Eugeniusz CZERWIENIEC

ZMIANY POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA POD WPŁYWEM WEJŚCIA KAPITAŁU ZAGRANICZNEGO

1. Uwagi wstępne

Warunkiem wzmocnienia pozycji każdej gospodarki na arenie międzynarodowej jest bez wątpienia poprawa jej międzynarodowej konkurencyjności. Z tego powodu problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęcono wiele prac, w których stosowane są różne podejścia, zmierzające do wyjaśnienia przyczyn sukcesów gospodarczych jednych krajów i niepowodzeń innych. Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia międzynarodowej konkurencyjności nie jest zadaniem łatwym, co świadczy o złożoności tego zagadnienia[1]. Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania definiuje ją jako zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Zdolność ta jest rezultatem przekształcania już istniejących zasobów kraju (np. zasobów naturalnych) bądź zasobów wytworzonych (np. infrastruktury, kapitału ludzkiego) w wyniki ekonomiczne, weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych[2]. Specjaliści zajmujący się zagadnieniem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki kraju wskazują na długi szereg czynników, które o niej decydują. Wśród nich za najważniejsze uważa się: wewnętrzny potencjał gospodarczy, umiędzynarodowienie gospodarki, politykę ekonomiczną rządu, system finansowy, infrastrukturę, zarządzanie, naukę i technologię oraz ludzi[3]. Inni wyodrębniają trzy grupy czynników: zasoby produkcyjne i efektywność ich wykorzystania, system społeczno-ekonomiczny

---

[1] Zob. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 98.

[2] Zob. *The World Competitiveness Report 1994*, World Economic Forum, Lozanna 1994, s. 18, oraz A. Jodkowski, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce jako element kształtowania konkurencyjności*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 8.

[3] Ibidem, s. 8.

wraz z polityką ekonomiczną rządu oraz możliwości oddziaływania na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne[4].

Pomiar wpływu wymienionych czynników na konkurencyjność gospodarki jest niezwykle trudny ze względu na ogólny i niekwantyfikowalny jej charakter. Pewnym rozwiązaniem jest przyjmowanie niektórych procesów ekonomicznych jako w pewnym stopniu ją odzwierciedlających. Zalicza się do nich: tempo wzrostu gospodarczego, tempo wzrostu i wolumen eksportu, pojawienie się nowych wyrobów i poprawa jakości produkcji, rozwój powiązań gospodarczych z zagranicą, wzrost kwalifikacji pracowników i nowe metody zarządzania[5].

Jednym ze środków służących podnoszeniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki poprzez oddziaływanie na wymienione wyżej procesy ekonomiczne są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Wywierają one różnorodny wpływ na międzynarodową konkurencyjność gospodarki. Przeważnie jest to wpływ pozytywny. Inwestycje zagraniczne podnoszą wówczas konkurencyjność, oddziałując na cztery poziomy hierarchii systemowej gospodarki:

- poziom meta, na który składają się czynniki socjokulturowe, system wartości, podstawowa struktura polityczno-ekonomiczna kraju;
- poziom makro, obejmujący działania rządu w zakresie polityki fiskalnej, monetarnej, walutowej, handlowej, polityki konkurencyjności;
- poziom mezo, dotyczący kształtowania bezpośredniego otoczenia, w którym działają firmy;
- poziom mikro, który dotyczy takich elementów konkurencyjności, jak: efektywny system organizacji i zarządzania, zarządzanie innowacjami, zdolność firm do współdziałania z innymi firmami, dostawcami, jednostkami badawczo-rozwojowymi i konsumentami[6].

W pewnych warunkach zagraniczne inwestycje bezpośrednie mogą negatywnie wpływać na konkurencyjność gospodarki. Może tak się zdarzyć w sytuacji, gdy inwestycje zagraniczne są związane z promocją interesów grupowych kosztem interesu ogólnogospodarczego[7].

Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność daje się najłatwiej uchwycić na poziomie mikroekonomicznym, jako że samo pojęcie konkurencyjności odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstwa. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie oddziałują więc na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, generując zmiany m.in. w takich sferach jego działalności, jak: sfera finan-

---

[4] Por. W. Bieńkowski, *Reganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 20-38.

[5] A. Jodkowski, op.cit., s. 9.

[6] E. Wojnicka, *Bezpośrednie inwestycje w Polsce w latach 1976-1996*, IBnGR, Gdańsk 1996, s. 17-18.

[7] A. Jodkowski, op.cit., s. 10, oraz W. Nowara, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność gospodarki kraju goszczącego*, w: *Firma – rynek - konsument, szanse i zagrożenia*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1999, s. 75-79.

sów, sfera produkcji, sfera organizacji i zarządzania, sfera zatrudnienia, sfera marketingu.

W dalszym ciągu niniejszych rozważań zostaną zaprezentowane takie przemiany zaobserwowane w kilku wybranych konkretnych polskich przedsiębiorstwach, działających w różnych dziedzinach gospodarki[8].

2. Zmiany w sferze finansów

W wielu przedsiębiorstwach, do których napłynął kapitał zagraniczny następuje znaczna poprawa ich kondycji finansowej. Zwiększają się przychody ze sprzedaży i to zarówno w wielkościach nominalnych, jak i realnych, na co znaczny wpływ przeważnie mają: wzrost sprzedaży eksportowej, wzrost sprzedaży w kraju, zwiększenie dynamiki wprowadzania nowych produktów czy poprawa jakości produkowanych wyrobów. Podejmowane działania techniczno-organizacyjne wpływają na obniżkę jednostkowych kosztów produkcji. Firmy notują zdecydowaną poprawę wskaźników rentowności, płynności finansowej, obrotowości, zadłużenia i innych parametrów składających się na wskaźnikową analizę sytuacji finansowej firmy. Takie zmiany stwierdzono w wielu firmach z udziałem kapitału zagranicznego.

Opierając się na przykładzie jednej z takich firm[9], można zauważyć, że po wejściu kapitału zagranicznego nastąpiła znaczna poprawa jej wyników finansowych. Inwestycje zrealizowane w spółce w latach 1993-1995 przez francuskiego inwestora znalazły swoje odzwierciedlenie w jej sytuacji finansowej. Wyrażało się ono początkowo negatywnym wpływem na rentowność spółki. Był to jednak koszt, który należało ponieść w celu zwiększenia i usprawnienia posiadanego majątku. W roku 1994 zarówno zysk netto, jak i zysk brutto były wielkościami ujemnymi (wskaźniki rentowności brutto i netto odpowiednio: –0,6 % i –1,0 %), ale już w następnym roku udało się spółce wypracować dodatni zysk brutto (wskaźnik rentowności brutto: 1,1 %). Od tego momentu rozpoczął się systematyczny wzrost poziomu rentowności (rentowność brutto: 9,1% w 1996 r. i 10,8 % w 1997 r., rentowność netto: 5,9 % w 1996 r. i 7,0 % w 1997 r.). Sytuacja taka świadczy o dobrej i wciąż poprawiającej się efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niewielkie wahania występowały w zakresie kształtowania się wskaźników płynności, ale mimo to płynność pozostaje na dobrym poziomie, spółka nie ma problemów z regulowaniem swoich zobowiązań. Wysoką elastycznością charakteryzuje się mają-

---

[8] Zgodnie z życzeniem kierownictwa przedsiębiorstw posłużono się w artykule, dla zachowania ich anonimowości, nazwami zastępczymi. Autor artykułu dysponuje pełnymi informacjami o przedsiębiorstwach i w razie potrzeby może, za ich zgodą, udostępnić je osobom bliżej zainteresowanym.

[9] „Deflex".

tek przedsiębiorstwa. Podstawowy wskaźnik struktury aktywów w analizowanym okresie (lata 1992-1997) był niższy od 100%, co świadczy o zdolności dostosowywania się spółki do zmian rynkowych. Pozytywnym skutkiem dokonanych inwestycji jest wzrastający poziom osiąganych przychodów, przy czym ich dynamika jest większa od dynamiki kosztów ich uzyskania. Wynika to z dążenia kierownictwa spółki do obniżania kosztów. W spółce powstał odrębny dział analiz, który zajmuje się badaniem kosztów przy wykorzystaniu wzorców wypracowanych przez inwestora francuskiego.

3. Zmiany w sferze produkcji

Do najczęstszych zmian w sferze produkcji należą znaczące przeobrażenia w asortymencie produkowanych wyrobów, rozszerzenie ich palety, skrócenie serii produkcyjnych, określenie wyrobów, które są w pełni konkurencyjne i można kontynuować ich produkcję w o wiele szerszym zakresie niż dotychczas, podnoszenie jakości produktów. Wprowadzenie nowych produktów o lepszym wzornictwie i wyższej jakości, a także udoskonalonych substytutów produktów już istniejących powoduje zmianę warunków konkurencji wśród producentów krajowych, zmuszając ich do dostosowania swoich wyrobów do nowych, wyższych standardów. Dochodzi jeszcze efekt technologiczny. Proces i tempo tworzenia nowych technologii w kraju uzależniony jest od jego zdolności innowacyjnej, którą kształtują takie czynniki, jak: poziom rozwoju gospodarczego, zasoby wykwalifikowanej siły roboczej i poziom edukacji społeczeństwa, zasoby kapitału, skala i intensywność wysiłku badawczo-rozwojowego. Alternatywą zaś dla rozwoju technologicznego jest korzystanie z wzorców wytworzonych za granicą, czyli transfer technologii. Najważniejszymi kanałami takiego transferu są różne formy współpracy produkcyjnej, będącej rezultatem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Firma produkcyjna wyposaża ją, oprócz środków finansowych, w nowoczesną technologię, kadrę, wiedzę, doświadczenie. Poprzez efekt naśladownictwa, wywołany zmienionymi warunkami konkurencji, następuje wzrost poziomu wyposażenia technologicznego wśród podmiotów krajowych[10]. Ponadto następują także zmiany w sterowaniu i obsłudze produkcji, poprawa jakości produkcji.

Jedną z najczęściej występujących zmian w sferze produkcji są przeobrażenia w asortymencie produkowanych wyrobów. Obserwuje się to w wielu przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Jeszcze przed wejściem kapitału zagra-

[10] *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. Z. Olesiński, WN PWN, Warszawa 1998, s. 266-267.

nicznego jedna ze spółek[11] przechodziła od produkcji tradycyjnych marek papierosów, która opierała się na ciemnym tytoniu, do produkcji „rodzin" marek typu *king size*, na bazie receptur tzw. *American blend*, o wysokiej zawartości jasnego importowanego tytoniu. Wraz z podpisaniem w roku 1996 umowy o sprzedaży akcji fabryki europejskiemu koncernowi tytoniowemu spółka, stając się częścią tego koncernu, rozpoczęła produkcję marek międzynarodowych. W innej spółce[12], której podstawowym produktem jest piwo, do czasu jej przejęcia przez inwestora zagranicznego oferowany asortyment nie był zróżnicowany. Składały się nań: pięć gatunków piwa, napój winny bezalkoholowy oraz woda mineralna niegazowana. Rok 1997 przyniósł pierwsze zmiany w oferowanym przez spółkę asortymencie. W warunkach ostrej konkurencji rynkowej ze strony zarówno dużych koncernów, jak i mniejszych browarów regionalnych firma wzmocniła swoją pozycję na rynku, oferując produkty o najwyższej jakości, wzbogacając swoją ofertę rynkową o nowe gatunki piwa, napojów piwnych o niskiej zawartości ekstraktu, wody mineralnej. Od roku 1997 wzbogacono ofertę rynkową nie tylko o nowe produkty, ale również o nowe rodzaje opakowań.

W momencie wejścia kapitału zagranicznego do jednej z firm produkującej samochody[13] wytwarzano tylko jedną ich markę i model. Obecnie produkcja obejmuje samochody użytkowe (trzy modele), samochody osobowe (cztery modele), części silnikowe oraz samochody specjalne i specjalizowane. W swojej długookresowej strategii firma przewiduje, oprócz pogłębiania technologicznego zaawansowania, zwiększanie produkcji modeli samochodów użytkowych i osobowych oraz ograniczanie produkcji modeli opartych na prostym montażu.

Jeśli chodzi o technologię wytwarzania, to i w tym zakresie następują w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego poważne zmiany. Po wejściu kapitału zagranicznego do polskiej firmy wytwarzającej urządzenia telekomunikacyjne[14] wyposażono jeden z wydziałów produkcyjnych w nowoczesne środki produkcji, wybrane i zakupione od uznanych producentów, przodujących w poszczególnych dziedzinach rozwoju technologii. Wyboru urządzeń dokonano z uwzględnieniem dostosowania ich właściwości i stopnia automatyzacji procesu wytwarzania do planowanych wielkości produkcji oraz wymaganych parametrów jakościowych. Jedną z głównych przesłanek kształtowania procesu produkcyjnego była jego elastyczność, tj. uwzględnienie możliwości wprowadzania nowych metod wytwarzania stosownie do potrzeb. Na przykład nowa metoda montażu powierzchniowego może być bez trudności wdrożona wtedy, gdy będzie to ekonomicznie uzasadnione. Zastosowanie nowoczesnych stołów wyposażeniowych umożliwia zaopatrzenie każdej wytwarzanej płyty w około stu rodzajów elementów. Przebieg procesu wy-

[11] „Filter".
[12] „Browar".
[13] „Motor".
[14] „Telefonia".

posażania płyty jest sterowany komputerowo. Przeprowadzana jest przy tym ciągła optymalizacja parametrów linii technologicznej.

Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów zależy od przyjętego systemu jej kontroli. W przedsiębiorstwie „Telefonia" wprowadzono trzystopniową procedurę kontroli jakości. Nowy system zapewnienia jakości obejmuje stały jej monitoring. Specjalne laboratoria firmy i zespół specjalistów badają rynek potencjalnych dostawców podzespołów niezbędnych do produkcji. Sprawdzane są parametry techniczne oferowanych elementów oraz stabilność produkcji i solidność dostawcy. Kontroluje się szczegółowo i w zmiennych warunkach otoczenia wszystkie parametry techniczne, tolerancje, ich rozrzut oraz niezawodność. Ta sama procedura obejmuje elementy i podzespoły nabywane na rynku krajowym. Niesolidni dostawcy oraz wątpliwej jakości elementy oraz podzespoły są już na wstępie eliminowane. Stosowana aparatura kontrolno-pomiarowa pochodzi od najlepszych, doświadczonych producentów tego typu urządzeń. Powszechnie stosuje się komputerowe wspomaganie operacji testujących, co umożliwia gromadzenie i analizę wyników badań do sporządzania systematycznych raportów o poziomie jakości produkcji. W trakcie wszystkich procesów kontroli jakości zbierane są dane statystyczne o ujawnionych błędach. Przy użyciu komputerowego systemu obróbki danych przygotowuje się zestawienia dotyczące jakości i sprawności procesu produkcyjnego, na podstawie których eliminuje się słabe strony produkcji.

4. Zmiany w sferze organizacji i zarządzania

W firmach, do których wchodzi kapitał zagraniczny, niemal zawsze podejmuje się prace nad zmianą struktury organizacyjnej, polegające na doprowadzeniu do jasnego podziału kompetencji, stosowaniu controllingu, wprowadzaniu programów wzrostu produktywności firmy, wzrostu ilości zgłaszanych innowacji, zmiany kultury pracy, stymulowania do bardziej samodzielnych działań i większej odpowiedzialności. Jednym bowiem z najistotniejszych walorów, jakie niosą z sobą inwestycje zagraniczne, jest poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwach, w których są one dokonywane. W zmienionych warunkach konkurencji firmy krajowe również dążą do wdrożenia w swoich przedsiębiorstwach najnowszych, światowych technik zarządzania, upatrując w tym źródło sukcesu firm z udziałem kapitału zagranicznego. Powoduje to wymianę pracowników pomiędzy obiema grupami podmiotów, a także powrót menedżerów z firm z kapitałem zagranicznym do bardzo dobrych firm krajowych.

Jednym z elementów sprawnego zarządzania w firmie jest controlling. W przejmowanych przez kapitał zagraniczny przedsiębiorstwach jest on powszechnie

wprowadzany. Również w firmie „Browar" wprowadzono ten nowoczesny element zarządzania. Controlling polega na koordynacji procesów planowania, kierowania i kontroli oraz na zasilaniu w informacje. Jest to sterowanie działalnością przedsiębiorstwa zorientowane na określone cele[15]. Controlling strategiczny to proces składający się z prognozowania i planowania, w czasie którego naczelny zarząd decyduje o najważniejszych kwestiach związanych z tym, co przedsiębiorstwo zamierza robić oraz jak zamierza to osiągnąć. Ocena wykonania zadań polega na ustaleniu i analizie bieżących rezultatów działalności, co pozwala na podjęcie odpowiednio wcześnie środków zaradczych. Zadaniem controllingu jest poza tym zapewnienie długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa i stabilności zatrudnienia[16].

Wprowadzony w 1997 roku w firmie „Browar" controlling polega na tym, że każdy z browarów wchodzących w skład spółki prowadzi samodzielną działalność produkcyjną i eksploatacyjną, ale ich dyrektorzy podlegają bezpośrednio zarządowi spółki. Biuro zarządu prowadzi scentralizowaną rachunkowość oraz kontroluje działy handlu, marketingu, inwestycji i rozwoju, dział prawny i ekonomiczny. Zmiana w sposobie zarządzania wprowadzona przez inwestora zagranicznego pozwoliła na rozbudowę struktury organizacyjnej spółki, a co się z tym wiąże, także zwiększenie zasięgu działalności i wyjście z rynku lokalnego na rynek krajowy.

W innej spółce („Telefonia") dla doskonalenia systemu zarządzania podjęto tzw. akcję „top", czyli program, który ma posłużyć wzrostowi produktywności firmy i jej obrotów, większej ilości zgłaszanych innowacji, zmianie kultury przedsiębiorstwa przejawiającej się w większej otwartości i bardziej intensywnej współpracy. Zapoczątkowując nowy sposób myślenia i pracy, akcja „top" pozwala usunąć stare metody i przyspieszyć działania na wszystkich szczeblach współzarządzania. Stymuluje do bardziej samodzielnych działań i większej odpowiedzialności. Wskazuje na to, co należy usprawnić, uczy współdziałania, pozwalającego na realizację celów własnych. Stosowane środki są sprawdzone i dopasowane do sytuacji, a rezultaty podjętych działań są jednoznacznie oceniane. Firma w ramach programu „top" dostosowuje swoje działania do ustalonego wzorca korporacyjnego. Różne, wycinkowe programy zostały objęte jednym, nadrzędnym celem. Założono wzrost wartości zarówno przedsiębiorstwa, jak i całego koncernu. Dla osiągnięcia tego celu angażuje się wiele środków, m.in. wewnątrzfirmową wymianę najlepszych doświadczeń. Regularna ocena wskaźników ekonomicznych skutkuje konkretnymi działaniami w zakresie rozwoju personalnego (awanse, wyróżnienia, przeniesienia).

---

[15] *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, AE, Wrocław 1996, s. 43.

[16] J. Goliszewski, *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1990, nr 8-9.

5. Zmiany w sferze zatrudnienia

W tym przypadku celem zmian, jakie dokonują się w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego, są próby dostosowania rozmiarów zatrudnienia do faktycznych potrzeb. Polityka zatrudnienia firm jest w znacznym stopniu związana z polityką sprzedaży. Wiele uwagi poświęca się podnoszeniu kwalifikacji zatrudnionych pracowników (efekt edukacyjny), podnoszeniu wydajności pracy, angażowaniu pracowników do współzarządzania firmą, ochronie zdrowia i bezpieczeństwa pracy.

Pozyskanie przez firmę krajową inwestora zagranicznego ma bardzo często wpływ na zmianę polityki zatrudnienia. Podstawowymi cechami polityki zatrudnienia jednej z firm[17] są:

- głęboka restrukturyzacja zatrudnienia połączona z ochroną dobrych pracowników przed zwolnieniem, a polegająca na ich przekwalifikowaniu zgodnie z aktualnymi potrzebami;
- selektywny nabór młodych inżynierów, ekonomistów i handlowców przy jednoczesnym rozwijaniu nowoczesnego myślenia wśród doświadczonej kadry identyfikującej się z celami spółki;
- współdziałanie z rejonowym biurem pracy w zakresie czasowego zatrudniania bezrobotnych.

W innej firmie[18] poprzez restrukturyzację przedsiębiorstwa i wprowadzenie nowej technologii kilkakrotnie zmniejszono liczbę zatrudnionych pracowników. Inwestor zagraniczny podjął decyzję o ograniczeniu liczby zatrudnionych pracowników bezpośrednio przy produkcji, zlikwidowaniu jednego szczebla zarządzania, a także o zredukowaniu personelu kierowniczego. Po zakończeniu procesu restrukturyzacji firma zatrudniała ponad czterokrotnie mniej pracowników. Ze względu na szeroki asortyment dodatkowych usług świadczonych przez firmę jej zarząd podjął decyzję o sukcesywnym zwiększeniu zatrudnienia pracowników nieprodukcyjnych. Przystosowanie systemu produkcji i jakości do norm ISO 9002 pozwoliły jednocześnie utrzymać prawie niezmieniony poziom zatrudnienia pracowników produkcyjnych.

Obecnie ponad 50% zatrudnionych w firmie pracowników legitymuje się wyższym wykształceniem. Załoga przedsiębiorstwa jest stosunkowo młoda (niemal 2/3 zatrudnionych nie ukończyło 35 lat życia), ale zarazem jest to załoga doświadczona (średni staż pracy wynosi około 10 lat). Prawie wszyscy pracownicy przeszli obszerny program szkoleń. Osoby zatrudnione bezpośrednio przy produkcji spędziły wiele tygodni w kraju inwestora, aby przeszkolić się w zakresie nowej

[17] „Olpon".
[18] „Telefonia".

technologii. W celu ciągłego podwyższania kwalifikacji pracowników organizowane są zarówno w Polsce, jak i w centrali koncernu specjalistyczne kursy szkoleniowe w zakresie komputeryzacji, księgowości, controllingu, handlu, marketingu. Inwestor zagraniczny wprowadził własny system oceny pracowników poszczególnych działów przedsiębiorstwa. Za pomocą specjalnego klucza wyznacza się wysokość comiesięcznej premii przez kolejne dwa kwartały. Wielkość ta wynosi 7-15% miesięcznego wynagrodzenia w zależności od uzyskanych wyników. Raz na osiemnaście miesięcy ocenia się pracowników pod względem merytorycznym. Ponadto za specjalne osiągnięcia firma przyznaje półroczne i roczne premie.

6. Zmiany w sferze marketingu

Podstawowym motorem działalności gospodarczej firm chcących zaistnieć na rynku, jest reklama i marketing. Odpowiednio prowadzone mogą doprowadzić do zwiększenia popularności przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże – do wzrostu sprzedaży produktów czyli udziału w rynku. Chodzi tu więc o osiągnięcia tzw. efektu marketingowego. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego prezentują orientację prorynkową, angażując wysokie nakłady kadrowe i kapitałowe w celu realizacji nowoczesnego marketingu. W wielu firmach ponad 30% pracowników firm z udziałem kapitału zagranicznego pracuje w dziale sprzedaży i obsługi klientów. Firmy te wprowadzają modyfikacje na indywidualne zamówienia klientów, często biorą udział w targach krajowych i zagranicznych, prowadzą szczegółowe planowanie sprzedaży. Parametry zarządzania marketingowego wśród polskich konkurentów firm z udziałem kapitału zagranicznego ulegają znacznej poprawie po wprowadzeniu inwestycji zagranicznych. Krajowi konkurenci osiągają często lepszy poziom jakości reklamy. Agresywna i dynamiczna strategia marketingowa została w dużym stopniu zaadaptowana przez konkurentów krajowych, którzy w niektórych dziedzinach prześcignęli inwestorów zagranicznych[19].

Przed wejściem inwestora zagranicznego firma krajowa[20] nie przywiązywała zbytniej uwagi do promocji swojego wizerunku. Nakłady na reklamę i marketing nie były znaczące i z tego prawdopodobnie powodu znajomość marki „Browar" na rynku ogólnokrajowym była znikoma. Reklama ograniczała się jedynie do ulotek bądź plakatów w punktach sprzedaży. W roku 1996, kiedy to spółka zagraniczna wykupiła pakiet większościowy akcji browaru krajowego, znacznie zwiększono nakłady na promocję wizerunku firmy.

---

[19] *Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, PAIZ, Warszawa 1996, s. 10.

[20] „Browar".

Doświadczenie spółki zagranicznej przyczyniło się do zmiany strategii marketingowej. Zmiana ta polegała na otwarciu się na klienta i wzmocnieniu marki poprzez zaangażowanie się w sponsoring oraz aktywne uczestnictwo w życiu kulturalnym regionu. Szczególny nacisk położono na reklamę w mediach. Ponadto zainwestowano w reklamę zewnętrzną. Istotnym elementem kampanii reklamowej firmy stało się dodawanie do produktów różnego rodzaju gadżetów promocyjnych w postaci płyt kompaktowych, koszulek czy plecaków ze znakiem firmy. Wprowadzono również strategię cenową polegającą na upustach przy zakupie większej ilości produktu. Można stwierdzić, że firma wykorzystała szansę, jaką dało jej doświadczenie zagranicznego partnera strategicznego i rozbudowała swoją działalność marketingową, co w efekcie przyczyniło się do zwiększenia udziału w rynku.

Połączenie się spółki „Surgeon" z podmiotem zagranicznym spowodowało, że przedsiębiorstwo o charakterze wyłącznie produkcyjnym przekształciło się w spółkę produkcyjno-handlową, co w znacznym stopniu zmieniło jej strukturę organizacyjną na poziomie działów zaangażowanych w bieżącą działalność handlową. Proces połączenia spółek doprowadził do powstania działu marketingu, do którego zadań należy ocena sytuacji rynkowej oraz zaplanowanie działań marketingowych w zakresie wszystkich oferowanych produktów. Spółka stała się interesującym partnerem dla wielu placówek medycznych dzięki wprowadzeniu do swej oferty bardzo szerokiej gamy wyrobów medycznych. Umożliwia to nabywcom zakup rozmaitego oprzyrządowania w jednym miejscu, co znacznie upraszcza proces poszukiwania dostawców oraz negocjowania z nimi warunków umów sprzedaży. Zdecydowanie wzrosła pozycja spółki w przetargach na dostawę sprzętu medycznego do szpitali, organizowanych na podstawie ustawy o zamówieniach publicznych. Dzięki bardzo zróżnicowanej ofercie produktów i sprzętu medycznego wygrywa większość przetargów o charakterze centralnym. Usprawniono również system sprzedaży produktów dzięki wspieraniu działań przez przedstawicieli medycznych oferujących produkty z poszczególnych działów. Rośnie znaczenie spółki wśród konkurentów krajowych na rynku instrumentarium medycznego. Pomimo nasilenia się konkurencji w branży spółka jest rynkowym liderem w sprzedaży narzędzi chirurgicznych, narzędzi do mikrochirurgii oraz protez naczyniowych, jest wiodącym sprzedawcą wielu rodzajów instrumentów medycznych, pomimo niezwykle silnej konkurencji zarówno ze strony rodzimych przedsiębiorstw, jak również przedstawicielstw koncernów o zasięgu międzynarodowym.

Uwagi końcowe

Zaobserwowane zmiany w wybranych do analizy przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego działających na terenie kraju w różnych dziedzinach gos-

podarki mogą świadczyć o tym, że wchodzenie kapitału zagranicznego wywiera znaczący wpływ na ich pozycję konkurencyjną. W przeważającej liczbie wypadków jest to wpływ zdecydowanie pozytywny. Dokonały się istotne przemiany w sposobie zarządzania wszystkimi obszarami ich działalności. Kontynuowany proces ich restrukturyzacji własnościowej, postępujące przemiany w sferze finansów, produkcji, organizacji i zarządzania, zatrudnienia oraz w sferze marketingu przyczyniają się do dostosowania ich działalności do wymogów coraz bardziej konkurencyjnego rynku.

Ze względu na ograniczony zakres obserwacji nie można wyżej sformułowanego wniosku odnieść do wszystkich polskich przedsiębiorstw, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny. Zasygnalizowane wyżej spostrzeżenia odnoszą się wyłącznie do niewielkiej próbki przedsiębiorstw. Mogą więc stanowić podstawę jedynie do przypuszczeń, że pozytywne zmiany w pozycji konkurencyjnej zachodzą również w innych polskich przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego.

Bibliografia

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, red. Z. Olesiński, WN PWN, Warszawa 1998

Bieńkowski W., *Reganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, WN PWN, Warszawa 1995

Goliszewski J., *Controlling–system koordynacji przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1990, nr 8-9

Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998

Jodkowski A., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako element kształtowania konkurencyjności*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995

Nowara W., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność gospodarki kraju goszczącego*, w: *Firma – rynek – konsument, szanse i zagrożenia*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1999

Podstawy controllingu, red. E. Nowak, AE, Wrocław 1996

Wojnicka E., *Bezpośrednie inwestycje w Polsce w latach 1976-1996*, IBnGR, Gdańsk 1996

The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lozanna 1994

Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, PAIZ, Warszawa 1996