowników,
- wysoki poziom obsługi klientów,
- rozbudowane programy szkoleń,
- znaną markę i wizerunek,
- kapitał, który pozwala na zabezpieczenie rozwoju.

Należy zwrócić szczególną uwagę na przewagę wynikającą ze sposobu kształtowania personelu. Przykładem mogą być banki, które zatrudniają zachodnich specjalistów lub Polaków mających międzynarodowe doświadczenia. Banki te szkolą również nowych pracowników za granicą, a fakt że zazwyczaj oferują wyższe płace, pozwala im na werbunek najlepszych polskich bankierów.

Jednym ze sposobów, który pozwala polskim usługodawcom na przyswojenie umiejętności i wiedzy firm zagranicznych jest franchising. Franchising pole-

ga na udostępnieniu franczyzobiorcy pakietu franchisingowego przez franczyzodawcę. Umowa franchisingu pozwala biorcy na świadczenie usług i sprzedaż towarów w ramach systemu i pod marką dawcy. Franczyzobiorca czerpie korzyści, wynikające z działań marketingowych prowadzonych przez firmę matkę.

W przypadku firm polskich korzyści wynikające z umowy franchisingu obejmują:

- dostęp do zachodniego know-how, poprzez pakiet franchisingowy, jest to idealny model rozwoju dla ambitnych, lecz niedysponujących doświadczeniem przedsiębiorców,
- utrzymanie wysokiej jakości dzięki systematycznej kontroli działania,
- redukcję ryzyka,
- zapewnienie wiarygodności kredytowej,
- pośrednio – ograniczenie kapitału zagranicznego w Polsce poprzez utrzymanie niezależności ekonomicznej franczyzodawcy.

Franchising jest szczególnie istotny, jeśli weźmiemy pod uwagę niski poziom jakości usług świadczonych przez firmy wschodnioeuropejskie. Poprzez odpowiednie klauzule działalność franchisingowa podlega systematycznej kontroli przestrzegania standardów jakości. Franczyzobiorca zobowiązany jest do przekazywania na rzecz franczyzodawcy opłat, których wysokość odzwierciedla znaczenie i wizerunek systemu oraz poziom jakości reprezentowany przez poszczególnych biorców. Oparcie standardów jakościowych na wynikach finansowych oraz materialnych elementach usługi sprawia jednak, że tracą one swoją usługową wartość.

Następstwa zagranicznych inwestycji dla polskich klientów

Wielu polskich nabywców z nadzieją obserwowało rozwój inwestycji zagranicznych z sektorze usług. Wejście firm zagranicznych na polski rynek niesie ze sobą wiele korzyści, m.in.:

- rozwój związków polskiej gospodarki z gospodarkami innych krajów,
- restrukturyzacja polskiej gospodarki poprzez uwolnienie jej od obciążeń związanych z proindustrialną opcją rozwoju lansowaną w dobie PRL,
- przyczynienie się wzrostu konkurencji na rynku usług,
- upowszechnienie nowoczesnych technik zarządzania kadrami,
- lansowanie i rozwój prokonsumenckiej kultury usługowej,
- wskazanie na znaczenie współczesnych technik i technologii w usługach.

Wielu Polaków wskazuje jednak na negatywne następstwa wejścia zagranicznego kapitału do Polski. Do najczęściej wymienianych argumentów przeciwko inwestycjom zagranicznym należą:

- Zubożenie tradycyjnych wartości poprzez promowanie zachodniego stylu życia (np. McDonald's).
- Wzrost bezrobocia, zwłaszcza w przypadku handlu, w którym duże firmy zagraniczne ograniczają działalność drobnych kupców polskich. Z drugiej jednak strony firmy zagraniczne obnażają słabości handlu polskiego. Dotyczy to przede wszystkim jakości usług i kwalifikacji personelu.
- Wycofywanie zysków osiągniętych w Polsce poza granice naszego kraju. Argument ten jest charakterystyczny dla wszystkich gospodarek i w większym stopniu związany jest ze sferą polityki. Według danych Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych tylko 12% inwestorów zagranicznych wycofywało zyski z Polski, pozostali dokonywali reinwestycji[11].

Zagraniczne sieci handlowe w dużym stopniu zdominowały już polski rynek zarówno w zakresie hurtu, jak i detalu. Obszarem inwestycji, z którym wiążą się największe kontrowersje co do strategii działania firm zagranicznych, jest handel. Kontrowersje te dotyczą zwłaszcza handlu w niedzielę, ważnego elementu działania zagranicznych sieci handlowych. Przeciwko takiemu dzianiu protestuje zarówno kościół, jak również organizacje zrzeszające drobnych kupców. Należy jednak zaznaczyć, że badania opinii publicznej wskazują, że aż 60% Polaków jest przeciwko zakazowi handlu w niedzielę[12].

Kolejnym elementem godnym uwagi jest fakt, że polscy konsumenci czerpią korzyści nie tylko z usług bezpośrednio świadczonych przez firmy zagraniczne, ale również z inwestycji i pomocy skierowanej do polskich firm usługowych. Dotyczy to przede wszystkim szeroko rozumianej edukacji (kształcenia, szkolenia), często finansowanej z funduszy pochodzących od zagranicznych rządów, organizacji i instytucji. Działania firm w tym zakresie przejawiają się najczęściej poprzez:

- rozwój instytucji, które świadczą usługi konsultacji, badań, a także nagradzają firmy świadczące usługi na wysokim poziomie,
- tłumaczenie i publikację materiałów co do zarządzania w usługach,
- publikacje przekładów artykułów zagranicznych odnośnie do rozwoju usług w polskich pismach, np. w Problemach Jakości[13],
- organizacje gościnnych wykładów zagranicznych specjalistów,
- organizację szkoleń oraz zagranicznych wyjazdów szkoleniowych,
- pomoc w kształtowaniu nowego programu nauczania w dziedzinie zarządzania.

---

[11] Business Central Europe, Friendly Invaders, BCE, May 1998, s. 44.

[12] *Chcemy Handlu*, Gazeta Wyborcza, 28–29 sierpnia 1999, s. 24.

[13] R. Nicholls, *Quality Management in Post-socialistist society*, The TQM Magazine, Vol. 7, 1995, No. 2, s. 9.

Podsumowanie

Zmiany polityczne i gospodarcze w Polsce po 1989 roku spowodowały, że w sektorze usług, a w szczególności usług rynkowych, następuje intensywny rozwój. W okresie gospodarki centralnie planowanej przydatność wielu usług była kwestionowana, co odzwierciedlało się poprzez niedoinwestowanie i niedorozwój sektora trzeciego.

Gwałtowny rozwój sektora usług w ostatnich latach obejmował również działania firm zagranicznych. Dotyczy to przede wszystkim firm świadczących usługi finansowe, profesjonalne oraz handlu. Tego rodzaju firmy weszły na polski rynek w okresie nasilającej się globalizacji. Wiele z nich kierowało się specyficzną sytuacją polskiej gospodarki, czyli przemianami systemowymi.

Zagraniczne firmy kojarzone są zazwyczaj z poziomem jakości usług znacznie przewyższającym możliwości swoich polskich odpowiedników. Nie dziwi w związku z tym alarm podnoszony przez niektóre kręgi polskich usługodawców. Mimo to należy zauważyć, że w wielu wypadkach działania firm zagranicznych wprowadzają element zdrowej konkurencji, o wyniku której zadecydują konsumenci „głosując własnymi nogami". Poza tym, działalność w ramach umowy franchisingu pozwala na bezkonfliktowe połączenia polskiego kapitału oraz zagranicznego know-how. Należy również zauważyć, że wiele inicjatyw wywodzących się z zagranicy wpływa na poprawę i rozwój zdolności świadczenia usług przez polskich usługodawców.