

Materiały

KAPITALIZM PO SĄSIEDZKU

POLSCY MENEDŻEROWIE W NIEMCZECH O RYNKU POLSKIM, NIEMIECKIM I WZAJEMNYCH KONTAKTACH GOSPODARCZYCH

W ramach międzynarodowych badań nad elitami gospodarczymi¹ zespół pracujący w Niemczech (uniwersytet w Bremie) zajął się badaniem bezpośrednich kontaktów między polskimi i niemieckimi przedsiębiorcami i wpływem tych kontaktów na przemiany gospodarcze w Polsce oraz kształtowaniem nowej elity gospodarczej. Badania były prowadzone dwutorowo: z jednej strony koncentrowały się na analizie kadry kierowniczej firm polskich działających na terenie Niemiec, z drugiej strony obejmowały również grupę przedsiębiorstw niemieckich zaangażowanych na rynku polskim. Założonym celem było badanie porównawcze realiów działalności i strategii zarówno firm polskich, jak i niemieckich, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika kulturowego. Chodziło także o zebranie opinii na temat rynku polskiego i elit gospodarczych w badanych grupach.

Dyspozycje do wywiadu obejmowały pięć zagadnień: historię obecności firmy na rynku polskim lub niemieckim, strategię działalności firmy, osobistą karierę respondenta, polityczną, prawną i ekonomiczną ocenę warunków działalności firmy oraz uwagi i spostrzeżenia dotyczące różnic w mentalności, sposobie działania i wzajemnym odbiorze respondentów polskich i niemieckich.

Zespół badawczy przeprowadził łącznie 15 wywiadów. Dobór respondentów odbywał się celowo i obejmował najważniejszych inwestorów pod względem zaangażowania kapitałowego na danym rynku. Niemiecką stronę reprezentowały wiodące przedsiębiorstwa zaangażowane w Polsce (*Reemtsma, Dr. Oetker, Tschibo*), usług finansowych (*Deutsche Bank, Commerzbank, Germanischer Lloyd*) i prasy (*Passauer Presse*). Wśród firm polskich obecnych na rynku niemieckim dominują przedsiębiorstwa powstałe z dawnych central handlu zagranicznego i oferujące w głównej mierze usługi budowlane (*Elektrim, Mostostal, Polservice, Exbud*), ponadto spółka handlowa przemysłu spożywczego (*Agros*) i przemysłu kopalnianego (*Polkohle*), jak również usługi finansowe (*MHB – Mittel-europäische Handelsbank*).

¹ Badania przeprowadzone w Czechach, Niemczech, Polsce i na Węgrzech w ramach programu *Phare ACE* na temat: „The business elite of East Central Europe: their background, motivation and outlook”.

1. GOSPODARCZE POWIĄZANIA POLSKI Z NIEMCAMI

Należy podkreślić duże dysproporcje między zaangażowaniem kapitałowym Niemiec w Polsce i Polski w Niemczech. Dla porównania jeden z największych niemieckich inwestorów w Polsce *Reemtsma* zainwestował według danych z listopada 1998 r. 307 mln dolarów², podczas gdy największe polskie zaangażowanie kapitałowe wynosiło 78 mln *DM* w formie udziałów w polsko-niemieckim banku *MHB*³.

Według informacji *Unctad* (ONZ – Organizacja Handlu i Rozwoju) istniały duże dysproporcje w zaangażowaniu kapitału obcego w Polsce i polskiego za granicą. W 1997 r. napłynęły do Polski inwestycje na ogólną sumę 5 mld dolarów. Dało to Polsce drugie miejsce po Rosji, gdzie zainwestowano 6,2 mld dolarów. Jeśli chodzi o inwestycje zagraniczne w Niemczech, to z całego regionu Europy Wschodniej wynosiły one jedynie 3,4 mld dolarów, przy czym na Rosję przypadły 2 mld dolarów, drugie miejsce zajęły Węgry, a następnie Chorwacja i Estonia. Udział Polski w tych inwestycjach można nazwać śladowym⁴. Polskie inwestycje w Niemczech są zbyt małe, aby były rejestrowane w statystykach niemieckich. Według relacji Ministerstwa Gospodarki w Warszawie statystyki niemieckie nie rejestrują inwestycji polskich. Dane te dotyczą bowiem tylko dużych jednorazowych inwestycji i nie obejmują drobnej przedsiębiorczości.

Tak więc polski kapitał jest wprawdzie obecny w Niemczech, ale w sposób znikomy jeśli patrzy się z perspektywy niemieckiej. Z polskiej perspektywy wygląda to jednak nieco inaczej. Jeśli chodzi o polskie kapitały własne w spółkach mających siedziby za granicą, Niemcy znajdowały się na pierwszym miejscu (21,5% kapitałów)⁵. Niemcy stanowią też największy rynek, na którym działają polskie firmy za granicą⁶. Bezpośrednio jest tutaj zaangażowanych ok. 300 firm polskich. Firmy te zatrudniają ok. 13 tys. pracowników. W latach 1996/1997 limit zatrudnienia wynosił 21 790 i stale się zmniejsza. Dominują zdecydowanie firmy budowlane, prócz tego obecne są firmy sprzedające produkty rolne i – w bardzo małym zakresie – przemysłowe (Elektrim). Istnieje jeden bank *Mitteuropäische Handelsbank* we Frankfurcie oraz trzy przedstawicielstwa innych banków polskich w Berlinie.

Z drugiej jednak strony Niemcy były i są tradycyjnie najważniejszym zachodnim partnerem gospodarczym Polski – były także w czasach realnego socjalizmu. Po 1989 r. – wraz z generalną zmianą orientacji ze wschodniej na zachodnią – pozycja Niemiec jako partnera Polski jeszcze bardziej się umocniła. Od 1990 r. Niemcy są największym partnerem handlowym Polski. W 1996 r. import z Niemiec stanowił 24,7% całości polskiego importu, eksport do Niemiec 34,4% (*Rocznik Statystyczny 1997*). Ten udział stale się powiększa. Na przykład w pierwszych dwóch miesiącach 1999 r. udział Niemiec stanowił już 38,9% całości eksportu oraz 26,9% importu. O znaczeniu Niemiec może świadczyć fakt, że udział następnego pod względem wielkości partnera handlowego Polski, a miano-

² *Reemtsma will in Polen an die Spitze*. „Handelsblatt” nr 226, 23 XI 1998, s. 21.

³ *Ziehvater Hankel kann stolz sein*. „Handelsblatt” nr 223, 18 XI 1998, s. 23.

⁴ *Ausländische Investitionen erreichen Rekordniveau*. „Handelsblatt” nr 218, 11 XI 1998, s. 11.

⁵ Dane za „Rzeczpospolita” z 27 VII 1998.

⁶ Por. „Rzeczpospolita”. Raport z 24 VIII 1997.

wicie Włoch, wynosi niewiele ponad 6% w eksporcie oraz 9% w imporcie. Gwałtownie zmniejszyła się też wymiana z Rosją, która od wielu lat znajdowała się na drugim miejscu wśród odbiorców polskich towarów. Można powiedzieć, że wróciliśmy do stanu przedwojennego (w 1929 r. import z Niemiec wynosił 27,3% importu ogółem, eksport 31,2%, a saldo podobnie jak teraz było minusowe, choć oczywiście były to wielkości o wiele mniejsze)⁷.

Także z niemieckiego punktu widzenia Polska stała się istotnym partnerem. W 1998 r. znalazła się na dziewiątej pozycji (po Francji, USA, Wlk. Brytanii, Włoszech, krajach Beneluksu, Austrii, Szwajcarii oraz Hiszpanii) jako partner handlowy. Niemiecki eksport wyniósł 24,1 mld *DM*, import z Polski 16,4 mld *DM*. W ciągu tego roku niemiecki eksport do Polski wzrósł o 16,7%, import o 14,5% (według *Statistisches Bundesamt*, dane za FAZ z 12 marca 1999). W pierwszym okresie transformacji zdecydowanie nie doceniano atrakcyjności rynku polskiego, obecnie – co można stwierdzić na podstawie doniesień prasy niemieckiej – rynek ten uchodzi za najbardziej obiecujący w Europie Środkowo-Wschodniej, choć głębsza analiza ujawnia liczne słabości⁸. Godny podkreślenia jest fakt, że trzy z badanych przez nas niemieckich przedsiębiorstw rozpoczęły swoją działalność międzynarodową na rynku polskim (*Reemtsma, Tschibo*) lub innym wschodnioeuropejskim (*Passauer Presse*). Dogodna sytuacja polityczna, a także sprzyjające warunki wejścia na rynek stosunkowo mało chroniony, uczyniły z tych firm, które do tej pory działały jedynie na rynku wewnętrznym, przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym.

Wszystko to potwierdza fakt coraz ściślejszego powiązania gospodarki polskiej z niemiecką. Mimo że ten wzrost wymiany z Niemcami należy ocenić pozytywnie, można zaobserwować tendencje, które nasuwają wątpliwości czy nie mamy do czynienia ze zbyt daleko posuniętym uzależnieniem od potężnego sąsiada oraz utrwaleniem się niekorzystnego podziału pracy. Polska gospodarka nie jest wszak w stanie konkurować na rynku europejskim, a więc także na rynku niemieckim. Ekonomiści zwracają uwagę na wzrastający deficyt handlu zagranicznego⁹. Fakt, że poziom inwestycji w Polsce jest niski świadczy o tym, że nadwyżka importu zapewne nie wynika z dążeń modernizacyjnych. Niepokojący jest nie tylko sam fakt, że powiększa się deficyt handlu zagranicznego, ale że jest on największy w dziedzinach najbardziej nowoczesnych. Tylko w dwóch grupach towarów – wyrobach tekstylnych oraz w surowcach i produktach metalowych – utrzymuje się nadwyżka eksportu, ale także i w tych dziedzinach przyrost importu jest dwa razy większy niż przyrost eksportu¹⁰.

Jak zauważa jeden z ekonomistów: „Podczas gdy kwota importowa (*import penetration index*) w handlu z Unią Europejską osiąga przeciętnie poziom 2,2, to szczególnie wysokie kwoty importowe zanotowano w następujących dziedzinach

⁷ *Rocznik Statystyczny z 1997*, s. 433.

⁸ Zob. J. W. Tkaczyński, *Von der „polnischen Wirtschaft” zum „polnischen Tiger” Europa? „Osteuropa Wirtschaft”* nr 3/1997, s. 273-292.

⁹ H. Gabrisch, *Eastern Enlargement of the European Union. Macroeconomic Effects in New Member States*. „Europe-Asia Studies (formerly Soviet Studies)” vol. 49. No. 4, June 1997.

¹⁰ M. Perczyński, *Polska na drodze do integracji z Unią Europejską*. W: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*. Warszawa 1996, s. 13, cytata za J. Krakowski, *Can Poland Compete on the European Union Market*. „The Polish Quarterly of International Affairs”, vol. 6. (Winter 1997), s. 11.

przemysłu: mechanika precyzyjna (12,8), elektrotechnika i elektronika (7,2), urządzenia mechaniczne i instalacje (7,1), urządzenia elektryczne (6,7). Wyraźny jest związek między poziomem tych wsakźników a wysoce niekorzystnymi zmianami w rozwoju struktury produkcji bardziej zaawansowanych technologicznie gałęzi przemysłu. Jeśli w którejkolwiek z tych branż produkcja załame się z powodu importu, skutki mogą być nieodwracalne¹¹.

Ta nierównowaga w handlu zagranicznym dotyczy także, a może nawet przede wszystkim, stosunków z Niemcami. Może świadczyć o tym fakt, że *Deutsche Bank* finansuje około 25% polskiego handlu zagranicznego, co jednak stanowi mniej niż 1 procent obrotów tego banku¹². Polskie firmy działają przede wszystkim w mało prestiżowym sektorze budowlanym i są firmami niewielkimi w porównaniu z niemieckimi (dwie czołowe polskie firmy budowlane Exbud i Budimex mają przychody ze sprzedaży ok. 500 mln USD oraz ok 300 mln USD, czołowa niemiecka firma *Holzmann* zatrudnia trzy razy więcej osób niż Exbud i osiągnęła w 1998 r. przerób w wysokości 45 mld DM, największa firma niemiecka *Hochtief* zatrudnia 39 tys pracowników i osiąga przerób ok 30 mld DM)¹³. Wiadomo także, że jeśli chodzi o bezpośrednie inwestycje Niemcy zajmują czołowe miejsce w Polsce. Ogółem pod koniec 1998 r. wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce przekroczyła 30 mld USD.

Ta statystycznie zarejestrowana sytuacja znalazła odbicie w naszych badaniach. Ujawniły one daleko idącą rozbieżność między optymistycznym obrazem rozwoju gospodarki polskiej, jej powiązania z rynkiem zachodnioeuropejskim a rzeczywistością w ocenie i odczuciu naszych respondentów. Trudno tej ocenie i odczuciom odmówić realizmu, skoro np. na rynku niemieckimi polskie produkty są z punktu widzenia konsumenta – i w ogóle opinii publicznej – zupełnie niezauważalne.

¹¹ J. Krakowski, *Can Poland Compete on the European Union Market*. „The Polish Quarterly of International Affairs”, vol. 6, (Winter 1997), s. 7-24.

¹² Tak twierdził nasz rozmówca z *Deutsche Bank*: „można ogólnie powiedzieć, że około jednej czwartej niemiecko-polskiego handlu jest obsługiwane przez *Deutsche Bank*. W eksporcie trochę więcej, w imporcie trochę mniej. To proste, jak to jest liczone. Czy to się zawsze zgadza, tego nie wiadomo, ale są to wielkości orientacyjne. My wiemy, co przechodzi przez *Deutsche Bank*. Istnieją konta, filie, które to wiedzą. To jest określona wielkość. Wiemy czy to jest eksport, czy to jest transakcja towarowa. Wtedy bierzemy w mianowniku wielkość handlu zagranicznego. Możemy to podzielić na eksport i import. I wtedy mamy liczbowy udział *Deutsche Bank* w obsłudze handlu zagranicznego, podzielony na eksport i import. To jest podstawa. Drugą podstawą jest handel z polskimi bankami. Mamy około 50 kont. Wszystkie duże banki mają konta u nas. To są nasi partnerzy. Podobnie jak inni klienci również i banki potrzebują kredytów. Jeśli mają pieniądze, to wkładają również na nasze konta. Wykonują również różne usługi, np. zlecają nam dokonania zapłaty za coś. We wszystkich trzech dziedzinach, tzn. kredytach, wkładach oszczędnościowych i obsłudze klienta jesteśmy aktywni. Można powiedzieć, że również tutaj jedna czwarta wszystkich transakcji przechodzi przez nasze konta. Oprócz tego istnieją duże linie kredytowe. To są np. obligacje europejskie. My przygotowaliśmy ostatnią emisję obligacji rządu polskiego na sumę jednego miliarda marek. Ponadto istnieją inne większe kredyty, np. dla projektów w telekomunikacji (...). „Jaki osiągamy zysk, nie wiem dokładnie. To jest niewielka liczba. Dla naszego działu oczywiście duża. Ile to może być, to trochę trudne, ale w każdym razie mniej niż 1%, jeśli spojrzeć na cały wynik w wysokości 5 mld, czy coś koło tego, to jest 550 mln”.

¹³ Dane za „Rzeczpospolita” z 18 I 1999.

2. PRAWNE RAMY POLSKO-NIEMIECKICH STOSUNKÓW EKONOMICZNYCH PRZED I PO 1989 r.

Ramy prawne mają wyjątkowe znaczenie dla każdego rodzaju wymiany handlowej, zwłaszcza w czasach zmian systemowych, kiedy ciągłość dotychczasowych działań stoi pod znakiem zapytania. Warto więc i pod tym względem spojrzeć na stosunki polsko-niemieckie w zakresie gospodarki, tym bardziej, iż ta tematyka była ważnym aspektem naszych rozmów z polskimi firmami. Niektóre z tych firm zaczęły działać na rynku niemieckim już w latach siedemdziesiątych.

Na tle aktualnych dyskusji o rozszerzeniu UE, a szczególnie dyskusji o warunkach dostępu polskiej siły roboczej i polskich towarów na wspólny rynek piętnastki oraz warunkach zagranicznych inwestycji i dopływu obcego kapitału na rynek polski, chcemy krótko przedstawić prawne warunki współpracy gospodarczej w latach osiemdziesiątych i – skutkiem przełomu – następujące zmiany w latach dziewięćdziesiątych. Przede wszystkim dotyczy to współpracy przedsiębiorstw, działalności inwestycyjnej i warunków zatrudnienia polskich i niemieckich pracowników w sąsiednim kraju.

Aż do lat siedemdziesiątych gospodarcze i handlowe kontakty krajów z bloku socjalistycznego, w tym również Polski, z krajami kapitalistycznymi były dosyć ograniczone, zgodnie z zasadą oddzielania gospodarki socjalistycznej od kapitalizmu zachodniego pokroju, co w końcu miało prowadzić do autarkii gospodarczej. Dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej oznaczało to po 1945 r. totalną zmianę kierunku handlu zagranicznego oraz, na skutek polityki forsowania uprzemysłowienia, ograniczenie jego roli. Pod wpływem ekonomicznego kryzysu pod koniec lat sześćdziesiątych, przejawiającego się brakiem produktów konsumpcyjnych i związanych z tym protestów robotników, strategia została zmieniona na początku lat siedemdziesiątych. Usiłowano – na ile w warunkach realnego socjalizmu było to w ogóle możliwe – otworzyć się na wymianę gospodarczą z Zachodem. W celu unowocześnienia gospodarki rozpoczęto intensyfikować import towarów inwestycyjnych i konsumpcyjnych. Jednakże eksport, dzięki któremu miały być zwrócone zaciągnięte kredyty zagraniczne, nie osiągnął nigdy zaplanowanych wielkości i cała strategia Gierka się nie powiodła¹⁴.

Okazało się więc dosyć wyraźnie, że większy sukces gospodarczy, lepsza integracja z rynkiem światowym i w końcu dostateczne zaopatrzenie społeczeństwa w towary konsumpcyjne wymaga nie tylko zmiany strategii inwestycyjnej – w kierunku przemysłu lekkiego i konsumpcyjnego – lecz także przebudowy całego systemu centralnego planowania. W latach osiemdziesiątych zostały podjęte różne próby reformowania tego systemu w dziedzinie handlu zagranicznego, co miało ostatecznie doprowadzić do systemu hybrydowego, łączącego elementy gospodarki rynkowej z gospodarką planową¹⁵.

Istotą wszystkich ekonomicznych reform w latach osiemdziesiątych były próby usamodzielnienia przedsiębiorstw państwowych, w tym również tych z dziedziny handlu zagranicznego. Oprócz dewaluacji złotówki i zmiany systemu ustalania cen, również do tej pory istniejący monopol handlu zagranicznego

¹⁴ Por. P. Pysz, W. Quaisser, *Außenhandel*. W: W. Wöhlke (Hrsg.), *Länderbericht Polen*. (Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 296), Bonn 1991, s. 342-354.

¹⁵ Zob. szerzej P. Bożyk, *Polityka gospodarcza Polski 1985-2000*. Warszawa 1995, s. 16-28. Autor również podsumowuje najważniejsze elementy i cechy polityki ekonomicznej PRL-u po 1945 r.

został ograniczony i dopuszczono prywatne przedsiębiorstwa¹⁶. Część z tych reform polegała na stopniowym otwarciu Polski dla kapitału zagranicznego. W pierwszej fazie (1976-1985) kapitał zagraniczny mógł być tylko inwestowany przez osoby polskiego pochodzenia¹⁷, w drugiej fazie (1986-1989) – w związku ze znikomymi efektami działalności firm polonijno-zagranicznych¹⁸ – została dopuszczona możliwość założenia *joint-ventures* z udziałem kapitału zagranicznego. Dotyczyło to tylko przedsiębiorstw państwowych z maksymalnym udziałem zagranicznym w wysokości 49%. Dopiero „Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem kapitału zagranicznego” z 23 grudnia 1988 r. zmieniła ten stan rzeczy i pozwoliła nawet na 100% udział zagranicznego kapitału w przedsiębiorstwach¹⁹. Na skutek tego w 1988 r. w Polsce działało 190 spółek z udziałem kapitału zagranicznego, co w porównaniu z sytuacją z roku 1989 – 437 spółek, czyli po zmianie ustawy oraz z roku 1994 – 8 775 spółek, pokazuje ograniczone efekty tych reform²⁰.

Patrząc na eksport także należy stwierdzić, że reformy nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Struktura handlu z zagranicą niezmiennie opierała się na tradycyjnym wachlarzu produktów, tzn. surowce (węgiel, siarka), produkty mięsne, statki i stal. Do połowy lat osiemdziesiątych zostało udzielonych tylko 322 koncesje na samodzielny handel zagraniczny, co podkreśla ograniczony zasięg reformatorskich starań państwa²¹. Niemniej jednak ta działalność zagraniczna, jak wynika z naszych wywiadów, miała dla polskich firm oraz dla handlu polsko-niemieckiego w latach dziewięćdziesiątych duże znaczenie.

Jeden z naszych rozmówców tak opisywał wejście na rynek niemiecki jego firmy:

„Od '85 roku Exbud prowadzi w Niemczech działalność w imieniu i na rachunek własny. To były pierwsze próby, to jest dość istotne. A w '86 roku został założony pierwszy w Niemczech oddział polskiej firmy. Exbud był pionierem na mapie polskich firm. Teraz powiem dlaczego to jest takie istotne. Dlatego że, wróć jeszcze nieco wcześniej do tego co powiedziałem, polskie firmy mogły pracować w Niemczech wyłącznie, przed tym okresem, poprzez centrale, czyli nie mogły pracować w imieniu i na rachunek własny, tylko mogły wykonywać, być podwykonawcami, eksporterami zawsze były centrale (...) W roku '84 Exbud jako pierwsza firma w Polsce dostał koncesję ministra handlu na wykonywanie samodzielne usług, to był wyłom. Pan Zaraska załatwił to z ówczesnym ministrem handlu, że poza centralami ktoś dostał jeszcze koncesję na wykonywanie usług, czyli na budowanie w Niemczech. (...) Historia mówi twardo, że pan Zaraska zrobił wyłom

¹⁶ Por. z krytyczną oceną tamtych reform *ibidem*. Szerzej również D. M. Kemme (ed.), *Economic Reform in Poland: The Aftermath of Martial Law 1981-1988 (Russian and East European Studies, Vol. 1)*, Greenwich, Connecticut 1991.

¹⁷ Od 1977r. istniała możliwość działania dla takich przedsiębiorstw drobnej wytwórczości i z polonijno-zagranicznym tłem. Por. D. Marciniak-Neidler, *Finansowanie obrotów zagranicznych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości w Polsce*. „Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Transportu Uniwersytetu Gdańskiego” nr 8/1985, s. 95.

¹⁸ Por. Z. Dmowski, *Miejsce małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce światowej*. W: *ibidem*, s. 15. Dmowski wskazuje, że udział tych przedsiębiorstw wynosił zaledwie 0,15% polskiego eksportu globalnego.

¹⁹ Por. J. Misala, *Zaangażowanie kapitału zagranicznego w gospodarkę polską*. W: M. Jarosz (red.), *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, Warszawa 1996, s. 15-29, tutaj s. 15 i nast.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Zob. P. Pysz, W. Quaisser, *op. cit.*, s. 346 i nast.

w monopolu central. Uzyskanie tej koncesji zmieniło sytuację i potem inne firmy dostały taką koncesję. W '84 były to usługi, czyli budownictwo, a w '87 handel towarowy. Można powiedzieć w ten sposób, że od '85, w związku z tą koncesją, Exbud zaczął organizować w Niemczech działalność we własnym imieniu, jako Exbud, a nie np. jako Budimex, bo było kilka central handlu zagranicznego, tak jak wymieniałem parę nazw, nie wiem czy ta geografia poprzedniej struktury jest panu znana, takie nazwy jak Budimex, Polimex, Polservice, to były centrale i jeżeli jakaś firma powiedzmy była gotowa lub mogła cokolwiek eksportować do Niemiec, np. budować w Niemczech, to musiała się zgłosić do centrali, przekonać kogo trzeba, pokazać odpowiednie walory i dostała albo nie kontrakt. Ale to ciągle był kontrakt Budimexu, eksporterem były centrale, a ta zmiana polegała na tym, że od '84 roku Exbud był eksporterem sam. Od '85 zaczęto szukać kontraktów na terenie Niemiec i w miarę jak udawało się to rozwijać, te obroty, to wtedy w '86 roku został założony i zarejestrowany w Kolonii w sądzie rejestrowym oddział polskiej firmy, który został zarejestrowany na podstawie prawa niemieckiego, ale osobą prawną jest polska osoba prawna, bo to jest firma polska. Do tej pory żadna z firm polskich takiego oddziału nie miała oficjalnie zarejestrowanego. Wszystkie firmy miały jakieś biura przedstawicielskie, jakieś biura informacyjno-techniczne, takie pośrednie formy, które oznaczały, że można prowadzić tylko działalność informacyjną, działalność reklamową, ale nie działalność realizacyjną. Ponieważ działalność realizacyjną, jeżeli chodzi o kontrakty, mogły prowadzić jedynie centrale. Tutaj Exbud był taką rozsądą, klinem" (Exbud).

Prawną podstawą zaangażowania się w NRD były bilateralne umowy państw, jak na przykład program ekonomicznej, naukowej i technicznej współpracy z 16 grudnia 1986 r. W 1987r. pracowało oficjalnie w NRD ok. 50 000 polskich pracowników, w tym 30 000 zatrudnionych przez wschodniemieckich pracodawców. W tym samym roku przybyło w celu podjęcia pracy do RFN ok. 6 000 polskich pracowników, chociaż liczba Polaków pracujących „na czarno” była z całą pewnością kilkakrotnie wyższa²². Po 1989 r. działalność ekonomiczna, mimo swego ograniczonego zasięgu, miała istotne znaczenie dla handlu polsko-niemieckiego oraz dla rozwoju ekonomicznego w Polsce – była i jest źródłem specyficznych trudności w wymianie polsko-niemieckiej, ale też przynosi korzyści polskim firmom.

W dużym uproszczeniu, na podstawie naszych rozmów z polskimi i niemieckimi menedżerami, można stwierdzić, że działalność inwestycyjna niemieckich firm w Polsce w chwili obecnej praktycznie nie podlega żadnym ograniczeniom, podczas gdy polskie firmy w Niemczech mają do czynienia z wielorakimi trudnościami. Jeden z naszych rozmówców charakteryzując gospodarkę niemiecką tak stwierdził: „Jest to gospodarka rynkowa regulowana, tych regulacji jest coraz więcej, idących w kierunku ochrony socjalnej pracujących w tym kraju ludzi” (Agros). Inny stwierdzał, że po 1989 r. zmieniło się nastawienie do firm polskich działających na terenie Niemiec. „Do czasu kiedy byliśmy państwem socjalistycznym uznawano nas jako tych, którym można pewne rzeczy odpuścić, na pewne rzeczy się zgodzić, natomiast kiedy staliśmy się krajem kapitalistycznym, to w tym momencie jest to polityka odwrotna” (Polservice 2).

W niemieckim traktacie zjednoczeniowym z 31 sierpnia 1990 r. w art. 29 jest napisane, że „stosunki handlu zagranicznego Niemieckiej Republiki Demokratycznej (...) korzystają ze specjalnej ochrony prawnej²³”. Jak wynika z tego

²² Dane według: K. Ziemer, *Erwerbstätigkeit und Sozialstruktur*. W: W. Wohlke, *op. cit.*, s. 95-107, tutaj s. 100.

²³ Cyt. według: I. von Münch (red.), *Dokumente der Wiedervereinigung Deutschlands. Quellentexte zum Prozeß der Wiedervereinigung*. Stuttgart 1991, s. 344.

artykułu i z zasady, że żadne państwo nie powinno skutkiem niemieckiego zjednoczenia ponieść strat, Republika Federalna Niemiec zawierała, poczynawszy od Polski, po 1990 r. z różnymi krajami byłego bloku socjalistycznego dwustronne umowy rządowe, dotyczące wysyłania i zatrudniania pracowników z tych krajów w Niemczech. Pracownicy ci są zatrudnieni w firmach krajowych, które zawierają umowy z niemieckimi partnerami. W umowie z Polską zostało między innymi ustalone, że:

- liczba tych pracowników będzie zmniejszona,
- pracownicy potrzebują zezwolenia na pobyt i pracę,
- wynagrodzenie musi odpowiadać określonym niemieckim zarobkom taryfowym,
- kontyngent zależy od stopy bezrobocia w Niemczech.

Podczas gdy w latach 1990 i 1991 zatrudnienie odpowiadało uzgodnieniom, w 1992 r. doszło do znaczących naruszeń tej umowy. Niższe zarobki, brak wszelkich socjalnych opłat i zatrudnienia bez zezwolenia prowadziły, w związku z zaostrożeniem sytuacji na rynku pracy w Niemczech, do ograniczeń kontyngentów ze strony niemieckich urzędów. Zezwolenie na pracę było od tej pory związane z pewną opłatą (do 2000 marek), liczba zagranicznych pracowników nie mogła przekroczyć 30% w stosunku do liczby niemieckich pracowników w danej firmie i wreszcie wprowadzono zakaz pracy dla zagranicznych przedsiębiorstw w regionach, w których bezrobocie jest o 30% wyższe niż przeciętne bezrobocie w RFN. W 1997 r. obie strony uzgodniły kontyngent 18 000 pracowników, w 1998 r. 14 817 pracowników, co w porównaniu z kontyngentem z początku lat dziewięćdziesiątych (35 000) i z sytuacją w latach osiemdziesiątych (razem w NRD i RFN na przykład w 1987 r. pracowało ok. 56 000 osób) było znacznym pogorszeniem²⁴. Przy tym trzeba jednak również uwzględnić, że możliwości podjęcia legalnej działalności istnieją dla polskich firm wyłącznie na terenie Niemiec, podczas gdy cała reszta UE jest dla Polski terenem zamkniętym.

Inaczej niż w opisanej dziedzinie wygląda sytuacja pracowników sezonowych, którzy są objęci innym układem. Według nowego porozumienia, dotyczącego tego typu pracy, które zostało podpisane w lipcu 1999 r. i zastępuje podobny układ sprzed ośmiu lat, poprawiono przede wszystkim warunki pracy polskich pracowników. Dotyczy to ubezpieczenia, zakwaterowania itp. Tylko weszłym roku pracowało na tej podstawie 188 tys. Polaków „na saksach” w Niemczech²⁵.

Mimo tej dosyć korzystnej sytuacji dla polskich pracowników pod względem prawnym, choć nie wpływa ona na pozycję polskich przedsiębiorstw w eksporcie i ich usytuowanie na rynku niemieckim, należy zwrócić uwagę na fakt, iż dla polskiej strony aktualny stan rzeczy oznacza niewątpliwie znaczne zmniejszenie obecności na rynku niemieckim. Nasi rozmówcy uważali, że jest to umotywowane politycznie, a nie ekonomicznie:

„Proszę zwrócić uwagę, przy bezrobociu 4,8 mln kontyngent Polaków 17 tys., to nie jest żaden problem gospodarczy, bo to nawet nie jest promil, jeżeli się to przeliczy dokładnie. Jest to tylko problem polityczny, zwłaszcza dotyczy to branż i zawodów, w których w Niemczech też nie ma fachowców” (Exbud).

²⁴ Krótko pisał o tym D. Bingen, *Die Entwicklung der deutsch-polnischen Beziehungen seit 1991*. „Berichte des BIOST” nr 52/1997, s. 14 i nast. Bingen nie pisze jednak nic o polskiej percepcji tej sytuacji.

²⁵ *Na saksach jak Niemcy*. „Gazeta Wyborcza” z 9 VII 1999.

Inny rozmówca stwierdził: „Rynek niemiecki z uwagi na swoją powiedzmy w tej chwili taką niespotykaną dramatyczną cyfrę bezrobocia, 4,5 mln, zaczął być dla nas trudny, aczkolwiek czas sobie uświadomić, że ograniczanie dostępu polskiej sile roboczej do rynku niemieckiego nie ma żadnego wymiaru ekonomicznego (...), bo w sumie to jest na dzień dzisiejszy, około 20-35 tys. osób. Jaka to jest skala problemów dla 4,5 mln bezrobotnych, to jest po prostu śmieszne” (Mostostal).

Część naszych rozmówców obarczała winą polską politykę, gdzie z jednej strony rozdawanie kontyngentów nie zawsze uwzględniało czy dane firmy posiadają odpowiednie doświadczenia i są w stanie rzetelnie wykonać kontrakty, i z drugiej strony poparcie polityków dla polskich interesów ekonomicznych według tych firm często nie jest wystarczające.

„To co ja zaledwie panu zasygnalizowałem, że lista tych różnych perfidnych i trudnych nawet do spokojnego powiedzenia wymyślonych przez nich ograniczeń, po pierwsze nie jest zamknięta, a po drugie cały sztab unika jakichkolwiek spotkań oficjalnych, cały czas zaślaniają się tym, że to góra, a cały czas radzą na temat jak dalej, mówiąc młodzieżowym językiem przyp... tym polskim firmom. Taka to jest obłuda. Tu przejeżdża pan Buzek, z panem Kohlem klepią się po ramionach, to nic nie znaczy, to są gesty polityczne, telewizyjne, to jest obłuda w najwyższym stopniu, a aparat ma zupełnie inne wytyczne. Totalnie inne, których się nigdzie nie nagaśnia. Natomiast to wszystko, o czym ja mówię czy mogę powiedzieć, to muszę panu powiedzieć, że mnie to przypomina pewien sposób działania niemiecki w pewnym okresie” (Exbud).

3. POŁOŻENIE POLSKICH FIRM NA RYNKU NIEMIECKIM W LATACH DZIEWIĘDZISIĄTYCH W OCENIE POLSKICH MENEDŻERÓW

Przedsiębiorstwa działające bezpośrednio na rynku niemieckim można podzielić na różne kategorie. Około 50% całej działalności ekonomicznej polskich firm na rynku niemieckim prowadzą duże firmy, wywodzące się w większości z dawnych central handlu zagranicznego. Do tego dochodzą jeszcze po 1989 r. nowo utworzone prywatne lub sprywatyzowane firmy, z których część ma doświadczenia na tym rynku, część została założona celem podjęcia takiej działalności.

Badane przez zespół firmy polskie posiadają długoletnią tradycję działania na rynku niemieckim, mającą swoje zarania w erze gierkowskiej, kiedy polityka gospodarcza coraz bardziej była nastawiona na eksport. Działalność ich dotyczy przede wszystkim usług budowlanych (Elektrim, Exbud, Mostostal, Polservice) oraz dziedziny spożywczej (Agros) i przemysłu kopalnianego (Polkohle). Oprócz tego Bank Polsko-Niemiecki działa w sektorze finansowym.

Ze względów organizacyjno-prawnych na rynku niemieckim działały najpierw centrale handlu zagranicznego (Polservice od 1978; Elektrim od 1979; Mostostal od 1979; Agros od 1983) oraz Bank Polsko-Niemiecki od 1973 r. Pewien wyjątek stanowi Exbud, który rozpoczął działalność w 1985 r. na własny rachunek, a nie poprzez centrale handlu zagranicznego.

Rok 1989 był dla wszystkich tych firm przełomem, ponieważ musiały z jednej strony zmienić formę prawną i przejść przez proces prywatyzacji, i z drugiej strony działalność ekonomiczna w Niemczech zmieniła się pod wpływem niemieckiego zjednoczenia niemal z dnia na dzień i wymagała dostosowania do zmieniającego się otoczenia.

Trzeba podkreślić, że firmy wybrały różne drogi prywatyzacji, czasem przez tzw. strategicznego inwestora z zagranicy (Agros, Exbud), czasem tylko przez sprzedaż udziałów wśród załogi (Polservice) bądź na giełdzie (Elektrim). Tak jak Exbud już od 1985 r., tak również inne badane firmy postanowiły po przełomie prowadzić własną działalność, nie tylko pośrednictwo. Te działania spotkały się jednak z wyżej wymienionymi trudnościami w formie coraz ostrzejszych reglamentacji dla polskich firm i polskiej siły roboczej w zjednoczonych Niemczech.

3.1 Ograniczenia i korzyści

W przekonaniu polskich firm działających w Niemczech prawne ograniczenia, dotyczące ich możliwości zawierania kontraktów mają negatywne skutki ekonomiczne dla obu stron. Rozmówcy twierdzili, iż Niemcy dzięki eksportowi do Polski odnoszą korzyści ze współpracy gospodarczej. Wskazywali też na wysoką ocenę własnej pracy i umiejętności przez niemieckich partnerów. Początkowa nieufność została przełamana i zastąpiona zaufaniem.

„Można to określić sloganem *polnische Wirtschaft*, oczywiście w sensie negatywnym, ale okazało się, że polscy inżynierowie potrafią wcale nie gorzej niż Niemcy prowadzić budowy, że są wcale nie gorzej przygotowani zawodowo do tego i (...) w tej chwili mamy sytuacje takie na budowach, że nasi kierownicy – kiedy niemieccy kierownicy są odsuwani od budowy, w takim sensie, że partner oszczędza koszty osobowe, czyli wycofuje swojego kierownika – prowadzą całą budowę od a do z, również w sensie technicznym, w sensie zaopatrzenia budowy w materiały itd.” (Polservice).

Dłuższy okres działania na rynku niemieckim przekłada się na dobrą opinię: „Jeżeli chodzi o firmy to w tej chwili można powiedzieć, że współpraca między firmami jest wzorowa. Niemcy docenili polskie firmy, traktują je jako równorzędnych partnerów, a nie na zasadzie, jak to kiedyś było, tylko dostarczycieli, bo między innymi polskie firmy spowodowały to, że firmy niemieckie idą z firmami polskimi na teren polski, ponieważ tu jest ciasno, tu ograniczone są możliwości”. (Polservice). Ale nie tylko korzyści z działalności w Polsce, lecz także jakość polskiej pracy prowadzi do zmiany percepcji. „Od pewnego czasu nasza dobra opinia i marka pozwala nam na to, że my nie musimy śledzić, gdzie, jakie obiekty się realizuje i itd.” (Polservice).

Jednak produkty nie zawsze są sprzedawane pod polskim znakiem i często efekty polskiej pracy są nie widoczne. „Natomiast są dziedziny, które są też bardzo mocno na tym rynku chronione, jeżeli pani weźmie pod uwagę np. budownictwo, polskie firmy budowlane są bardzo sprawne i konkurencyjne i chyba lepszych budowlańców nie ma jak polscy właśnie budowlańcy. *Commerzbank* w Frankfurtzie budował Elektrim i Mostostal, i wszyscy cmokali jak pięknie, jak ładnie, jak szybko. Takie firmy jak Chemobudowa, jak Elektrim, jak Polimex-Cekop na tym rynku mają dobry *standing*, ale nie mogą rozwinąć swojej działalności z wielu powodów” (MBH).

Jednak nawet członek zarządu *Commerzbanku* nie wie, że polskie firmy budowały budynek, w którym on urzęduje. Ograniczenia dotyczą nie tylko zatrudniania robotników polskich, lecz także sprzedaży produktów. Polskie przedsiębiorstwa zmuszane są do eksportu półproduktów, a nie produktów końcowych – np. w branży spożywczej. Wiąże się to z polityką Unii Europejskiej: „Unia w ten sposób chroni swój rynek pracy i realizuje to poprzez politykę importu półproduktów po to, żeby ostateczne przetworzenie odbyło się w miejscowych fabrykach” (Agros).

Niemniej jednak prawie wszyscy rozmówcy podkreślali korzyści płynące z działalności na rynku niemieckim. Chodzi nie tylko o same zyski, lecz o uczenie się organizacji pracy, o możliwości zapoznania się z najnowszą technologią światową, o szkolenie pracowników na trudnym rynku itd. Podkreślano, że rynek niemiecki jest najważniejszym z rynków zachodnich oraz, że mimo wszystkich ograniczeń jest on najbardziej dostępny dla polskiej siły roboczej ze wszystkich rynków zachodnioeuropejskich.

3.2 Droga zawodowa respondentów oraz ich ocena elit gospodarczych w Polsce

Wszyscy nasi rozmówcy mieli dłuższy staż w handlu zagranicznym, najczęściej byli pracownikami central handlu zagranicznego, znają też od dawna rynek niemiecki. Większość to absolwenci SGPiS (SGH) wydziału handlu zagranicznego, do czego przyznają się nie bez pewnej dumy:

„SGH w Warszawie, w moim przekonaniu, to najlepsza szkoła ekonomiczna w tej części Europy, zresztą połowa polityków każdej opcji pochodzi z tej szkoły, a do tego jeszcze w większości z tego właśnie wydziału, to był wydział handlu międzynarodowego, myślę że już jakby tam się w naturalny sposób odbywała selekcja, ta szkoła i ten wydział jest znany z wysokiego poziomu nauczania i z tego, że jego kontakty ze światem funkcjonowały zawsze, niezależnie od różnych politycznych i ustrojowych sytuacji. Oczywiście one inaczej wyglądają teraz, inaczej wyglądały w latach siedemdziesiątych czy osiemdziesiątych, ale te kontakty były ogromne i to otwarcie na świat. Uważam, że to była dobra szkoła i ona w jakiś sposób zdeterminowała moją dalszą drogę zawodową” (Agros).

Absolwenci tego wydziału utrzymują ze sobą kontakt. Można powiedzieć, że stanowią oni rodzaj *old boys network*, o czym mogą świadczyć następujące wypowiedzi: „Studiując na handlu zagranicznym, miałem wielu znajomych ze studiów i później okazało się, że tych znajomych odnajdywałem w firmach, w centralach handlu zagranicznego, czyli w firmach, w których pracowałem” (Polservice 1). „Koledzy po naszym wydziale w tej chwili są w Polsce rozstawieni w urzędach i w bankach, i innych organizacjach na takich stanowiskach, że dla firmy byłoby to bardzo pożyteczne, gdybym musiał np. załatwić kredyt, ponieważ inaczej będzie ze mną rozmawiał mój kolega z banku niż osoba której nie znam” (Polservice 2).

Starsi respondenci należeli najczęściej do dawnej „nomenklatury”. Jeden z rozmówców był wiceprezydentem Sopotu, inny wiceprezydentem Krakowa, dyrektorem wielkiego zakładu, jeszcze inny dyrektorem departamentu zagranicznego w ministerstwie finansów oraz prezesem zarządu banku Pekao. Ta dawna kariera była podstawą do obecnej pozycji, często osiągnięto ją dzięki decyzji administracyjnej: „Chciałem odejść i odszedłem przy pomocy polskiego ministra administracji, ówczesnego, i przeszedłem wtedy do Exbudu wprost do pracy” (Exbud). „Byłem prezesem banku Pekao przez okres 5 lat, a później kiedy powstał problem obsadzenia tutaj i dostałem taką ofertę, żeby kierować tym bankiem, kieruję nim od '87 roku, czyli 11 rok” (MHB).

Uderzające było, że opisując swe drogi życiowe żaden z respondentów nie wspominał o roli opozycji demokratycznej, protestów robotniczych „Solidarności” w genezie przełomu, który wszak wpłynął decydująco na ich własną działalność i warunki kariery. Na podstawie relacji można raczej odnieść wrażenie, że

początki gospodarki rynkowej sięgają końca lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, że istniała raczej ciągłość wysiłków jej budowania, niż radykalny przełom. W każdym razie unikano charakteryzowania go w kategoriach politycznych. Wyjątkiem był rozmówca, kiedyś członek i działacz SD, który wspominał o swych kontaktach z grupami opozycyjnymi. „Była jedna władza, trzeba było się podporządkować, jeżeli pan szukał możliwości, żeby wykorzystać coś czy dla organizacji, czy dla ludzi i był pan przeciw, to oczywiście był pan w kolizji z władzą. I to rodziło skutki. Potem moi koledzy – na młodszym roku w Warszawie był Czuma, wnuk generała Czumy – założyli organizację opozycyjną, do której należał Niesiołowski, nie stykałem się osobiście z Niesiołowskim, ale była to pierwsza organizacja, byłem przy nich, ale miałem już żonę i dziecko, nie podejmowałem już żadnej działalności, uważałem, że ta działalność nie ma sensu, nie ma żadnej bazy, to były lata 1968/69” (Mostostal).

Nasi rozmówcy nie uważali się za przedstawicieli elity, lecz raczej klasy średniej. Ale niektórzy z naszych starszych rozmówców podkreślali, że kiedyś mogli być uważani za członków elity. Charakterystyczna jest następująca wypowiedź: „Doszedłem aż do dyrektora technicznego w Rafako i dostałem zadanie uruchomienia energetyki jądrowej w Polsce, byłem tym który pisał pierwsze uchwały rządu, projekty komisji planowania, jeździliśmy do Moskwy, kupowaliśmy licencje no i pierwsza produkcja, później był kombinat, zostałem dyrektorem, zrobiłem Rafako II. Wykładałem jeszcze równoległe na Politechnice, a w Warszawie miałem otwarty przewód doktorski, i pewnego dnia brakło zdrowia, i koniec. Znowu trzeba było coś zrobić, no to Elektrim po przyjaźni mi zaproponował, wiedząc co zrobiłem dla kraju – ciężko było odejść, nie chcieli mnie puścić dopóki nie zobaczyli wyników badań lekarskich – zaproponowano mi jakiś wyjazd do Turcji, na Węgry, w ostatniej chwili się znalazło, jest wolne stanowisko – dyrektor techniczny, może byś do Niemiec pojechał, ponieważ to było najbliżej, to uciekłem od tego stanu beznadziejnego i zatrudniłem się w Enercomie” (Enercom – firma reprezentująca w Niemczech Elektrim).

Opinie na temat przemian gospodarczych w Polsce oraz nowych elit były najczęściej pozytywne, choć oczywiście wskazywano też na negatywne zjawiska, jak np. korupcję, brak stabilnego porządku prawnego, nadmierny wpływ polityki itd. Wszyscy podkreślali, że polska gospodarka ciągle znajduje się w okresie przejściowym: „Myślę, że największym problemem ciągle jeszcze dla nas w Polsce jest mała wiedza, mała znajomość rynku, mała wiedza o sytuacji rynkowej. Funkcjonowanie wielu firm pokazuje, że często one strzelą do góry na jakiś dwóch trzech projektach dobrych i potem nie potrafią utrzymać tego poziomu, rozmachu, oni nie potrafią na tym rynku okrzepnąć. To są takie nagle wystrzały i gwałtowne upadki, bo z drugiej strony nie potrafią tych dochodów, które są w okresie dobrej prosperity, zagospodarować należycie, nie myślą o kosztach, nie myślą o długotrwałej polityce, nie badają rynku, nie rozeznają popytu. Po prostu ta działalność jest ciągle jeszcze spontaniczna” (Mostostal). Widać to szczególnie, jeśli się porównuje sytuację w Polsce z gospodarką niemiecką. „Kapitalizm polski to jest wczesny etap, taki koniec XIX w., a kapitalizm niemiecki już przeszedł tę fazę. Proszę zwrócić uwagę na strukturę firm, które funkcjonują. Kartele i wielkie organizacje dominują tutaj na rynku, one decydują czy nawet stylują życie polityczne. To już jest etap potencjatów. W Polsce to jest etap rozwijających się firm, większych lub mniejszych, czyli trudno jest porównywać te dwie fazy. Ale ten model wolnorynkowy jest systematycznie wdrażany” (Exbud).

Twierdzono też, że pierwszy, najtrudniejszy okres już minął, że nowy system już się ustabilizował, a rozwój idzie w dobrym kierunku. Osiągnięcia Polski widać szczególnie w porównaniu z innymi krajami regionu: „Jeżeli ja wezmę tylko Polskę pod uwagę to mogę powiedzieć, że jest to jeszcze w wielu branżach czy w wielu dziedzinach nie tak, jak my to sobie wyobrażamy, jeszcze są betonowe głowy, gdzie trudno się czasami przebić z jakimiś nowymi pomysłami, ale jak to porównuję do Ukrainy czy do Rosji, czy nawet do Czech, czy Słowacji, to jednak jeżeli chodzi o Polskę i rozwój ekonomiczny, i harmonizację z Unią, to widać jeden kierunek. Nie ma tego, że raz w lewo raz w prawo, jest dużo schodów po drodze, ale przy porównywaniu Polska jest dużo stabilniejsza” (Reemtsma).

Rozmówcy wskazywali znaczenie charyzmatycznych osobowości w swych firmach macierzystych – tych, którzy zainicjowali prywatyzację i są ogólnie znani jako przedstawiciele nowej elity. Jeden z rozmówców twierdził, że jest to cecha ogólna „u nas jest więcej ludzi, którzy biznesem się zajmują, jest to biznes uwarunkowany osobowością. Tak jak pan powiedział, że ani moje kontakty środowiskowe, ani moje kontakty rodzinne nie były głównym czynnikiem mojego rozwoju zawodowego. To tak samo w Polsce nie ma takich warunków, nie było takich warunków, jak w Niemczech, gdzie duża część rozwoju jest jakimś elementem tradycji” (Mostostal).

Nie bez podziwu podkreślano pozytywne cechy charakteru kapitanów firm: pracowitość, horyzont myślowy, zrozumienie zasad gospodarki rynkowej, a także obronę polskiego przemysłu. Są to, zdaniem naszych rozmówców, ludzie, którzy się „sprawdzili”. Mówiono na przykład: „U nas w firmie takim podstawowym strategiem i osobą, która ma duży wpływ i na pewno jest wybitną indywidualnością jest prezes Skipietrow. Jest to oczywiście człowiek, który posiada wyjątkową osobowość i umysł. Jest to człowiek o ogromnych horyzontach i strategię firmy właściwie prowadzi, jest oczywiście zespół innych ludzi, którzy w firmie są zatrudnieni, jest biuro holdingu, są różni fachowcy, specjaliści” (Mostostal). „Ta firma na początku była firmą jednoosobową, pan Zaraska był sam jeden, dopiero potem, jak przybywało kapitału firma rosła, aż do takiego giganta jak dzisiaj. Dzisiaj ta firma zatrudnia ponad 12 tys. ludzi” (Exbud). „Głównym motorem jest pan dr Skowroński, należący do – bo to jest typowa elita – pierwszej setki najbardziej znanych, czy też przy okazji może najbogatszych, ludzi w Polsce”. Menedżer „musi być silny, tak jak np. nasz Skowroński, nieważne czy jest lewica, czy prawica, to on ma swoją pozycję i nie dać się, tylko nie wyprzedawać, nie oddawać na walkę wyborczą pieniędzy, ciągnąć przedsiębiorstwo, moim zdaniem. to musi być tak, to co jest dobre dla EL jest dobre dla władzy i dla kraju” (Enercom).

Przedstawicielka nowej elity – dyrektor dużej polskiej firmy w Polsce, mającej małe przedstawicielstwo w Niemczech – podkreślała pozytywne cechy osobowe kolegów z kierownictwa firmy: „Ogromnie sobie cenię współpracę tego *teamu* mojego, jest to grupa wspaniałych ludzi o wielkim potencjale intelektualnym i także traktujących pracę jako pewną emocję i radość życia, i jakąś formę samorealizacji. Wykonaliśmy pewien program wejścia w transformację ustrojową i ten program udało się zrealizować” (Agros).

Można więc rzec, że w opinii naszych rozmówców sukces nowej elity był w pełni zasłużony i w tej sferze panuje merytokracja. Przedstawiciel dawnej „socjalistycznej” elity, dzisiaj na bocznym torze w Niemczech, stwierdził jednak, że znaczna część kadry kierowniczej jest sfrustrowana i czuje się wyalienowana,

a sukces jest często kwestią przypadku: „w wielu kręgach, nawet kadry kierowniczej, istnieje emigracja wewnętrzna, bardzo niebezpieczna, jak tak chcą, to tak będziemy robić. Poza tymi, którzy ciągną bo zarobili na giełdach albo na prywatyzacji miliardy, jego kolega nie zarobił, a tylko dlatego, że przypadkowo był na takim stanowisku, a nie na innym, jeden wziął 3 tys. akcji, to jest około 5 mld, a drugi wziął 100 akcji, co nawet na samochód mu ledwo starczyło, to jest 300 mln starych, to ten już jest przegrany, już go nikt nie zmotywuje do pracy” (Enercom).

Natomiast rozmówczyni pracująca w firmie niemieckiej w Hamburgu wyraźnie rozróżniła dwie grupy wśród polskich czołowych przedsiębiorców i menedżerów. Według niej tylko młodzi ludzie pracujący w firmach z udziałem zagranicznym są prawdziwie nową elitą gospodarczą Polski: „Według mnie ta nowa elita to są ludzie młodzi, po pierwsze, i tę nową elitę tworzą ludzie młodzi, którzy właśnie pracują na wysokich stanowiskach w firmach z udziałem zagranicznym. Jeżeli chodzi o firmy państwowe czy nawet sprywatyzowane, ale nie poprzez udział większościowy inwestorów zagranicznych, tylko *joint-venture*, prywatne spółki grupy inwestorów polskich czy jakiś konglomerat, to są jeszcze te sprzed przełomu, które jeszcze starymi torami myślowymi pracują, ja w tej chwili nie oceniam, która jest dobra czy zła, tylko ja obserwuję że są dwie różne, te nowe elity to są ludzie młodzi, z wykształceniem, którzy najczęściej rok czy dwa przepracowali za granicą, którzy w tej chwili na stanowiskach menedżerskich w Polsce pracują, którzy zarabiają bardzo duże pieniądze w porównaniu do tych państwowych stanowisk, którzy po prostu pracują na styl menedżera zachodniego, to znaczy bardzo dużo, w bardzo dużym stresie, często z przykrymi konsekwencjami dla życia prywatnego czy rodzinnego i ta elita rośnie w Polsce” (Reemtsma).

Trzeba jednak dodać, że ta nowa elita różni się zasadniczo od elity gospodarki niemieckiej. Elita gospodarcza w Niemczech składa się wszak z mężczyzn między 55 a 65 rokiem życia, którzy sami pochodzą z wyższych warstw (jak stwierdził w sporządzonym w ramach naszego projektu sprawozdaniu Christopher Gawin). Oznacza to także, że w Niemczech możliwości szybkiego awansu są ograniczone. Zgoła inaczej jest w Polsce – jak stwierdził jeden z zagranicznych menedżerów, że na pozycję, jaką osiągnął w Polsce, musiałby w swym kraju (Francji) czekać następne trzydzieści lat (Polskapress).

Menedżerowie niemieccy podkreślali różnicę w zachowaniu elit polskich przed 1989 r. i po przełomie. Dzisiejsze elity oceniają pozytywnie. Nie dostrzegają większych różnic w stylu zachowania czy argumentacji. Są natomiast bardzo krytyczni wobec byłych elit gospodarczych. Jeden z rozmówców stwierdził nawet, że nie można nazywać poprzednich menedżerów elitą. „Mam wrażenie, że to nie była elita. To byli ludzie narzuceni przez państwo. Kiedy się ich odwiedzało, to nie mieli o niczym pojęcia. Trzeba było ich odwiedzać, bo byli oficjalnymi dyrektorami czy kierownikami. Ale oni tylko siedzieli, a kiedy mieli coś powiedzieć o działalności gospodarczej, to często nie wiedzieli czym my się zajmujemy. Miało się uczucie, że oni w ogóle nie wiedzą co dzieje się w zakładzie (...) To oczywiście znacznie się zmieniło. Istniała również słaba znajomość angielskiego. A kiedy potrzebny jest tłumacz, to nie można nawiązać osobistego kontaktu. Dzisiaj jest wielu menedżerów, którzy mówią po angielsku albo po niemiecku (...) i tłumacz jest niepotrzebny” (Germanischer Lloyd).

Jako oznakę pozostałości minionego okresu rozmówcy niemieccy interpretowali duże znaczenie, jakie przywiązuje się w Polsce do zewnętrznych oznak statusu. Wynika to według nich, po pierwsze ze znacznego zróżnicowania społecznego w Polsce, a po drugie z odmiennej tradycji kulturowej. „Chętnie się pokazuje, co się posiada. Rozdźwięk między klasą średnią a elitą jest w Polsce znacznie większy niż w Niemczech.(...) W Niemczech klasa średnia jeździ już mercedesem niższego typu. I może dlatego statusy symbolu są bardziej widoczne. Różnica między biednym i bogatym jest znacznie większa niż w Niemczech” (*Commerzbank*). Również akceptacja społeczna różnic wydaje się odmienna. Jeden z rozmówców podkreślał rolę elity gospodarczej jako wzorca dla pracowników. Wiąże się to z takim zachowaniem, które motywuje pracowników do oszczędności. Skrupulatnie unika się wszelkich przejawów rozrzutności, które nie służą interesom firmy. „Nie możemy wydawać tak pieniędzy. Musimy się też ograniczać i być pod tym względem wzorem. (...) W Niemczech nie robimy różnicy między stawkami reprezentacyjnymi zarządu oraz innych pracowników” (*Germanischer Lloyd*). Rozmówca porównywał to z zachowaniem menedżerów z byłych państw socjalistycznych, którzy demonstracyjnie okazywali, że nie muszą się liczyć z pieniędzmi – np. noclegi w najdroższym hotelu w Hamburgu czy przyjęcia, na których podawano kawior do syta.

3.3 Obraz polskich firm w Niemczech

4.3.1 Bagaż stereotypów

Blizsze kontakty między Polską a Niemcami wpłynęły na ponowną mobilizację dawnych wzorów kulturowych. Chociaż niektóre stereotypy zostały zrewidowane, np. stereotyp *polnische Wirtschaft*, to zarazem odżyło dawne wyobrażenie na temat „Wschodu” jako stojącego ogólnie niżej niż Zachód. Odżyło też – nieobecne w dawnej Republice Federalnej poczucie zagrożenia napływem taniej siły roboczej. Obraz polskich firm działających na terenie Niemiec jest w prasie niemieckiej najczęściej negatywny. Również Polska nie przedstawia się jako kraj atrakcyjny: „Dla Niemca Polska jest przerażająca. 90% wszystkich Niemców najpierw ogarnia przerażenie. Na pewno twierdziłoby, że to nie wchodzi dla nich w rachubę” (*Dr Oetker*). Twierdzeniom tym zaprzeczają doświadczenia innych firm. „U nas są zatrudnieni polscy i niemieccy pracownicy. Niemieccy pracownicy zostali przeniesieni, aby zająć kierownicze stanowiska. Współpraca przebiega bezproblemowo. Niemcy chętnie wyjeżdżają do Polski – szczególnie ci z byłego NRD. To układa się dobrze” (*Germanischer Lloyd*).

Właśnie inwestycje w Polsce przedstawiane są jako wyraz innej oceny sytuacji w Polsce niż ta, która rozpowszechniona jest w społeczeństwie niemieckim: „Dla mnie takim wskaźnikiem, co się myśli o Polsce są właśnie te decyzje, to są inwestycje realizowane w Polsce przez niemieckich inwestorów, gdyby oni myśleli rzeczywiście tak, że Polska, to jest tylko kraj złodziei i nierobów to pewnie tak, jak *Reemtsma* przez ostatnie lata nie zainwestowałyby tam 100 mln marek. Dla mnie jest to wskaźnik, że zaufanie do Polski istnieje, prawie całkowitą niezależność działania ma zarząd w Polsce, także jest to dla mnie wykładnią tego, co się myśli, to jest 2 tys. polskich pracowników, którzy dla nas pracują” (*Reemtsma*).

4.3.2 Wzajemne kontakty

W przeprowadzonych wywiadach uderzający jest brak kontaktów między polskimi a niemieckimi przedsiębiorcami i menedżerami oraz ogólnie elitami niemieckimi. Wydaje się, że nie jest to tylko kwestia dysproporcji rozmiarów firm, lecz wynika z niskiego statusu polskich przedsiębiorców w Niemczech. Jeden z rozmówców tak odpowiadał na pytanie o kontakty z niemiecką klasą polityczną polskich biznesmenów w Niemczech: „Jeżeli chodzi o polskie firmy reprezentowane na rynku – znikome – ta działalność usługowa jest małym wymiarem działalności, to nie są takie potężne wymiary, żeby kontakty odbywały się na jakimś wyższym poziomie, one odbywają się na niskim poziomie. To są kontrakty zawarte na 500 tys. marek, a co to są za kontakty. Tym bardziej, że firmy polskie mogą tylko jako podwykonawcy wchodzić, tylko mogą w podwykonawstwie istnieć, więc jesteśmy jakby odcięci od szczebla wyższego, my tych kontaktów nie mamy, ponieważ one nie mają żadnego wpływu na naszą działalność, ponieważ my zawsze musimy brać od niemieckiego przedsiębiorstwa budowlanego kontrakt. I to jest taki poziom czarnej roboty. A czego pod tym względem można oczekiwać ze strony polityków polskich i niemieckich: ze strony polityków niemieckich przypuszczam, że bardzo mało, ponieważ takie kontakty są bardzo ograniczone” (Mostostal).

Ale nie dotyczy to tylko kontaktów z elitami, lecz także ze społeczeństwem niemieckim w ogóle. Przedsiębiorcy polscy żyją w Niemczech w znacznej izolacji społecznej: „Rzadko utrzymujemy kontakty, Niemcy są zamknięci zupełnie, a szczególnie jeżeli chodzi o Polaków, oni są otwarci dotąd, dokąd ich interes jest przedmiotem rozmów. Mam oczywiście paru znajomych, rzadko się odwiedzamy, zupełnie jest to nieporównywalne z warunkami polskimi. Tutaj pozazawodowe kontakty należą do rzadkości” (Exbud).

Inny respondent na pytanie czy występują trudności w komunikowaniu się z Niemcami, odpowiedział: „Młodzież nie ma, dzieci też nie, ponieważ one nie mają innych kręgów towarzyskich, dla dzieci na drugi dzień jest otwarte wszystko, dla młodzieży może po miesiącu. Syn był tu rok, studiował, ale wyjechał, między innymi dlatego, że poza Arabem, Grekiem czy Turczynką, to ja nie mam żadnych znajomych. Ciągłe jest tak, że oni piwo w swoim gronie piją. A dla nas starszych – my musimy wkraczać w kręgi zamknięte” (Exbud).

Wyjątkiem jest stanowisko osób nie pracujących stale w Niemczech. Nie widzą one zasadniczych barier, podkreślają otwartość środowisk niemieckich. „Zdumiewa mnie jak słyszę o jakichś trudnościach, nigdy nie miałam takich odczuć, co więcej panu powiem moje młodsze dziecko przez szereg lat było w Niemczech i także na tamym poziomie młodzieżowym ona weszła do niemieckiego środowiska, do szkoły, wielokrotnie była pytana czy widzi trudności, też nie widziała żadnych, po prostu wszystko było sympatycznie” (Agros).

Warto wszakże podkreślić, że opinię o niemieckiej klasie menedżerów jako zamkniętej podzielają również obserwatorzy i analitycy zachodni. W prasie i badaniach zachodnich często wskazuje się na homogeniczny pod względem narodowym charakter niemieckiej elity gospodarczej (co zapewne ma również wpływ na wzajemne kontakty między polskimi a niemieckimi przedsiębiorcami). Mimo globalizacji nadal mało jest cudzoziemców wśród niemieckich menedżerów wyższego szczebla: „Większość niemieckich gremiów zarządzających ma zdecydowanie zamknięty charakter. Jeśli pominąć nielicznych Austriaków i Szwajcarów (którzy zresztą w Niemczech z reguły nie są traktowani jako

cudzoziemcy), to nie-Niemcy w zarządach firm stanowią niestychaną rzadkość. Jedno tylko duże niemieckie towarzystwo, *Schering* (specjalistyczna firma farmaceutyczna), zatrudnia »prawdziwego obcokrajowca« – Włocha – na stanowisku dyrektora wykonawczego” („The Economist”)²⁶.

4.3.3 Ocena wzajemnych stosunków

Polscy przedsiębiorcy działający w Niemczech dość chętnie wypowiadali się na temat różnic kulturowych i mentalnościowych (w ogóle byli mniej powściągliwi w swoich wypowiedziach). Niemieccy rozmówcy raczej unikali wypowiedzi na te tematy. Podkreślali, że nie mają one znaczenia w kontaktach z polskimi partnerami. „Może się zdarzyć, że przy pewnych konstelacjach ma to wpływ na stosunki. Ale, żeby to miało duży wpływ, to nie wierzę, przynajmniej jeśli dobrze to oceniam” (*Deutsche Bank*).

Chociaż potwierdzali oni, że kontakty z polskimi partnerami są niezbyt częste i że zazwyczaj nie wykraczają poza sferę czysto zawodową, podkreślali łatwość komunikacji: „Rzadko spotykałem tak interesujących i sympatycznych rozmówców jak w Polsce, których wyróżniała kultura, otwartość i pomysłowość. To było może sprowokowane moją znajomością tematu jeśli chodzi o historię, kulturę, kraj. To wywiera duży wpływ. Człowiek czuje się jak w domu. Zna się na historii, na kulturze. Ma się wtedy inny stosunek. Uważam, że to ma duży wpływ. To nie jest tylko zimna kalkulacja, ale opiera się na czymś znacznie szerszym” (*Deutsche Bank*).

Chociaż dostrzega się różnice kulturowe, przeważa opinia, że nie mają one większego wpływu i w przyszłości będą miały jeszcze mniejszy: „Ja uważam, że na pewno istnieją jakieś różnice kulturowe, które wpływają na to czy taka kooperacja się dobrze układa, my również mamy seminaria – *interkulturelles training*. Są na pewno różnice kulturowe, z tym że ja uważam, że powiązanie Polski z Niemcami poprzez granicę polsko-niemiecką i poprzez ciągłą obecność, że tak powiem Polaków w Niemczech, Niemców w Polsce, czy to jeszcze przed prywatyzacją na zasadzie importu, eksportu, handlu, ciągle było coś, z upływem czasu będą coraz mniejsze. Współpraca ma dzisiaj inny charakter, jest na tyle daleko posunięta, że to jest wspólne przedsiębiorstwo czy w Polsce, czy tutaj. Także o wiele większe jest zacieśnienie, ale wydaje mi się, że np. *Japan Tabacco* jest o wiele trudniej współpracować na polskim rynku z Polakami, gdyż są zupełnie kulturowo odległym krajem” (*Reemtsma*).

Skądinąd jednak wiadomo, że jest inaczej: W przeprowadzonych w Polsce badaniach niemieccy inwestorzy twierdzili (48%), że różnice mentalnościowe stanowią²⁷ jeden z najważniejszych problemów w prowadzeniu działalności gospodarczej. Niektóre wypowiedzi w przeprowadzonych przez nas wywiadach świadczą o chęci dystansowania się wobec stereotypów, które stanowią jednak podświadomie zakładaną miarę oceny wzajemnych stosunków: „myślę, że głównie koncentruje się na problemie, uznaje umiejętności partnera i nie myśli o resentymentach. To jest ten Polak, na którym nie można polegać, który nie pracuje i jest leniwy. Nie sędzę, że to tak wygląda” (*Deutsche Bank*).

²⁶ „The Economist”, July 4th -10th 1998, s. 63.

²⁷ E. Schönemann, B. Perlak, A. Hfer, *Inwestorzy niemieccy o Polsce. Wybrane wyniki badań Polsko-Niemieckiego Towarzystwa Wspierania Gospodarki*. „Przegląd Zachodni” nr 3/1997, s. 158-174.

3.3.4 Postrzeżenie Polaków i firm polskich przez Niemców w ocenie polskich przedsiębiorców

Polscy menedżerowie świadomi są negatywnego obrazu ich działalności w społeczeństwie niemieckim. Znaczna część wywiadów dotyczy tego problemu. Ocena ta traktowana jest jako nieobiektywna, wynikająca z utożsamiania ze sobą różnych grup Polaków pracujących w Niemczech. „Na całą sytuację w Niemczech jeszcze nakłada się i zaciemnia obraz problem innych możliwości zatrudnienia (...). Jak się w sumie razem policzy ilość osób plus studenci i ci wszyscy, którzy pracują na czarno, to powstaje jeden zaciemniony obraz brudnej wody w garnku, gdzie są wymieszani, przeważnie świadomościowo, podzieleni ci wszyscy, którzy tu pracują legalnie, nielegalnie, w jakiejś formie kontraktu, o tym prawie nikt nie wie. Utożsamia się to wszystko z jakąś bliżej nieokreśloną, a licząc setki tysięcy liczbą różnych pracujących na czarno robotników, okradających wprost ten biedny kraj. (...) Jeśli się jeszcze do tego doda stereotyp, który w telewizji można oglądać, że Polak w Niemczech to jest tylko ten, który przemycza papierosy i wódkę, to z punktu widzenia interesującego pana, samopoczucie nasze tutaj nie może być dobre” (Exbud).

3.3.5 Obraz polskich przedsiębiorców i pracowników – własny i niemiecki

Polscy respondenci podkreślali niekonwencjonalność w działaniu Polaków, ich indywidualizm i fantazję, umiejętność radzenia sobie w zaskakujących, nadzwyczajnych sytuacjach: „My mamy w sobie coś takiego, że staramy się rozwiązać każdy problem” (Mostostal). Ale cechy te postrzegane są także jako ukształtowane pod wpływem zacofania, zbyt małego postępu podziału pracy i zróżnicowania społecznego.

Indywidualizm polski jest według jednego z respondentów innego rodzaju niż niemiecki: „To nie jest taki ślimakowy indywidualizm, my się nie zasklepimy tak często jak oni, każdy z nich ma własną skorupę na plecach. Wystarczy że sąsiad ma mercedesa on go jeszcze nie ma, to już jest zazdrosny. Wystarczy że mu kawałek kwiatka przerasta przez płot, jest obcięty” (Enercom).

Niemcy od Polaków mogą się uczyć „tolerancji i zrozumienia, że nie zawsze ma się rację, że oni też wielu rzeczy nie wiedzą i mogą się od innych nauczyć” (PolSERVICE 2). Polacy od Niemców zasady trzymania się reguł, zasad prawa oraz uzgodnień.

Niemieccy rozmówcy nie dostrzegali tych zalet, którymi według polskich rozmówców mieliby się charakteryzować polscy pracownicy. Pojawiła się też wyraźnie rozbieżność ocen. Polscy respondenci podkreślali nadmierną otwartość polskiego rynku oraz pozytywny – nawet zbyt pozytywny – stosunek do działalności firm zachodnich w Polsce (Exbud). Potwierdzali to menedżerowie pracujący w Polsce, podkreślając, że dopiero kształtujący się rynek w Polsce stwarza możliwości, których nie ma już w ustabilizowanych krajach zachodnich (Polskapress). Jednak pojawiły się też inne głosy. Jeden z niemieckich rozmówców skarżył się na utrudnienia w działalności gospodarczej firm nie-

mieckich, ich przyczyny widział w polskim nacjonalizmie. „To się wiąże z nacjonalizmem albo raczej tym, co ja nazywam nacjonalizmem. Istnieją duże zastrzeżenia przed przekazywaniem w obce ręce kierownictwa przedsiębiorstw” (Comerzbank).

3.3.6. Niemcy w ocenie polskich przedsiębiorców

Działalność na rynku niemieckim jest według polskich przedsiębiorców szkołą nowoczesności, uczenia się kulturowego, które nie dotyczy tylko spraw gospodarczych, lecz szerszego kontekstu społecznego: „Chcąc nie chcąc, każdy z tych fachowców staje się fachowcem innej klasy, zarówno otoczenie pozazawodowe, jak sam fakt wykonywania pracy otwierają mu oczy i chcąc nie chcąc, wracając do kraju jest innym człowiekiem. Inaczej patrzącym człowiekiem jeżeli chodzi o poziom techniczny, technologiczny, infrastrukturę. Po drugie, to jest transfer *know-how*, tutaj się buduje innymi technikami, ci fachowcy, którzy przyjeżdżają tutaj muszą się uczyć, chociaż my tego głośno nie możemy powiedzieć, ale muszą się uczyć tak jak każdy, kto tutaj przyjeżdża, musi się uczyć zachowania i obserwować to, że każdy dom ma czystą elewację i że nie co drugi dom się wali. To są zasadnicze różnice. Różnice kulturowe, różnice w podejściu, w stosunku obywatel-administracja, obywatel-cudzoziemiec, obywatel-obywatel, zupełnie nowe zjawiska. Czyli jest to fantastyczna możliwość poznawania tego, co jest dzisiaj na świecie najnowsze” (Exbud).

Polacy powinni uczyć się od Niemców porządku prawnego, poszanowania dla prawa i reguł oraz organizacji. Mogą się też uczyć grzeczności, właściwego odnoszenia się obywateli do siebie nawzajem oraz urzędników do obywateli.

Nie brakuje jednak głosów krytycznych. Respondenci podkreślali też upadek dawnego etosu niemieckiego i pojawienie się bezwzględnej konkurencji: „Wszystkie niemieckie firmy nie płacą, każda niemiecka firma stara się oszukać na pieniądzach, stara się potracić przynajmniej 10% z każdego kontraktu, wszystkie ostatnie faktury są na ogół nie płacone, tylko dlatego że my jesteśmy firmą silną, że posiadamy kancelarię adwokacką, my sobie na to nie pozwalamy (...). Jest degradacja etosu niemieckiego, ogólnie, jest to wolna amerykanka, jeden drugiego ze skóry by obdarł. Ja mam ten sam sposób prowadzenia handlu, tak samo w partnerstwie niemieckim widzę, w stosunku do Polaków silnie się to odzwierciedla, ponieważ jest założenie, że Polak – co on mi może zrobić, on jest głupszy ode mnie. To w sposób brutalny się pokazuje, ale sparszywienie tych stosunków jest od kilku lat powszechne. Myślę, że to jest spowodowane ostrą grą rynkową, ale jak widać gospodarka niemiecka, kiedy upadł etos, wcale lepiej nie funkcjonuje” (Mostostal). Sytuacja w polskich firmach polepsza się, w niemieckich zdaje się ulegać pogorszeniu: „Wydaje mi się, że polscy przedsiębiorcy w miarę działania, w miarę rozwoju własnych firm zaczynają prowadzić firmy w sposób bardziej uporządkowany, nabierają potrzeby działania w sposób powiedziałbym honorowy, czyli rzetelność wykonywania zawodu (...), natomiast w Niemczech następuje tak jakby na odwrót, w drugą stronę, obserwuje się np. w wielu przypadkach absolutną niesolidność firm, które kiedyś były uważane za wzór solidności w świecie” (Polservice).

Rozmówcy różnili się w ocenie przyczyn tego zjawiska. Według jednych jest to „amerykanizacja” – „wolna amerykanka” (Mostostal). „Amerykański system, czysty kapitalizm, nie ten socjalny” (Enercom). Według innych wynik wpływu ze Wschodu po zjednoczeniu Niemiec: „Przed zjednoczeniem kiedy się było w NRD, to był zachowany pewien standard stosunków, jak się przekroczyło granicę na zachód też był pewien standard, można o nim mówić jaki on był, ale zdecydowanie różny, na korzyść tutaj jeżeli chodzi o stosunek ludzi do siebie, kulturę obcowania, czystość. Natomiast po połączeniu część zachodnia została zalana taką falą przeciętności, chociaż też Niemców, która właściwie nie różniła się wiele ani standardem, ani świadomością od obywateli MOE. I to jest negatywny wpływ. Dalej jeszcze to, że tanie cwaniactwo, np. wśród zachodnich firm nie obserwowane przed 1990 rokiem, polegające na tym, żeby jak najszybciej się dorobić, głównie przez przekrety i oszustwa, stało się w NRD zasadą. I obowiązuje nadal. Natomiast część tych firm niestety, część tych firm dawnych, zachodnich, które miały swoje oddziały, przedstawicielstwa wschodnie, zacerpnęła te złe wzory. Na czym to polega? Przede wszystkim na nierzetelności” (Exbud).

Z drugiej strony przemiany kulturowe w Niemczech mają polegać na szerzeniu się wygodnictwa, postaw konsumpcyjnych, na nadmiernej biurokratyzacji i braku inicjatywy: „Zawsze się mówiło, że Niemcy to jest solidny naród. To był solidny naród, w tej chwili jest grupa tak, jak i w Polsce, która haruje, ale jest bardzo duża grupa, która tylko na konsumpcję jest nastawiona, a zdobycze socjalne zagwarantowane są tutaj różnymi ustawami i nic im nie zagraża, po drugie jest duża grupa urzędników, którzy przejęli praktycznie władzę” (PolSERVICE 2).

Warto w kontekście tych ocen dodać, że rynek niemiecki w porównaniu z innymi rynkami zachodnimi uchodzi rzeczywiście za rynek silnie uregulowany i względnie zamknięty. Jest to też rynek oraz społeczeństwo objawiające symptomy stagnacji i małą innowacyjność. W ostatnim raporcie dotyczącym Niemiec brytyjski „The Economist” nie tylko wskazał na opóźnienie Niemiec w technologii informatycznej (19 miejsce w liczbie komputerów na 1000 mieszkańców, 17 miejsce w korzystaniu z Internetu), ale stwierdził też, że znaczenie osłabł duch przedsiębiorczości, którym charakteryzowała się niegdyś niemiecka klasa średnia²⁸.

4. FIRMY NIEMIECKIE NA POLSKIM RYNKU – OCENA POLSKICH I NIEMIECKICH MENEDŻERÓW

Zgodnie z założeniem, że import kapitału zagranicznego stanowi podstawę dla inwestycji i modernizacji gospodarki, rozmówcy polscy i niemieccy akceptują politykę otwarcia polskiego rynku. Istnieje jednak zasadnicza różnica w ocenie jej skutków. Rozmówcy polscy nie kwestionują w teoretycznych rozważaniach konieczności importu kapitału. Zwracają jednak uwagę na praktyczne konsekwencje takiej polityki, która – ich zdaniem – prowadzi do uprzywilejowanego traktowania firm zagranicznych na polskim rynku. Nierówność w traktowaniu firm polskich i niemieckich wynika według nich z odmiennych filozofii rynku. Polskę definiują jako kraj biedny, który musi dogodnymi warunkami przyciągać obcy kapitał, aby móc się odpowiednio rozwijać. Ta sytuacja wytwarza przychyl-

²⁸ S. Germany, „The Economist”, February 6th-12th 1999.

na atmosferę i akceptację społeczną dla inwestycji zagranicznych w Polsce. Są one postrzegane jako możliwość awansu cywilizacyjnego kraju. Odmiennie kształtuje się sytuacja na rynku niemieckim. Polscy inwestorzy spotykają się z niechętnym nastawieniem urzędów niemieckich.

Niemcy prowadzą politykę gospodarczą, która chroni rodzimych przedsiębiorców w tych dziedzinach, w których nie są w stanie nawiązać konkurencji z zagranicznymi producentami. W oczach polskich rozmówców akceptacja takiego nierównoprawnego traktowania jest złem koniecznym, na które nie można odpowiednio reagować w związku z koniecznością inwestycji zagranicznych w Polsce. „W Polsce jak wiadomo jest problem inwestycji kapitału, wszystko się robi, żeby przyciągnąć kapitał i znosi się upokorzenia” (Polservice). „Polska nie ma, to Niemcy dadzą ten pierwszy miliard, wyłożą, no to znowu trzeba się kłaniać. Polska będzie cały czas miękką, wszystkie rządy będą miękkie” (Enercom).

Tej nierówności w traktowaniu inwestorów nie dostrzegają rozmówcy niemieccy. Brak jakichkolwiek informacji w prasie na temat działalności polskich firm w Niemczech przejawia się również tym, że rozmówcy niemieccy nie tylko nie znają nazw polskich przedsiębiorstw, ale nie zdają sobie sprawy, że ich znikoma obecność na rynku niemieckim wynika częściowo z restrykcji prawnych, np. niemożności brania bezpośredniego udziału w przetargach na budowę obiektów, sztuczne ograniczanie roli polskich firm do podwykonawstwa. Nieznany jest im fakt restrykcji i ograniczeń na dopuszczenie polskich wyrobów i usług na rynku niemieckim. Śladowa obecność tych produktów jawi się rozmówcom niemieckim jako wynik ich niekonkurencyjności i obiektywnych przyczyn, a nie barier i restrykcji prawnych.

Przeświadczenie o modernizującej roli obcego kapitału wzmocnione panującą w Polsce opinią o gorszej jakości polskich produktów i mniejszych umiejętnościach polskich pracowników stwarza przychylną atmosferę wokół inwestycji niemieckich. „Jako bank niemiecki mamy z całą pewnością dobrą reputację. Nie jesteśmy jako Niemcy odrzucani nawet ze względów historycznych, lecz postrzega się nasze pozytywne cechy charakteru, umiejętności organizowania. Konsekwencje tego są dla nas oczywiście pozytywnym faktem (Commerzbank). Respondenci niemieccy podkreślają swoją pozytywną rolę w przemianach gospodarczych w Polsce. Ich przedsiębiorstwa przyczyniają się do wprowadzania nowych standardów prawnych i rozwiązań organizacyjnych.

Jeśli w rozważaniach makroekonomicznych podkreślano ważną rolę inwestycji zagranicznych dla rozwoju ekonomicznego kraju, tak w skali strategii pojedynczych przedsiębiorstw zwracano uwagę na główny motyw inwestycji jakim jest konkurencja o rynki zbytu i zyski. Dla obydwu stron nie ulega wątpliwości, że zaangażowanie na rynku wynika z rachunku ekonomicznego i oczekiwanych przychodów. „To znaczy, każdy kto coś wkłada, chce wyjąć więcej(...) Ściąganie kapitału zachodniego do Polski w ten sposób, że się rozsprzedaje i wykupuje cały majątek, po to żeby zysk z tego majątku potem wypływał, to jest taka co najmniej, krótko mówiąc, krótkowzroczna polityka” (Exbud). Według polskich rozmówców Polska jest atrakcyjnym rynkiem dla firm niemieckich ze względu na liczbę konsumentów, otwarcie na kapitał zagraniczny i możliwość operowania na rynkach wschodnich. Potwierdzają te opinie rozmówcy niemieccy: „firmy próbowały pozawierać bilateralne umowy, żeby rozpocząć jakąś działalność, żeby być na tym rynku. Ponieważ kto nie był, to naturalnie inna firma przejmowała tę część” (Reemtsma). Ponadto rozmówcy dodają niskie koszty produkcji, dobrą jakość i wydajność pracy. „Niemieccy armatorzy szybko

spostreśli, że polskie stocznie mają dobre tradycje budowania statków. (...) I oferują dobrą jakość za niskie ceny, jak również perspektywy rozwoju (*Germanischer Lloyd*). „Także sektor finansowy, a szczególnie banki będą rosły ponadproporcjonalnie. Udział banków zagranicznych nie jest wysoki, porównując to np. z Węgrami. Na Węgrzech znajdują się prawie wszystkie duże banki w rękach zachodnich. Jesteśmy przekonani, że nadal będzie się to pozytywnie rozwijało” (*Deutsche Bank*). „Ponieważ Polska nie jest tak bardzo rozwinięta gospodarczo jak pozostała część Europy, więc można uzyskać większy dochód na jednostkę. I to jest właściwie to, co nas interesuje” (*Commerzbank*).

Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstw polscy rozmówcy bardziej krytycznie oceniali inwestycje zagraniczne. Podkreślali zagrożenia wynikające z postępującej koncentracji przemysłu zagranicznego, który spycha ich do roli podrzędnych przedsiębiorstw. „Najlepiej byłoby żebyśmy mieli przedsiębiorstwo do 30 osób, a wszystko inne żeby było sterowane przez koncerny zachodnie, *ABB* w Polsce, *Siemens*, *Krupp*, ci będą rządzić, zyski przepłyną” „przecież my tu jesteśmy zaciskani, a eksport do Polski rośnie i rośnie. Oni wchodzi jak w masło, nikt nie utrudnia, nam na każdy ruch ręki potrzebna jest zgoda na pracę” (*Enercom*). Brak ochrony rynku jak również aktywnej polityki przemysłowej stwarza warunki konkurencji, w których polskie przedsiębiorstwa ze względu na słabość kapitałową i niemożność uzyskania kredytów nie mają szans. „W rolnictwie się skarżą, że duży jest import, ponieważ szybko i tak łatwo się poddaliśmy. Anglicy się nie poddali importowi tak szybko, mają kontyngenty chroniące ich przed Europą, a myśmy tak szybko, tak olbrzymi naród o takiej gospodarce rolnej, tak silnie związanej z własną produkcją, czy pani widzi to nieszczęście rolnictwa” (*Enercom*).

Rozmówcy podkreślają ważność tworzenia polskich holdingów, które mogłyby być w stanie nawiązać konkurencję z zachodnimi firmami. „Oni się w tej globalizacji koncentrują, a my się rozpraszamy, u nas się koncentruje kapitał zagraniczny” (*Enercom*). Żłudną iluzją jawi im się prywatyzacja polegająca na sprzedaży części majątku zagranicznym inwestorom. Wbrew nadziejom na modernizację głównym motywem kupna jest osiąganie przyszłych zysków. Prywatyzacja w oparciu o obcy kapitał oraz wysokie koszty kredytowania ułatwiły wejście zagranicznym koncernom na rynek polski. „Był taki moment w tym okresie przekształceń, że polskie firmy zaczęły z uwagi na brak kapitału własnego, niechęć brania drogiego kredytu wyprzedawać znaczące pakiety swoich akcji firmom zachodnim. Firmy zachodnie kupowały chętnie, *Hochtief*, *Philip Holzmann*, czyli największe koncerny budowlane niemieckie, przyczółki w Polsce budowały. (...) Oni mieli nadzieję, naiwną zresztą, że wprowadzenie takiego pakietu akcji, czyli krótko mówiąc wykupienie przez *Hochtief*, to będzie oznaczało chęć przez tego akcjonariusza sprowadzenia jakiegoś *know-how*, technologii, maszyn, no Bóg wie czego. Krótko mówiąc zainteresowani są czysto produkcyjnie i oczywiście naiwnie się przeliczyli. Bo każdy z tych koncernów, jeżeli daje kwotę x to tylko sprawdza, to jest jedyny obszar jego zainteresowań czy na koniec roku ta kwota ma oprocentowanie zarobione, czy zysk jest większy niż oprocentowanie na stałych wkładach i czy będzie dywidenda. I tylko to ich interesuje” (*Exbud*). Na podobne problemy zwraca uwagę rozmówca z Elektrimu: „trzeba było ściągnąć kapitał zagraniczny do Polski, więc trzeba im było dać coś na pożarcie, tylko chodzi o to, że trzeba widzieć granice tego pośpiechu, nie może być tak, że ja sprzedaję po niskiej cenie, a potem cała zagranica się śmieje ze mnie, musi być twarda negocjacja. (...) Sprzedaliśmy najlepsze; a trudne

– kopalnie, hutnictwo, koleje – zostawiano, tak każdy umie. Ja bym też tak sprzedał” (Enercom).

Sprzyja temu nastawienie społeczne, pełne zaufania i oczekiwania wobec obcych inwestorów i niewiary we własne siły. Jeden z rozmówców scharakteryzował podejście do obcego kapitału następująco: „z Zachodu bogaty wujek przyjechał. My jesteśmy biedni to najlepiej jak przyjedzie Niemiec, często samochodem ze szrotu albo pożyczonym i różne rzeczy robi – stereotyp ciągle taki jest. (...) To przecież Niemcy są potęgą gospodarczą i to jest to oczekiwanie, przyjadą Niemcy, zbudują” (Exbud).

Według niemieckich menedżerów podwykonawstwo stanowi jedyną możliwość rozwoju dla przemysłu polskiego. „Nadal jest to konkurencja komplementarna, a więc to nie jest tak, że w Polsce istnieje firma w przemyśle wysoko technologicznym, jak np. *Siemens*, która mogłaby z nim konkurować. (...) I może to ma efekt pozytywny dla dostawcy półproduktu. To nie jest ten sam *image*, co produkt końcowy. Jeśli produkuję walce, to nie mam takiego nośnego symbolu jak gwiazda mercedesa” (*MBH*). Charakterystyczny jest fakt, że żaden z niemieckich rozmówców nie potrafił nazwać polskiego produktu przemysłowego sprzedawanego na rynku niemieckim. Najwyższym stopniem znajomości cieszą się produkty rolne, ale te ze względu na bariery unijne nie są dopuszczone na rynki zachodnie. Ponadto Polska kojarzona jest z przemysłem ciężkim znajdującym się w złej kondycji ekonomicznej. Polskie produkty przemysłowe nie stanowią według relacji niemieckich rozmówców konkurencji dla ich wyrobów, i to nie tylko na rynku niemieckim, ale również i w Polsce.

„Na pewno nie będą eksportowali na zachód. To będzie bardzo trudne, ponieważ tutaj oczekiwany jest zupełnie inny *image* produktu” (*Commerzbank*).

Obawy polskich menedżerów, związane z uzależnieniem od obcego kapitału i zredukowaniem roli polskiego przemysłu do podwykonawstwa potwierdzają wypowiedzi niemieckich rozmówców, dla których taki scenariusz rozwoju jest jedyną alternatywą dla polskich firm.

W ocenie otwartości polskiego rynku w odpowiedziach respondentów niemieckich występują sprzeczności. Z jednej strony zgodni są oni co do tego, że kapitalizm polski ma charakter bardziej amerykański niż europejski, tzn. jest mniej restrykcyjny, stwarza więcej swobody i możliwości dla przedsiębiorców. Szanse ich osobistego rozwoju, awansu oraz zakres odpowiedzialności są na rynku polskim znacznie większe niż w macierzystych firmach. Respondenci niemieccy należą w Polsce do wyższej warstwy elit gospodarczych. Są w pełni świadomi swoich możliwości i pozycji. Ich produkty i usługi cieszą się wysokim uznaniem wśród konsumentów polskich, którzy nie żywią niechęci do obcych produktów. Z drugiej strony definiują Polskę jako kraj nastawiony bardziej nacjonalistycznie niż Niemcy. Do przejawów nacjonalizmu zaliczają obawy przed wykupieniem ziemi i przedsiębiorstw podnoszone przez część społeczeństwa polskiego. Wszelkie restrykcje wobec kapitału zagranicznego odbierane są jako wyraz dawnego myślenia. Uważają, że kwestie narodowościowe nie odgrywają żadnej roli na rynku niemieckim, czemu przeczą doświadczenia polskich menedżerów działających w Niemczech. Rozmówcy niemieccy są też przekonani, że obcy inwestorzy nie spotykają się z niechęcią ze strony społeczeństwa niemieckiego i że nie narodowość decyduje o otrzymaniu zamówienia.

Niektórzy z rozmówców niemieckich zwracali uwagę na fakt, że Polska w związku z doświadczeniami II wojny światowej jest szczególnie wrażliwym

rynkiem, na którym trzeba zwracać uwagę na pewne subtelnosci. Do tego należy „pozostawanie w cieniu”, niepodkreślanie niemieckiego pochodzenia, aby nie wywoływać skojarzeń typu – podwładni Polacy, rządzący Niemcy.

Podsumowując można stwierdzić, że rozmówcy polscy akceptują tezę, że zaangażowanie obcego kapitału stanowi nieodzowny warunek do dalszego rozwoju kraju. Jednocześnie zwracają uwagę na niebezpieczeństwa wynikające z takiej strategii rozwoju. Sprzedaż przedsiębiorstwa oznacza utratę kierownictwa, kontroli dystrybucji zysków i możliwości podejmowania strategicznych decyzji. W pewnym sensie potwierdza to np. wypowiedź przedstawiciela *Deutsche Bank*: „Na wyższym szczeblu zarządzania są Polacy czy Niemcy? Niemcy. My stanowimy tak zwany gorset”. Zupełne otwarcie polskiego rynku dla usług i towarów zagranicznych przy jednoczesnych barierach ze strony rynków europejskich, bez odpowiedniej struktury finansowej umożliwiającej przedsiębiorstwom kredytowanie działalności redukuje ich możliwość nawiązania konkurencji z firmami zachodnimi nie tylko na rynkach zagranicznych, lecz również na rynku krajowym. Rozmówcy nie widzą różnicy w motywach działalności firm niemieckich i polskich, nie uważają, że nie mogliby konkurować pod względem jakości czy produktywności z wyrobami niemieckimi. Doskonale zdają sobie sprawę, że firmy niemieckie ze względu na koncepcje rozwoju opartego na imporcie kapitału zagranicznego znajdują się na rynku polskim w uprzywilejowanej pozycji.

5. PRZYSZŁOŚĆ POLSKICH FIRM W NIEMCZECH

W obecnej sytuacji firmy polskie chcą, jak się zdaje, tylko przetrwać i czekać na lepsze warunki polityczne, kiedy Polska będzie członkiem UE i polskie firmy będą miały pełne prawa w UE. Wypowiedzi polskich przedsiębiorców świadczą o tym, że są oni świadomi dysproporcji sił między polskimi i niemieckimi firmami. Poza nielicznymi wyjątkami są oni sceptyczni, jeśli chodzi o polską obecność na rynku niemieckim. Raczej chodzi o utrzymanie się na rynku niż ekspansję. Polskie firmy nie opracowały żadnej konkretnej strategii przeciwdziałania, żeby poprawić swoje szanse na rynku niemieckim. Typowa jest następująca odpowiedź: „Przed wszystkim zamierzamy się nie dać, mówiąc krótko, przegonić stąd przy pomocy zupełnie przypadkowych albo nie kontrolowanych wpadek. To jest taktyka polegająca na minimalizowaniu zła. Tu nie można mówić ani o ekspansji, w tej branży, ani o jakiejś strategii, a nie ma sensu się rozglądać za nowymi klientami skoro na klientów, których mamy brakuje kontyngentów” (Exbud).

Nadzieje łączone są z wejściem Polski do UE, chociaż nasi rozmówcy zdają sobie sprawę z tego, że członkostwa w UE nie jest jednoznaczne ze zniesieniem wszystkich ograniczeń, zwłaszcza w sferze wolnego przepływu siły roboczej będą prawdopodobnie uzgodnione dłuższe okresy przejściowe. „Co to oznacza, gdy nawet w roku 2002 wejdzie Polska do Unii, już dzisiaj postanowionym jest, chociaż nie zadecydowanym, że problem wolnego przepływu siły roboczej będzie o 10 lat opóźniony w stosunku do momentu przyjęcia Polski” (Exbud).

W związku z tym oczekiwania są raczej skierowane na rynek polski, gdzie doświadczenia zdobyte na rynku niemieckim, znajomość najnowszych technologii i produktów można sprzedać. Obecność na rynku niemieckim służy pod tym względem raczej rozszerzeniu działalności w Polsce, z którą perspektywy rozwojowe są związane.

Wydaje się więc, że przyszłość polskich firm na rynku niemieckim może opierać się na coraz ściślejszej współpracy z niemieckimi firmami, współpracy, która rozciągałaby się również na rynek polski oraz rynki trzecie. O jakości i rodzaju tej współpracy będą decydować w równej mierze baza kapitałowa, wolny dostęp do rynku oraz techniczny standard produktów i usług.

STEFAN GARSZTECKI
ZDZISŁAW KRASNODEBSKI
JUSTYNA SCHULZ

OBRAZ POLSKICH SIŁ ZBROJNYCH I ICH INTEGRACJA Z NATO W PRASIE NIEMIECKIEJ

Polska jako państwo położone w centrum Europy, w prasie niemieckiej uważana była często za *Pufferstaat*¹ – kraj między Rosją a resztą Europy, ale odgrywający główną rolę w Europie Środkowo-Wschodniej. Od upadku muru berlińskiego w listopadzie 1989 r. znaczenie Polski w polityce niemieckiej znacznie wzrosło. Jej polityczny, militarny i gospodarczy wizerunek zaczynał ulegać stopniowym przemianom. Wprowadzane w Polsce reformy stawiały Polskę w nowym, korzystniejszym świetle – jako kraj dążący do odnowy i stabilizacji. Uwadze niemieckich mediów nie uszedł stan polskich sił zbrojnych, chociaż trzeba przyznać, że początkowo problematyka ta rzadko gościła na łamach pism niemieckich. Dopiero po 1993 r., kiedy zapoczątkowana została merytoryczna dyskusja na temat poszerzenia NATO na Wschód, pojawiło się więcej artykułów i komentarzy, przybliżających Niemcom problemy, z którymi borykało się wojsko polskie. Generalnie Niemcy byli świadomi, że w przyszłości bezpieczeństwo środkowoeuropejskie, a więc i niemieckie zależeć będzie od sprawności polskiej armii.

Z uznaniem witano fakt, że kolejne rządy III Rzeczypospolitej, niezależnie od orientacji politycznej, starały się dopasować struktury, kadre i sprzęt wojskowy do nowych zadań w jednoczącej się Europie, gdzie Polska miała zająć odpowiednie miejsce. Zwracano uwagę, że było to zadanie niezwykle trudne. Należało zmienić przede wszystkim mentalność szerokich grup społecznych, kadry wojskowej oraz oddzielić politykę od armii. Znany korespondent niemieckiego konserwatywnego dziennika „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, Michael Ludwig, w 1995 r. przedstawił stan polskiej armii w perspektywie jej członkostwa w NATO². Według jego opinii – pomimo tego że wojsko uległo licznym zmianom od 1989 r., uwolniło się od sztywnego komunistycznego gorsetu, reżimu partyjnego i od nadzoru oficerów politycznych – największym problemem była jego liczebność. „Do 1989 r. polskie wojsko liczyło prawie pół miliona żołnierzy,

¹ J. Tycner, *Ein Land sucht Sicherheit*. „Die Zeit” z 26 IV 1991, s. 47.

² M. Ludwig, *Polens Soldaten müssen Ballast abwerfen*. „Frankfurter Allgemeine Zeitung” z 23 III 1995.