

DOROTA MIŁEK  
BARTOSZ JÓŹWIK

## CZYNNIKI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ FIRM BRYTYJSKICH W POLSCE

Zainteresowanie polskim rynkiem firm brytyjskich nastąpiło w latach dziewięćdziesiątych w konsekwencji przede wszystkim procesów transformacji systemowej, w następnych latach wysokiego wzrostu gospodarczego Polski oraz procesu integracji gospodarczej, formalnie zapoczątkowanego podpisaniem Układu Europejskiego w 1991 r.<sup>1</sup> W okresie tym wartość skumulowanych brytyjskich inwestycji bezpośrednich w Polsce wykazywała systematyczny wzrost. W latach 1993-2004 wzrosła ona prawie 64-krotnie, z 68 mln w roku 1993 do 4337 mln USD w roku 2004<sup>2</sup>. Biorąc pod uwagę skumulowaną wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) w roku 2004, Wielka Brytania uplasowała się na pozycji piątej – po Francji, Holandii, USA i Niemczech. Celem artykułu jest określenie czynników mających największy wpływ na działalność inwestycyjną firm brytyjskich w Polsce przed przystąpieniem do Unii Europejskiej.

---

Dr DOROTA MIŁEK – pracownik Ambasady Brytyjskiej w Polsce; adres do korespondencji: Ambasada Brytyjska w Warszawie, Al. Róż 1, 00-556 Warszawa.

Dr BARTOSZ JÓŹWIK – adiunkt Katedry Zarządzania Organizacjami w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

<sup>1</sup> Por. J. W i t k o w s k a, *Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w perspektywie rozszerzenia Unii Europejskiej*, w: *Bepośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. W. Karaszewski, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2003, s. 47.

<sup>2</sup> Według danych PAiIZ.

## I. UWAGI METODOLOGICZNE

Analizę oparto na wynikach badań ankietowych przeprowadzanych przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) wśród inwestorów zagranicznych w Polsce oraz przez autorów wśród wybranych firm brytyjskich.

W pierwszej części analizy wykorzystano wyniki badań zrealizowanych w latach: 1995, 2000 i 2002<sup>3</sup>. Badania zostały przeprowadzone na zlecenie PAIiIZ przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR w formie indywidualnych wywiadów przeprowadzanych z właścicielami i menedżerami spółek z kapitałem zagranicznym. Ankieta wykorzystywana w badaniu była we wszystkich analizowanych latach przygotowana według tych samych zasad. Próbkę badawczą dobierano ze zbioru spółek z udziałem kapitału zagranicznego działających w Polsce. Informacje dotyczące czynników decydujących o podjęciu działalności gospodarczej w Polsce przez firmy z kapitałem zagranicznym uzyskano na podstawie odpowiedzi respondentów na pytanie: jakie czynniki – w przypadku Państwa firmy – decydowały o podjęciu inwestycji w Polsce przez inwestora zagranicznego? Pytanie miało charakter zamknięty. Respondentom przedstawiono listę czynników i poproszono o ocenę ich ważności według następującej skali: bardzo ważny, średnio ważny, mało ważny i nieważny. Na podstawie wyników badania w każdym roku, w którym były one przeprowadzane, opracowano ranking czynników decydujących o podejmowaniu inwestycji w Polsce przez firmy zagraniczne. Rankingi układano według kryterium częstotliwości przypisywania testowanym czynnikom bardzo ważnego znaczenia. Wybrane czynniki uwzględniane w badaniach PAIiIZ zostały pogrupowane w trzy grupy: czynniki rynkowe, czynniki kosztowe oraz czynniki wynikające z klimatu inwestycyjnego Polski. Następnie dokonano analizy znaczenia tych czynników dla firm brytyjskich.

W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań wybranych firm brytyjskich: BP, Pilkington, GlaxoSmithKline, Tesco, BOC Group, Commercial Union, HSBC oraz CMS Cameron McKenna. Analiza przypadków została przygotowana na podstawie wywiadów przeprowadzanych przez autorów z przedstawicielami tych firm w Polsce. Wywiady przeprowadzono opierając się na scenariuszu wywiadu, który zawierał 17 pytań pogrupowanych w następujące zakresy tematyczne: informacje o firmie, czynniki decydujące o podję-

---

<sup>3</sup> *Opinia inwestorów zagranicznych o społecznych i ekonomicznych warunkach inwestowania w Polsce. Tabele korelacyjne, PAIZ, Warszawa 2000.*

ciu inwestycji w Polsce, ocena warunków działalności w Polsce, plany inwestycyjne firmy. Wszystkie informacje zawarte w poniższej analizie zostały autoryzowane przez osoby, z którymi autorka przeprowadziła wywiady.

## II. CZYNNIKI NAPŁYWU BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI BRYTYJSKICH W POLSCE NA TLE CAŁKOWITYCH ZIB W POLSCE

### 1. CZYNNIKI RYNKOWE

Czynniki rynkowe wpływające na rozpoczęcie inwestycji w Polsce przez firmy brytyjskie oraz firmy z innych krajów uwzględniane w badaniach ankietowych przeprowadzanych przez PAIiIZ przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Czynniki rynkowe napływu brytyjskich ZIB oraz ZIB ogółem do Polski w latach 2000-2002 (w %)

Czynniki	2000		2002	
	Wielka Brytania	Ogółem	Wielka Brytania	Ogółem
Wielkość rynku polskiego	36,0	44,6	63,2	59,4
Perspektywy wzrostu gospodarczego	50,6	49,8	57,9	62,1
Poziom PKB per capita	14,6	14,6	23,7	23,6
Korzystne warunki eksportu towarów do krajów, z którymi Polska ma umowy preferencyjne	14,6	21,4	21,1	30,0
Przyszłe członkostwo w UE	30,3	30,5	47,4	49,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Opinia inwestorów zagranicznych*

Według badań przeprowadzonych wśród inwestorów zagranicznych przez PAIiIZ w 2002 r., czynniki rynkowe miały znaczny wpływ na decyzje inwestorów brytyjskich o rozpoczęciu działalności inwestycyjnej w Polsce. 63,2% ankietowanych firm brytyjskich uznało perspektywy wzrostu gospodarczego za czynnik najważniejszy. Równie ważna dla firm brytyjskich była wielkość rynku polskiego (57,9%)<sup>4</sup> oraz przyszłe członkostwo Polski w UE (47,4%).

<sup>4</sup> Odpowiadając na pytania zawarte w ankiecie, respondenci mieli możliwość wybrania

Firmy brytyjskie przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu inwestycji w Polsce brały także pod uwagę poziom PKB *per capita* (dla 23,7% ankietowanych firm był to czynnik najważniejszy) oraz korzystne warunki eksportu towarów do krajów, z którymi Polska ma umowy preferencyjne (21,1%).

Porównując opinię przedstawicieli firm z kapitałem brytyjskim z opiniami firm zagranicznych, ogółem można zauważyć, że w 2002 r. inwestorzy brytyjscy częściej zwracali uwagę na wielkość rynku polskiego niż inwestorzy z innych krajów, którzy za najważniejsze uznali perspektywy wzrostu gospodarczego w Polsce (tabela 1). Porównując odpowiedzi firm brytyjskich z odpowiedziami firm z innych krajów, można zauważyć również podobne – duże – znaczenie czynnika związanego z przystąpieniem Polski do UE.

Analizując dane z 2002 r. w porównaniu z 2000 r., można zauważyć znaczny wzrost znaczenia dla firm brytyjskich czynnika związanego z wielkością rynku polskiego (wzrost o 27,2 punktów procentowych) oraz czynnika przyszłego członkostwa Polski w UE (wzrost o 17,1 punktów procentowych). Znaczenie perspektyw wzrostu gospodarczego również wykazuje tendencję zwyżkową, ale jest on znacznie mniejszy (o 7,3 punktów procentowych). Wzrosło również znaczenie pozostałych czynników rynkowych. Podobną tendencję można zaobserwować, analizując najważniejsze czynniki rynkowe determinujące napływ ZIB do Polski z innych krajów.

## 2. CZYNNIKI KOSZTOWE

Badania przeprowadzone przez PAIiZ w 2002 r. pokazują, że wśród czynników kosztowych najważniejszy dla firm brytyjskich był koszt siły roboczej (55,3% ankietowanych firm uznało ten czynnik za najważniejszy). Na kolejnych pozycjach znalazły się kwalifikacje siły roboczej oraz możliwość redukcji kosztów produkcji (odpowiednio: 44,7% i 36,8%) (tabela 2).

Porównując opinię przedstawicieli firm z kapitałem brytyjskim z opiniami firm zagranicznych, ogółem można zauważyć, że w 2002 r. czynnik związany z kosztami siły roboczej był znacznie ważniejszy dla firm zagranicznych z innych krajów niż z Wielkiej Brytanii (różnica o 6,2 punktów procentowych). Pozostałe czynniki kosztowe badane przez PAIiZ również odgrywały mniejszą rolę w przypadku firm brytyjskich w porównaniu z firmami z innych krajów.

---

więcej niż jednej odpowiedzi, dlatego procentowy udział poszczególnych odpowiedzi nie sumuje się do 100.

Tab. 2. Czynniki kosztowe napływu brytyjskich ZIB oraz ZIB ogółem do Polski w latach 1995-2002 (w %)

Czynniki	1995		2000		2002	
	Wielka Brytania	Ogółem	Wielka Brytania	Ogółem	Wielka Brytania	Ogółem
Koszt siły roboczej	65,6	60,8	32,6	46,4	55,3	61,5
Kwalifikacje siły roboczej			32,6	35,7	44,7	52,3
Możliwość redukcji kosztów produkcji	56,3	37,2	32,6	38,0	36,8	53,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Opinia inwestorów zagranicznych*

Spadek znaczenia czynników kosztowych dla firm brytyjskich można założyć także analizując dane z 1995 r. W 1995 r. wszystkie trzy czynniki kosztowe były najważniejsze przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu inwestycji w Polsce przez firmy brytyjskie dla większej części ankietowanych firm brytyjskich – w przypadku kosztów siły roboczej 65,6% ankietowanych firm brytyjskich uznało ten czynnik za najważniejszy (o 10,3 punktów procentowych więcej niż w 2002 r.), a w przypadku możliwości redukcji kosztów produkcji – 56,3% (o 19,5 punktów procentowych więcej niż w 2002 r.). Sytuacji takiej nie można zaobserwować biorąc pod uwagę firmy z innych krajów, gdzie w latach 1995-2000 znaczenie czynnika kosztów siły roboczej pozostało prawie na niezmiennym poziomie (około 60%), a znaczenie czynnika związanego z możliwościami redukcji kosztów produkcji wzrosło w 2002 r. o 16,7 punktów procentowych.

### 3. CZYNNIKI WYNIKAJĄCE Z KLIMATU INWESTYCYJNEGO POLSKI

Wśród czynników związanych z klimatem inwestycyjnym w Polsce branych pod uwagę w badaniach PAIiIZ, korzystne warunki działalności stworzone inwestorom w 2002 r. były dla firm brytyjskich czynnikiem najważniejszym (39,5%). Firmy brytyjskie za ważne uznały również bezpieczeństwo prawne oraz sprawne funkcjonowanie systemu bankowego (odpowiednio: 36,8%, 34,2%) (tabela 3).

Tab. 3. Czynniki wynikające z klimatu inwestycyjnego Polski wpływające na rozwój brytyjskich ZIB oraz ZIB ogółem w latach 2000-2002

Czynniki	2000		2002	
	Wielka Brytania	Ogółem	Wielka Brytania	Ogółem
Stopa inflacji	22,5	21,0	28,9	38,3
Poziom bezrobocia	N/A	N/A	18,4	26,6
Bilans płatniczy	13,5	15,5	13,2	22,1
Bezpieczeństwo prawne	28,1	32,3	36,8	43,7
Korzystne warunki działalności dla inwestorów	36,0	33,0	39,5	43,7
System zachęt inwestycyjnych	N/A	N/A	13,2	31,1
Transport	18,0	21,9	26,3	37,9
Funkcjonowanie systemu bankowego	18,0	23,2	34,2	42,1

N/A – brak danych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Opinia inwestorów zagranicznych*

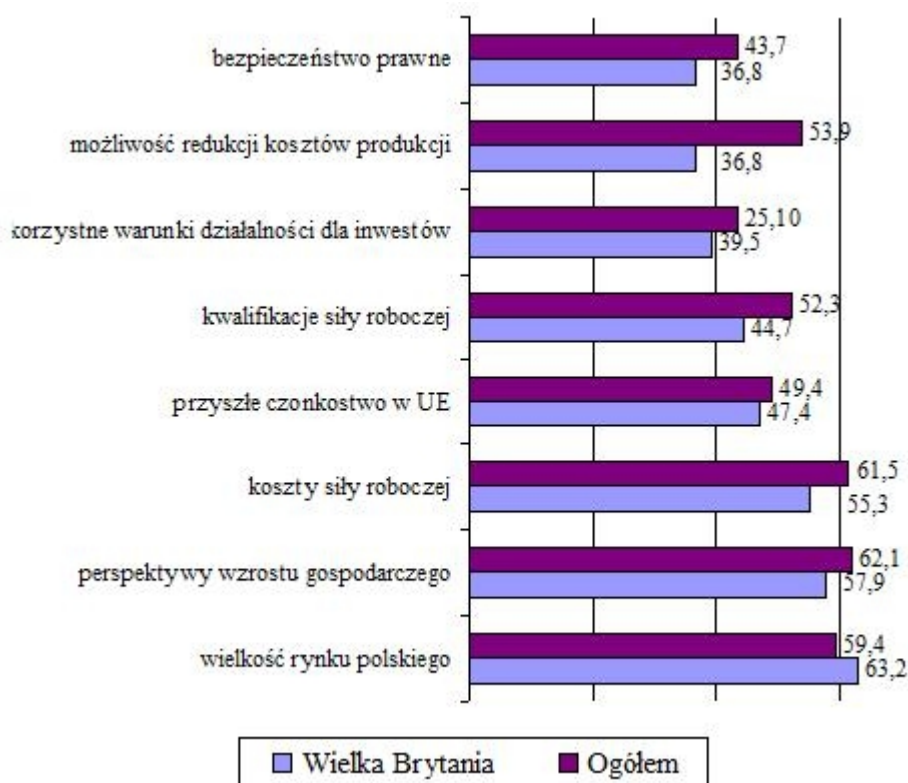
Porównując odpowiedzi firm brytyjskich z odpowiedziami firm z innych krajów, można zauważyć, iż znaczenie czynników związanych z klimatem inwestycyjnym było w większości przypadków większe przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w Polsce przez firmy z innych krajów niż przez firmy brytyjskie. Największa różnica występuje w przypadku systemu zachęt inwestycyjnych (różnica o 17,9 punktów procentowych).

Analizując dane z 2002 r. w porównaniu z 2000 r., należy zwrócić uwagę przede wszystkim na fakt, iż firmy brytyjskie za coraz ważniejsze uznają czynniki infrastrukturalne: infrastrukturę transportową i system bankowy (wzrost znaczenia odpowiednio o 8,3 i 16,2 punktów procentowych). Podobne tendencje można zaobserwować biorąc pod uwagę opinie inwestorów z innych krajów.

### III. OCENA WYNIKÓW ANALIZY

Zestawieniem wybranych – najważniejszych – czynników decydujących o podejmowaniu działalności inwestycyjnej w Polsce w 2002 r. przez firmy brytyjskie oraz firmy z innych krajów uwzględnione w badaniach przeprowa-

dzonych przez PAIiZ przedstawia wykres 1. Wynika z niego, że czynniki rynkowe są głównymi czynnikami wpływającymi na decyzje inwestorów brytyjskich o rozpoczęciu działalności inwestycyjnej w Polsce. Są to przede wszystkim następujące parametry rynkowe: wielkość i chłonność rynku polskiego oraz perspektywy jego rozwoju. Ważny jest również czynnik związany z przyszłym członkostwem Polski w Unii Europejskiej. Czynniki kosztowe są drugimi co do ważności czynnikami skłaniającymi firmy brytyjskie do podejmowania inwestycji w Polsce. Są to przede wszystkim koszty pracy, kwalifikacje siły roboczej oraz koszty produkcji. Inwestorzy brytyjscy, przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu inwestycji w Polsce, za ważne uznają również czynniki związane z klimatem inwestycyjnym. Są to czynniki takie, jak korzystne warunki działalności dla inwestorów oraz bezpieczeństwo prawne.



Wykres 1. Czynniki decydujące o podejmowaniu działalności inwestycyjnej w Polsce w 2002 r. przez firmy brytyjskie oraz firmy z innych krajów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Opinia inwestorów zagranicznych*

Z analizy porównawczej czynników wpływających na decyzje o inwestowaniu w Polsce przez firmy brytyjskie oraz firmy z innych krajów wynika, że czynniki wpływające na decyzje firm brytyjskich o rozpoczęciu działalności inwestycyjnej w Polsce są, w większości przypadków, takie same, jak czynniki wpływające na decyzje inwestorów zagranicznych z innych krajów. Jednakże firmy brytyjskie większą wagę przywiązują do wielkości rynku polskiego (jest to najważniejszy czynnik dla firm brytyjskich, podczas gdy w przypadku firm z innych krajów czynnik ten w 2002 r. znalazł się na miejscu drugim), a znacznie mniejszą czynnikiem kosztowym, zwłaszcza kosztem produkcji (możliwość redukcji kosztów produkcji znalazła się w 2002 r. na siódmym miejscu wśród czynników decydujących o inwestowaniu w Polsce przez firmy brytyjskie, podczas gdy w przypadku firm z innych krajów było to miejsce czwarte). Należy zwrócić również uwagę na szczególnie duże znaczenie czynnika przyszłego członkostwa Polski w UE. Wprawdzie w 2002 r. mniej firm brytyjskich uznało ten czynnik za najważniejszy w porównaniu z danymi dotyczącymi firm z innych krajów (o 2 punkty procentowe), czynnik ten był jednak czwartym, co do ważności, czynnikiem decydującym o rozpoczęciu inwestycji w Polsce, podczas gdy dla inwestorów z innych krajów czynnik ten znajdował się na ósmym miejscu. Świadczy to o jego szczególnym znaczeniu dla firm brytyjskich.

#### IV. CZYNNIKI NAPŁYWU BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI BRYTYJSKICH W POLSCE NA PODSTAWIE WYBRANYCH FIRM

Wejście na rynek polski **firmy BP** było częścią planów ekspansji działalności firmy na rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Czynnikiem decydującym o rozpoczęciu działalności w Polsce była wielkość rynku polskiego oraz perspektywy wzrostu popytu na paliwa. Siedzibę firmy ulokowano w Krakowie. Wybór lokalizacji siedziby firmy podyktowany był wysoką oceną kwalifikacji siły roboczej w Krakowie. Działalnością firmy objęto później teren całej Polski, ale z preferencją obszarów uprzemysłowionych i dużych miast. Związane to było z faktem lokalizacji potencjalnych klientów – oferta firmy skierowana jest głównie do klientów ceniących bardziej jakość niż cenę.

Koncern **Pilkington** interesował się ekspansją na wschód już w latach osiemdziesiątych. Od 1990 r. prowadził negocjacje z Ministerstwem Przemysłu dotyczące utworzenia spółki *joint venture* z Hutą Szkła Okiennego w Sandomierzu. O podjęciu decyzji o inwestycjach w Polsce zdecydowały takie czynniki, jak: dynamicznie rozwijający się rynek, korzystne (wówczas)



warunki dla inwestorów zagranicznych, kwalifikacje siły roboczej, relatywnie niskie koszty pracy, wielkość rynku polskiego oraz prawdopodobne członkostwo Polski w UE. Firma zdecydowała się na inwestycje w Sandomierzu, gdyż istniała tam największa fabryka szkła w Polsce.

Firma **GlaxoSmithKline** (GSK) zdecydowała się na wejście na polski rynek, ponieważ jest to duży rynek i uznawany za perspektywiczny, zwłaszcza w segmencie leków innowacyjnych, w którym GSK jest światowym liderem. Jednak inwestycje w Polsce były możliwe dopiero dzięki zmianom polityczno-gospodarczym, jakie dokonały się na początku lat dziewięćdziesiątych. Za ważny czynnik decydujący o podjęciu inwestycji w Polsce uznano również położenie geograficzne umożliwiające sprzedaż produktów firmy w innych krajach regionu. Obiektem zainteresowania była konkretna firma – Polfa Poznań. Na zakup Polfy Poznań zdecydowano się, gdyż asortyment produkcji obu firm był zbliżony (Polfa Poznań była liderem w produkcji leków przeciwastmatycznych w Polsce, koncern Glaxo – na świecie). Dobrze oceniono też kondycję firmy – miała ona relatywnie małe przerosty zatrudnienia, był to zakład nowoczesny z dobrze wykwalifikowaną kadrą, zarówno w części produkcyjnej, jak i w badawczo-rozwojowej. Ponadto Polfa Poznań była przygotowana do prywatyzacji. Koncern Glaxo uznał, że zakład ten po modernizacji i inwestycjach w infrastrukturę będzie w stanie konkurować z innymi fabrykami koncernu (konkurencja wewnętrzna).

Głównym czynnikiem, który zdecydował o podjęciu inwestycji w Polsce przez **BOC Group**, była wielkość polskiego rynku. Duże znaczenie miały również perspektywy wzrostu zużycia gazów technicznych w Polsce – według ekspertów z branży zużycie gazów technicznych w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych było o około 70% mniejsze, niż można było tego oczekiwać. Perspektywy wzrostu gospodarczego, a tym samym kondycja polskiego przemysłu, tak ważna dla BOC ze względu na możliwość pozyskania odbiorców na produkty firmy, także były brane pod uwagę. Niewątpliwie jednak przyczyną zainteresowania się rynkiem polskim były zmiany polityczno-gospodarcze, jakie dokonały się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Nie bez znaczenia był również fakt wcześniejszych kontaktów firmy z rynkiem polskim. Firma weszła na rynek polski poprzez udział w prywatyzacji polskiej branży gazów technicznych. Firma zainteresowana była przede wszystkim inwestycjami w południowej Polsce. Związane było to z faktem lokalizacji wielu potencjalnych odbiorców dla BOC na tym obszarze.

**Commercial Union** zainteresowała się rynkiem polskim na początku lat dziewięćdziesiątych przede wszystkim z uwagi na dobre perspektywy rozwoju branży ubezpieczeniowej – według ekspertów kraje Europy Środkowej

i Wschodniej w tym okresie charakteryzowały się niskim stopniem penetracji rynku (mierzonego udziałem składki ubezpieczeniowej w PKB). Firma przy podejmowaniu decyzji rozważała trzy kraje tego regionu – Polskę, Czechy i Węgry. Wybrano Polskę ze względu na największy rynek. Niewątpliwie jednak praprzyczyną zainteresowania się rynkiem polskim były zmiany polityczno-gospodarcze, jakie dokonały się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Decyzja o podjęciu działalności w Polsce była również spowodowana globalną polityką rozwoju grupy. Firma rozpoczęła działalność w dużych ośrodkach miejskich (Warszawa, Poznań, Kraków, Trójmiasto) z powodu występowania tam potencjalnie dużego popytu na usługi firmy.

Zdaniem firmy **HSBC** po zmianie sytuacji polityczno-ekonomicznej w roku 1989 Polska stała się dla inwestorów zagranicznych zupełnie nowym rynkiem z dużym potencjałem rozwoju, z uwagi na wcześniejszy brak znaczących inwestycji zagranicznych na tym obszarze. Zmiany ekonomiczne w kraju wymagały pojawienia się podmiotów oferujących nowy typ usług finansowych, nieznanych w poprzednim systemie. Stwarzało to korzystne warunki dla firm zagranicznych, takich jak **HSBC**, które miały już bogate doświadczenia związane z funkcjonowaniem w gospodarce rynkowej. Dodatkowym atutem, wyróżniającym Polskę spośród innych krajów postkomunistycznych, była prawie 40-milionowa liczba mieszkańców, a więc potencjał ludnościowy nieporównywalny z jakimkolwiek państwem w regionie środkowej i wschodniej Europy. Obiektem zainteresowania firmy nie był konkretny obszar Polski. Siedziba firmy znajduje się w Warszawie, ale oferta **HSBC Polska S.A.** skierowana jest do klientów z terenu całej Polski.

Wejście na rynek polski było częścią globalnej polityki firmy **CMS Cameron McKenna**<sup>5</sup> i zainteresowania Europą Środkową i Wschodnią na początku lat dziewięćdziesiątych. Wcześniej niż w Polsce biura **CMS Cameron McKenna** zostały otwarte w Budapeszcie, Pradze i w Moskwie. Wzrost zainteresowania tym obszarem spowodowany był zmianami polityczno-gospodarczymi, jakie zachodziły w tych krajach na początku lat dziewięćdziesiątych. Firma nie rozpoczęła swojej działalności w Polsce, i w innych krajach regionu, z powodu dążenia do zaspokojenia popytu na swoje usługi ze strony swoich dotychczasowych (międzynarodowych) klientów, których liczba w Polsce systematycznie wzrastała. **CMS Cameron McKenna** nie weszła na rynek polski w ślad

---

<sup>5</sup> Analizę studium przypadku **CMS Cameron McKenna** oparto głównie na rozmowie z Andrew Kozłowskim, partnerem firmy, w dniu 17 lipca 2003 r. W trakcie opisu przypadku wykorzystano również informacje prasowe. Korzystano także z zasobów strony internetowej firmy ([www.law-now.com](http://www.law-now.com)).

za swoimi klientami, ale z powodu przewidywania dużego pobytu na usługi prawnicze ze strony firm polskich. Otwarcie biura w Polsce w 1994 r. wiązało się z faktem pewnego stabilizowania polskiej gospodarki w tym okresie oraz kwestią doboru odpowiedniej kadry. Mimo iż firma świadczy ogólnokrajowe usługi prawnicze, tylko w Warszawie posiada swoje biuro.

Głównym czynnikiem decydującym o podjęciu inwestycji w Polsce przez **Tesco** było poszukiwanie nowych rynków. O wyborze Polski zdecydowały następujące czynniki: wielkość rynku polskiego, stabilność gospodarcza, wstąpienie Polski do NATO i zgłoszenie chęci wstąpienia do UE. Działalność Tesco w Polsce rozpoczęła się w południowej Polsce – Tesco chcąc wejść na rynek polski, zakupiło sieć „Savia” – małą, lokalną sieć handlową zlokalizowaną w południowej Polsce.

#### V. OCENA WYNIKÓW ANALIZY

Na podstawie przedstawionych studiów przypadków można określić czynniki, które wpłynęły na podjęcie inwestycji w Polsce przez wybrane firmy. Przykłady analizowanych firm wskazują, że o realizacji inwestycji decyduje najczęściej splot czynników, z których zazwyczaj jeden lub dwa mają charakter zasadniczy (tabela 4).

Tab. 4. Czynniki, które wpłynęły na podjęcie inwestycji w Polsce przez badane firmy

Firma	Czynniki							
	Wielkość rynku	Perspektywy rozwoju	Członkostwo Polski w UE	Sprzedaż na rynek wschodni	Zmiany polit.-gosp.	Uregulowania prawne	Kwalifikacje siły rob.	Plany rozwoju firmy
BP	+	+					+	+
Pilkington	+		+			+	+	+
GSK		+		+	+	+	+	
BOC	+	+			+	+		
CU	+	+			+	+		
HSBC	+	+			+			
Cameron McKenna		+			+			+
Tesco	+		+		+	+		

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z tabeli, czynnikiem, który zdecydował o podjęciu decyzji o inwestowaniu w Polsce, w największej liczbie badanych firm był czynnik rynkowy – wielkość rynku polskiego. Czynnik ten odegrał istotną rolę w przypadku firm: BP, Pilkington, BOC Group, Commercial Union, HSBC oraz Tesco. Dla firm szczególnie ważne były także dobre perspektywy rozwoju rynku paliw (dla BP), rynku leków (dla GSK), rynku gazowego (dla BOC Group), rynku usług ubezpieczeniowych (dla Commercial Union), rynku usług finansowych (dla HSBC) oraz rynku usług prawnych (dla CMS Cameron McKenna). Przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w Polsce uwzględniany był również czynnik związany z perspektywą wstąpienia Polski do UE, na który zwróciły uwagę firmy Pilkington oraz Tesco, oraz możliwość rozszerzenia sprzedaży na inne rynki w regionie (GSK).

W wielu przypadkach firmy podkreślały jednak, że inwestycje na rynku polskim były możliwe dopiero dzięki zmianom polityczno-gospodarczym, które dokonały się w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Czynnik związany z klimatem inwestycyjnym był ważny dla firm: GSK, BOC Group, Commercial Union, HSBC, CMS Cameron McKenna i Tesco. Szczególnie istotne okazały się uregulowania prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce przez firmy z kapitałem zagranicznym, gdyż pięć z ośmiu badanych firm weszło na rynek polski poprzez partnera polskiego. Trzy z tych firm (Pilkington, GSK i BOC Group) wzięły udział w prywatyzacji przedsiębiorstw polskich, Tesco – zakupiło polską prywatną firmę a Commercial Union – rozpoczęło współpracę z kilkoma prywatnymi firmami polskimi.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że czynniki kosztowe nie odgrywały istotnej roli przy wyborze Polski jako miejsca rozpoczęcia działalności gospodarczej przez wybrane firmy. Na jeden czynnik kosztowy, związany z kwalifikacjami siły roboczej, zwróciły uwagę tylko trzy firmy: BP, Pilkington i GSK.

Obok czynników wynikających z warunków inwestowania w Polsce, na decyzje firm miały również wpływ ich długofalowe plany rozwojowe. Wejście na rynek polski było częścią globalnej polityki ekspansji na rynki Europy Środkowej i Wschodniej firm takich, jak BP, Pilkington i CMS Cameron McKenna.

Reasumując, należy stwierdzić, że głównymi czynnikami inwestowania w Polsce przez badane firmy były czynniki rynkowe oraz czynniki związane z klimatem inwestycyjnym.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza miała na celu określenie najważniejszych czynników, które determinują napływ brytyjskich ZIB do Polski. Na jej podstawie można sformułować następujące wnioski:

1. Rezultaty badań potwierdziły hipotezę mówiącą, że największy wpływ na decyzje inwestorów brytyjskich o rozpoczęciu działalności inwestycyjnej w Polsce mają czynniki rynkowe. Należy do nich przede wszystkim wielkość i chłonność rynku polskiego, ważny dla 57,9% ankietowanych przez PAiIZ firm brytyjskich w 2002 r. Wielkość rynku polskiego była także najczęściej wskazywana jako czynnik decydujący o wyborze Polski jako miejsca inwestycji przez firmy brytyjskie, z którymi przeprowadzono wywiady.

2. Analiza konkretnych przypadków pokazała, że czynniki kosztowe nie odgrywały istotnej roli przy wyborze Polski jako miejsca rozpoczęcia działalności gospodarczej przez firmy brytyjskie. Hipoteza mówiąca, że czynniki kosztowe, w tym koszty pracy, są drugimi co do ważności czynnikami skłaniającymi firmy brytyjskie do podejmowania inwestycji w Polsce, znalazła jednak potwierdzenie w analizie wyników badań przeprowadzonych przez PAiIZ. Dane PAiIZ pokazują jednakże spadek znaczenia czynników kosztowych dla firm brytyjskich.

3. Przeprowadzona analiza badań PAiIZ oraz analiza konkretnych przypadków potwierdziły hipotezę, że inwestorzy brytyjscy, przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu inwestycji w Polsce, za ważne uznają również czynniki związane z klimatem inwestycyjnym Polski. Są to czynniki takie, jak korzystne warunki działalności dla inwestorów oraz bezpieczeństwo prawne.

4. Przeprowadzone badania potwierdzają również hipotezę zbieżności, w większości przypadków, czynników wpływających na decyzje inwestycyjne w Polsce firm brytyjskich i firm z innych krajów. Na podstawie danych PAiIZ można stwierdzić jednak, że firmy brytyjskie większą wagę niż firmy z innych krajów przypisują czynnikom rynkowym, zwłaszcza wielkości rynku polskiego, a znacznie mniejszą czynnikom kosztowym, zwłaszcza kosztom produkcji i kosztom pracy<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Należy jednak zwrócić uwagę na konieczność ostrożnej interpretacji wyników. W przypadku rezultatów otrzymanych na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych przez PAiIZ, wynika to z faktu, że PAiIZ uwzględnia w swoich badaniach tylko wybrane czynniki. Ponadto są one określone w sposób ogólny, dający, w niektórych przypadkach, możliwości różnej interpretacji przez respondentów.

THE DEVELOPMENTAL FACTORS OF THE INVESTMENT ACTIVITIES  
OF THE BRITISH FIRMS IN POLAND

## S u m m a r y

The paper seeks to determine the factors that have the largest influence on the investment activity of the British firms in Poland before joining the European Union. The findings have shown that the most important thing for British investors to decide about investment in Poland is market conditions. The size of the Polish market was most often indicated as a decisive factor to choose Poland for investment. We mean those British firms that were investigated. An analysis of concrete cases has shown that the cost factors did not play such an important role for British firms when considering Poland for economic activity.

*Translated by Jan Kłos*

**Słowa kluczowe:** zagraniczne inwestycje bezpośrednie, brytyjskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie, zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce, korporacje międzynarodowe, brytyjskie korporacje międzynarodowe.

**Key words:** foreign direct investments, British foreign direct investments, foreign direct investments in Poland, international corporations, British international corporations.