

BADANIA  
EKSPERTYZY  
REKOMENDACJE

AGNIESZKA ŁADA

# STABILIZATOR

O ZNACZENIU  
GOSPODARKI  
W OBECNYCH RELACJACH  
POLSKO-NIEMIECKICH

INSTYTUT SPRAW  
PUBLICZNYCH

AGNIESZKA ŁADA

# STABILIZATOR

O ZNACZENIU  
GOSPODARKI  
W OBECNYCH RELACJACH  
POLSKO-NIEMIECKICH

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH  
Program Europejski

Tekst powstał podczas pobytu Autorki w Fundacji Nauka i Polityka w Berlinie (Stiftung Wissenschaft und Politik) w ramach stypendium Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD).

ISBN: 978-86-7689-223-1

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2017

Wydawca:  
Fundacja Instytut Spraw Publicznych  
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5 lok. 22  
tel.: (22) 55 64 260, faks: (22) 55 64 262  
e-mail: [isp@isp.org.pl](mailto:isp@isp.org.pl), [www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl)

- ▶ POLSKO-NIEMIECKIE RELACJE GOSPODARCZE OD LAT ROZWIJAJĄ SIĘ BARDZO DOBRZE. W 2016 ROKU OBROTY HANDLOWE PRZEKROCZYŁY 100 MILIARDÓW EURO. ROŚNIE LICZBA INWESTYCJI NIEMIECKICH W POLSCE I POLSKICH W NIEMCZECH.
- ▶ POLSKA POZOSTAJE BARDZO ATRAKCYJNYM MIEJSCEM DLA NIEMIECKICH INWESTYCJI. CZYNNIKAMI PRZYCIĄGAJĄCYMI NIE SĄ JEDYNNIE KOSZTY PRACY. KLUCZOWĄ ROLĘ ODGRYWA WYSOKA JAKOŚĆ PRACY, KOMPETENCJE I ELASTYCZNOŚĆ POLSKICH PRACOWNIKÓW.
- ▶ POLITYCZNE PRZEMIANY W POLSCE NIE WPŁYWAJĄ ZNACZĄCO NA DECYZJE ZAGRANICZNYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH DOTYCZĄCE ICH PLANÓW WOBEC POLSKIEGO RYNKU, ALE W NIEMCZECH ZMIANY TE SĄ PRZEZ KRĘGI GOSPODARCZE PILNIE ŚLEDZONE. NIEPOKÓJ BUDZI NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ DECYZJI POLSKIEGO RZĄDU ORAZ INGERENCJA W MECHANIZMY DEMOKRATYCZNE.

## Spis treści

Wielkie obietnice, faktyczne reformy i odczuwalna nieprzewidywalność	6
Polska – atrakcyjny, choć coraz bardziej nasycony rynek	11
Polskie przedsiębiorstwa podbijają niemiecki rynek	12
Rosnące obroty handlowe	15
Podsumowanie, perspektywy, rekomendacje	18
Aneks	21

Wizyta Angeli Merkel w Warszawie nie przyniosła przełomu – bo też nie taki był jej cel – ale poprawiła atmosferę we wzajemnych polsko-niemieckich relacjach na szczeblu politycznym. Obie szefowe rządów zaznaczyły jednocześnie, że kluczowe są także dwa pozostałe szczeble tych stosunków – społeczny i gospodarczy. Zwłaszcza w tym ostatnim obszarze, widoczny od momentu przejęcia władzy przez Prawo i Sprawiedliwość dystans w politycznych relacjach polsko-niemieckich nie przekłada się na stan relacji gospodarczych. W roku 2016 ich obroty przekroczyły pułap 100 miliardów euro. W Polsce z pompą obwieszono też kolejne duże niemieckie inwestycje. Przedsiębiorcy po obu stronach granicy bacznie obserwują jednak wewnętrzne przemiany polityczne w Polsce i wskazują, że niektóre z nich mogą spowodować trudności we wzajemnych relacjach. Wypracowana stabilność współpracy gospodarczej nie oznacza bowiem, że w tych stosunkach nie ma wyzwań

Niemcy od lat są dla Polski gospodarczym partnerem numer jeden. Także Polska pnie się w górę na liście głównych niemieckich partnerów, osiągając w 2016 roku siódme miejsce, od lat wyprzedzając m.in. Rosję. W Polsce działa obecnie ponad 6000 niemieckich przedsiębiorstw, co stanowi największą liczbę zagranicznych firm w kraju. Dają one zatrudnienie około 300 tys. pracowników i stanowią z 36,5 miliardami inwestycji bezpośrednich w 2015 roku 17,5% wszystkich zagranicznych inwestycji w Polsce. Zajmują przez to drugie miejsce po inwestycjach holenderskich (37,9 mld. Euro). Oznaką pozytywnego rozwoju relacji gospodarczych jest też rosnąca liczba polskich inwestycji w Niemczech. Aktywne są tam nie tylko duże koncerny, jak Orlen, który posiada około 600 stacji paliw pod marką Star, czy Solaris, którego 2760 autobusy i trolejbusy jeżdżą w 180 niemieckich miejscowościach i obsługują 10,5% rynku. Także coraz więcej średnich przedsiębiorstw przejmuje niemieckie firmy, inwestuje w produkcję i tworzy miejsca pracy za Odrą. W sumie w 2014 roku działało tam około 1700 firm.

W obliczu politycznych zmian w Polsce, stawiane są pytania o perspektywy rozwoju polsko-niemieckich relacji gospodarczych w nowej sytuacji, zwłaszcza, gdy polityczna atmosfera, mimo poprawy w ostatnich miesiącach, nie jest tak dobra, jak było to do 2015 roku. Poniższy tekst ma na celu w związku z tym pokazać, jak podejmowane w Polsce reformy i sytuacja ekonomiczna nad Wisłą wpływają lub mogą wpłynąć na działania podmiotów w gospodarczych stosunkach polsko-niemieckich. Formułuje także rekomendacje, jak te relacje można wzmocnić i udoskonalić, aby obu stronom przynosiły jeszcze większe korzyści. Oparty jest na wnioskach z ponad 40 rozmów przeprowadzonych z ekspertami, urzędnikami i przedstawicielami przedsiębiorstw w Polsce i Niemczech.

## Wielkie obietnice, faktyczne reformy i odczuwalna nieprzewidywalność

Zapowiedzi reform Prawa i Sprawiedliwości od początku są bacznie obserwowane przez przedsiębiorców w obu krajach. Realizacja planów rządu przebiega różnie. Zmiany szybko wprowadzono zwłaszcza w dziedzinie polityki socjalnej: program Rodzina 500+, obniżenie wieku emerytalnego, tańsze, częściowo bezpłatne lekarstwa dla seniorów, podwyższenie płacy minimalnej i najniższych emerytur. W 2017 roku podwyżki mają dostać nauczyciele, policjanci, strażacy, żołnierze, pielęgniarki i urzędnicy.

W celu sfinansowania tych wydatków polski rząd potrzebuje pieniędzy. W przyjętym na 2017 rok budżecie planowany jest maksymalnie dozwolony deficyt, a więc nieprzekraczający 3% PKB). Eksperti wyrażają jednak obawy, że potrzeby będą większe, mimo że rząd zapewnia, że w 2016 udało mu się nie tylko nie zwiększyć deficytu, ale do budżetu wpłynęło dodatkowe 11 miliardów złotych.

Szanse na uzyskanie dodatkowych dochodów oceniane są jednak przez część ekspertów gospodarczych jako niewielkie. Polska gospodarka rozwijała się w 2016 roku wolniej niż zapowiadano – wzrost na poziomie 2,8% PKB (2015 – 3,9%; 2014 – 3,3%), a inwestycje, w porównaniu do roku poprzedniego, spadły<sup>1</sup>. Główną przyczyną było ograniczenie inwestycji w sektorze publicznym. Wzrosła natomiast konsumpcja, wspomagana pieniędzmi z programu Rodzina 500+. Bank Światowy szacuje wzrost gospodarczy dla Polski w 2017 roku na poziomie 3,1% PKB<sup>2</sup>.

Także wzrost eksportu był w trzecim kwartale 2016 roku niższy niż w poprzednich (eksport w trzecim kwartale wzrósł o 5,8 % w odniesieniu do roku poprzedniego, w drugim kwartale o 6,3%). Obroty handlowe z Niemcami jednak wzrosły: eksport o 2,3% (wzrost o 0,3 punktu procentowego w porównaniu do roku poprzedniego), import o 3,4% (wzrost o 0,9 punktu procentowego wobec roku poprzedniego)<sup>3</sup>. Według wstępnych danych GUS rok 2016 przyniósł wzrost polskiego eksportu o 2,3% (do 183,6 mld euro), importu o 0,9%.

<sup>1</sup> GUS, Informacje sygnalna 31.02.2017, <http://stat.gov.pl/prezentacje/informacje-sygnalne-31-01-2017-roku-3,44.html> (dostęp z: 1.02.2017).

<sup>2</sup> Bank Światowy: wzrost gospodarczy w Polsce w 2017 r. wyniesie 3,1 proc., <http://www.rp.pl/Dane-gospodarcze/170119832-Bank-Swiatowy-wzrost-gospodarczy-w-Polsce-w-2017-r-wyniesie-31-proc.html> (dostęp z: 16.01.2017).

<sup>3</sup> Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów w okresie styczeń wrzesień 2016 roku, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/obroty-handlu-zagraniczne-ogolem-i-wedlug-krajow-w-okresie-styczen-wrzesien-2016-roku,1,50.html>. Obroty handlu zagranicznego ogółem i według krajów w okresie styczeń sierpień 2016 roku, <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/obroty-handlu-zagranicznego-ogolem-i-wedlug-krajow-w-okresie-styczen-sierpien-2016-roku,1,49.html>> (dostęp z: 16.01.2017).

(do 178,9 mld euro) oraz dalsze znaczące zwiększenie nadwyżki obrotów (ponad 2-krotne, do blisko 4,8 mld euro). Jak podaje Ministerstwo Rozwoju, mimo że „był to słabszy wynik niż przewidywano w pierwotnych prognozach, był on jednocześnie zdecydowanie lepszy niż zakładano ostatnio”. Wpływ na to, w opinii ministerstwa, miało głównie ożywienie w ostatnich miesiącach 2016 r. w niemieckim handlu<sup>4</sup>.

Dodatkowe dochody ma zapewnić podatek bankowy i od sprzedaży detalicznej (dla firm, których dochody z handlu detalicznego osiągają powyżej 17 milionów złotych miesięcznie). Drugi podatek, zwany w kampanii wyborczej podatkiem od hipermarketów, został po wszczęciu postępowania przez Komisję Europejską zawieszony do początku 2018 roku. Podatek VAT pozostaje natomiast na dotychczasowym poziomie 23% i 8%. Zrezygnowano z wprowadzenia jednolitego podatku, łączącego podatek dochodowy z ubezpieczeniem emerytalnym i zdrowotnym. Decyzję rządu minister Mateusz Morawiecki tłumaczył niechęcią wprowadzania dodatkowych obciążeń dla przedsiębiorców.

Dla inwestorów po obu stronach granicy interesujące są z kolei zapowiedzi ogłoszonego przez ministra planu gospodarczego, zwłaszcza wsparcie dla innowacji i inwestycji zagranicznych. W przypadku tych ostatnich wsparcia udzielać im ma Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, powstała z przekształcenia Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ). Przedstawiciele Agencji w nowej jej formule zastąpią za granicami Polski likwidowane wydziały handlu i inwestycji przy polskich ambasadach. Odpowiedzią na potrzeby gospodarki mają być także: wzmocnione szkolnictwo zawodowe oraz realizowane duże projekty inwestycyjne w poszczególnych branżach, które mają przyczynić się do ich modernizacji i większej efektywności. Zdaniem ekspertów, część z tych planów nie jest nowa, lub nie będzie miała wielkiego wpływu na rozwój gospodarki. Inne, jak łatwiejsze ustalanie, czy dana firma znajduje się na liście dłużników czy możliwość odliczania wydatków na badania od dochodu, są z kolei chwalone. „Plan Morawieckiego”, w opinii zainteresowanych, może więc wesprzeć gospodarkę, ale na jego efekty trzeba będzie poczekać.

Tym bardziej że plany ministra Morawieckiego zależą i od innych reform. Wyzwania stwarza, między innymi, sytuacja demograficzna, która wymaga dopasowania szkolnictwa do potrzeb rynku pracy. Siły roboczej brakuje już nie tylko w Niemczech, ale i w Polsce, a wraz z obniżeniem wieku emerytalnego, znalezienie pracowników będzie jeszcze trudniejsze. Ponadto

<sup>4</sup> Handel zagraniczny Polski w 2016 r., <https://www.mr.gov.pl/strony/aktualnosci/handel-zagraniczny-polski-w-2016-r> (dostęp z: 17.02.2017).



poszukiwani są nie tyle absolwenci kierunków humanistycznych, których w dużych liczbach kształci polski system edukacyjny, co dobrze wyszkoleni w systemie dualnym specjaliści. Stąd należy wskazywać na korzyści płynące także z innych perspektyw edukacyjnych takich jak nauka zawodu połączona z praktyką w przedsiębiorstwie, zamiast podejmowania studiów wyższych. Wprowadzana reforma edukacji powinna to uwzględnić.

Niepewna pozostaje także przyszłość pomysłu zakazu handlu w niedzielę. Projekt ustawy, który został zgłoszony jako obywatelski i wspierany był m.in. przez „Solidarność”, znajduje się obecnie w Sejmie. Zakłada, że w niedzielę i święta handlować będą mogły jedynie podmioty, w których za przysłowiową ladą staną osobiście właściciele. Pozostałe związki zawodowe odnoszą się do niego krytycznie, gdyż postulat nie uwzględnia zakazu pracy w niedzielę innych osób. Wielu ekspertów i pracodawców twierdzi zaś, że wprowadzenie takiej regulacji spowoduje mniejsze dochody z podatków oraz doprowadzi do zwolnień pracowników. Zagrożone będą zaś nie tylko same supermarkety, ale i punkty usługowe oraz gastronomiczne, które znajdują się w centrach handlowych.

Krytykę zbiera także wprowadzanie w firmach obowiązkowych procedur i programów, które mają pomóc uszczelnić system podatkowy. Realizacja tego celu byłaby korzystna i dla państwa, i dla gospodarki, ale samo wprowadzanie dodatkowych procedur kosztuje dodatkowe środki oraz wymaga dodatkowej pracy przy wprowadzaniu nowych zasad w przedsiębiorstwie.

Niemieckich inwestorów niepokoją polityczne zmiany w Polsce, zwłaszcza nieprzewidywalność ich wprowadzania

Inwestorzy odczuwają podwyższone kontrole i zwiększenie biurokracji. Skarżą się, że są traktowani „jak złodzieje i oszuści”. To wszystko może prowadzić, z jednej stro-

ny, do dodatkowych wpływów do budżetu, z drugiej – w opinii przedstawiciele gospodarki – do mniejszych inwestycji ze strony przedsiębiorców. Polscy właściciele firm mówią dodatkowo o strachu – w przypadku wprowadzania kolejnych regulacji – przed szybką możliwością ich wywłaszczenia..

Inwestycje podmiotów zagranicznych, w odróżnieniu do polskich, w 2016 zwiększyły się. Zagraniczni przedsiębiorcy z dużą uwagą obserwują jednak polską politykę. Wątpliwości wzbudza zwłaszcza niepewność,

---

5 W Polsce studiowało w 2015 roku 1,4 miliona młodych ludzi. Wykształcenie wyższe posiada 18% Polaków w wieku 18-59/64 lata. Wstępne dane GUS dotyczące szkolnictwa wyższego (stan na: 30.11.2015), <<http://www.pka.edu.pl/2016/04/09/wstepne-dane-gus-dotyczace-szkolnictwa-wyzszego-stan-30-11-2015-r/>> i <<http://www.polskawliczbach.pl/#poziom-wyksztalcenia-mieszkanicow>> (dostęp z: 16.01.2017).

jak wysokie będą w przyszłości podatki, jak drogie kredyty oraz na ile ich polscy odbiorcy czy dostawcy mogą mieć w przyszłości problemy. O wiele ważniejsze niż zmiany w dziedzinie samej gospodarki czy polityki socjalnej są dla nich – jak i dla ich polskich kolegów – niepewność dotycząca terminu i wymiaru ewentualnych dalszych reform.

Duże wątpliwości budzą także działania polityczne, która zagrażają demokracji

Rok 2016 przyniósł nowe, duże inwestycje niemieckie w Polsce

cznemu porządkowi w Polsce. Konflikt o niezależność Trybunału Konstytucyjnego, podporządkowanie prokuratury ministrowi sprawiedliwości czy wpływy w mediach publicznych podważają zasady państwa prawa. Inwestorzy wyrażają wątpliwości, na ile niezależny będzie w przyszłości system sądownictwa, jak długo będzie trzeba czekać na wyrok i na ile wyrok będzie zależał od faktu, że są firmami zagranicznymi. Niepewność dotyczy też przyszłości systemu zamówień publicznych czy pozwoleń.

Uspokajająco brzmią natomiast oceny agencji ratingowych. Tylko jedna z największych z nich, Standard & Poor's, obniżyła polski rating wsteczni 2016zA-na BBB+, co było też pierwszą obniżką od 1995 roku, kiedy Polska zaczęła być oceniana w ratingach. W grudniu 2016 agencja ta potwierdziła dotychczasową ocenę i uznała perspektywę za stabilną. W uzasadnieniu stwierdzono, że w działalności rządu nie można dopatrzeć się zagrożenia dla niezależności czy wiarygodności banku narodowego. Według oceny agencji Moody's Polska ma obecnie rating A2, a według agencji Fitch: A<sup>6</sup>. Mimo tego niektórzy duzi polscy inwestorzy wskazują, że ratingi te nadal są za niskie, aby pozwolić niektórym niemieckim instytucjom wejść z polskimi partnerami we współpracę.

Zagrożona stabilność polityczna jest bardziej dotkliwa dla średnich i małych przedsiębiorstw, stających przed decyzją, czy w najbliższym czasie zainwestować w Polsce. Te firmy czekają dłużej, zanim podejmą konkretne kroki wejścia na polski rynek. Ci inwestorzy, którzy już są obecni w Polsce, a przez to lepiej znają ten kraj, nie chcą się z niego wycofywać, gdyż sytuację gospodarczą nadal uznają za korzystną. Koszty takiego wyjścia byłyby ponadto zbyt duże. Niemieckie firmy znane są także z tego, że zanim zainwestują gdziekolwiek, bardzo długo analizują koszty, ale jeśli już jednak wejdą na jakiś rynek, to zostają tam dłużej. Duże niemieckie koncerny są skłonne w pewnym okresie uzyskiwać w Polsce mniejszy dochód, rekompensując ewentualny spadek przychodami w innych krajach. W swoich decyzjach biznesowych nie kierują się zmianami w sytuacji politycznej, zwłaszcza że Polska, jako kraj członkowski Unii Europejskiej, należy do krajów ogólnie bezpiecznych inwestycyjnie.

6 Rating Polski. Fitch zaktualizował ocenę, Moody's jednak nie dzisiaj, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/rating-ocena-dla-polski-agencje-moodys-fitch,251,0,2234875.html> (dostęp z: 16.01.2017).

W 2016 roku zarówno Daimler jak i Volkswagen rozpoczęły w Polsce duże inwestycje. Daimler otwiera na Dolnym Śląsku fabrykę silników. Inwestycja o wartości 500 milionów euro stworzy w przyszłości kilkaset miejsc pracy. Prace budowlane rozpoczną się na wiosnę 2017 roku<sup>7</sup>. Volkswagen rozpoczął składanie w Polsce modelu Crafter. Inwestycja 800 milionów euro stworzy 3 tys. bezpośrednich miejsc pracy. Fabryka rozpoczęła pracę w 2016 roku<sup>8</sup>. XEOS, wspólne przedsiębiorstwo GE Aviation i Lufthansa Technik, buduje zaś nowoczesne centrum konserwacji mechanizmów napędowych. Informacja o inwestycji na poziomie około 250 milionów euro, dająca zatrudnienie 500 osobom została ogłoszona w grudniu 2016 roku<sup>9</sup>.

Decyzje o zainwestowaniu w Polsce nie zawsze zapadały więc w okresie rządów PiS, lecz najnowsze przemiany polityczne w Polsce nie wpłynęły jednak na ich zmianę. Jak komentują przedsiębiorcy, jest to dowód na niezależność gospodarki od sytuacji politycznej i dojrzałość gospodarczych polsko-niemieckich kontaktów. Otwartość i chęć do współpracy rządu Prawa i Sprawiedliwości jest oceniana nawet lepiej niż w przypadku Platformy Obywatelskiej, określanej powszechnie mianem sprzyjającej przedsiębiorcom. Obecny polski rząd prezentował zaś te inwestycje jako swój sukces. Stało to w sprzeczności z wypowiedziami Jarosława Kaczyńskiego z czasu kampanii wyborczej, kiedy zapowiadał zredukowanie udziałów zagranicznych inwestorów na polskim rynku i do dziś obiecuje repolonizację gospodarki. Podczas wspólnej konferencji prasowej Angeli Merkel i Beaty Szydło w lutym 2017 roku w Warszawie waga niemieckich inwestycji w Polsce została jednak wyraźnie podkreślona, a ich obecność na polskim rynku określona jako pożądana.

---

<sup>7</sup> Robert Przybylski, Warta 500 mln zł inwestycja Mercedesa w Jaworze to szansa na zarobek dla dostawców, <http://www.rp.pl/Motoryzacja/310139849-Warta-500-mln-zl-inwestycja-Mercedesa-w-Jaworze-to-szansa-na-zarobek-dla-dostawcow.html> (dostęp z 16.01.2017).

<sup>8</sup> Materiały prasowe VW oraz: Podstawowe informacje na temat Fabryki Craftera, <<http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/podstawowe-informacje-na-temat-fabryki-craftera>> (dostęp z 16.01.2017).

<sup>9</sup> Lufthansa Technik und GE bauen Standort in Polen auf, [https://www.lufthansa-technik.com/de/press-releases-content/-/asset\\_publisher/9Mf5/content/press-release-xeos/10165?\\_101\\_INSTANCE\\_4WZGyiEjoEu6\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.lufthansa-technik.com%2Fde%2Fhome%3Fp\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_4WZGyiEjoEu6%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_count%3D1](https://www.lufthansa-technik.com/de/press-releases-content/-/asset_publisher/9Mf5/content/press-release-xeos/10165?_101_INSTANCE_4WZGyiEjoEu6_redirect=https%3A%2F%2Fwww.lufthansa-technik.com%2Fde%2Fhome%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4WZGyiEjoEu6%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1) (dostęp z 16.01.2017).

## Polska – atrakcyjny, choć coraz bardziej nasycony rynek

Wzrost niemieckich inwestycji w Polsce zawdzięczamy jednak nie tylko dużym przedsiębiorstwom. Polsko-niemieckie relacje gospodarcze, podobnie jak większość bilateralnych stosunków gospodarczych w Unii Europejskiej, opierają się w głównej mierze na przedsiębiorstwach średniej wielkości. Wiele takich średnich niemieckich przedsiębiorstw jest obecnych w Polsce od lat i stale zwiększa swoje dochody.

Przyciągającymi czynnikami są dla nich:

członkostwo w UE, bliskość geograficzna, dostępność – do 2020 roku – funduszy struk-

Polska to już nie tylko kraj niskich płac, ale i wysokiej jakości pracowników

turalnych (w wysokości 82,5 miliarda euro), bliskość innych interesujących ich krajów oraz wielkość polskiego rynku z jego 38,5 milionami konsumentów. Polska przy tym już dawno nie jest tylko krajem niskich płac, nawet jeśli poziom wynagrodzeń nadal jest znacznie niższy niż w Niemczech. Argumentem za przeniesieniem produkcji do Polski lub podjęciem współpracy z partnerami w Polsce (a nie innym kraju regionu) są natomiast elastyczność, wszechstronne podejście pracowników do wyzwań, wykształcenie i posiadanie kompetencji, których brakuje na niemieckim rynku pracy. Także powstałe przy wsparciu unijnych funduszy centra badawcze, oferujące najnowsze technologie, są ważnym powodem zainteresowania współpracą z Polakami.

Potwierdzają to badania. Według opinii zebranych w marcu 2016 przez niemieckie dwustronne izby przemysłowo-handlowe wśród przedsiębiorców aktywnych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, Polska wyprzedza inne kraje regionu pod względem wielu czynników inwestycyjnych. Dotyczy to, między innymi, jakości wykształcenia i efektywności produkcyjnej pracowników oraz dostępności i jakości lokalnych dostawców. W ostatnich latach Polska odnotowała też znaczny skok w jakości infrastruktury (transportowej, informatycznej i energetycznej). 95% inwestorów obecnych w Polsce ponownie zdecydowałoby się zainwestować w tym kraju. Takie oceny przyciągają kolejne firmy. W odniesieniu do politycznej i społecznej stabilności oraz przewidywalności polityki gospodarczej pozycja Polski, w porównaniu z rokiem poprzednim, uległa jednak pogorszeniu. W całkowitym rankingu odnotowano spadek na drugą pozycję po Czechach, mimo zajmowania pierwszej pozycji w poprzednich trzech latach<sup>10</sup>.

---

10 Koniunkturumfrage der AHK Polen, <<http://ahk.pl/pl/media/informacje-prasowe-ahk-polska/>> (dostęp z 16.01.2017).

Charakterystyczne dla polsko-niemieckich relacji gospodarczych jest także zróżnicowane regionalnie rozmieszczenie niemieckich inwestycji w Polsce. Zależy ono już nie od względów historycznych, lecz od bezpośrednich celów, branż, infrastruktury i potrzeb danego inwestora. Wprawdzie miejscowości przygraniczne lub leżące w niewielkiej odległości od granicy duże miasta, jak Szczecin, Poznań czy Wrocław są nadal bardzo lubianymi ośrodkami ze względu na szybką komunikację<sup>11</sup>, jednak duzi inwestorzy cenią sobie także niedawno pobudowane autostrady, które zapewniają komunikację pomiędzy Niemcami a południowymi i środkowymi regionami Polski. Niemieckie firmy w zależności od branży dołączają więc do innych inwestorów. W Polsce Południowej tradycyjnie silny jest przemysł lotniczy. Na Śląsku skupia się przemysł samochodowy, który dysponuje tam całą siecią powiązań, zapewniających kontakt z Niemcami, ale i szybkie połączenia z Czechami i Słowacją. Kraków znany jest jako centrum usług. Także okolice skrzyżowania autostrad pod Łodzią przyciągają inwestorów. I w tym wypadku doskonale funkcjonuje zasada, że obecność jednych przedsiębiorców przyciąga innych. Niemieckie firmy wpisują się w ten model.

## Polские przedsiębiorstwa podbijają niemiecki rynek

Ważnym sygnałem, jak duże jest zainteresowanie dalszym rozwojem relacji gospodarczych, jest wybór Polski jako kraju partnerskiego Targów Hanowerskich 2017. To kolejne ważne wydarzenie gospodarcze w Niemczech, na którym polska obecność będzie szczególnie podkreślana, po tym, jak kraj ten był w centrum zainteresowania podczas Global Event for Digital Business, CEBIT 2013; Międzynarodowych Targów Lotnictwa ILA 2012; Międzynarodowych Targów Turystycznych 2011 i „Zielonego Tygodnia” 2011. Otwarcie targów w obecności obu szefowych rządów będzie ważnym sygnałem politycznym. Polska chce się zaprezentować jako nowoczesne miejsce do inwestycji oraz ważny partner handlowy. Przewodnymi tematami polskiej obecności w Hanowerze mają być: IT, e-mobilność, automatyzacja przemysłu, elektromobilność i efektywność energetyczna. Oczekuje się udziału około 170 polskich firm. Zainteresowani przedsiębiorcy mogą liczyć na wsparcie ze strony PARP.

Polscy inwestorzy obecni są w Niemczech już jednak od dawna. Dużą grupę stanowią także jednoosobowe firmy, założone przez polskich

---

<sup>11</sup> Także przedstawiciele gospodarki - podobnie jak inni podróżni na tej trasie - ubolewają jednak, że pomiędzy Berlinem a Wrocławiem nie ma bezpośredniego połączenia kolejowego, co utrudnia kontakty..

<sup>12</sup> Agnieszka Łada

obywateli (około 180 tys.). Te ostatnie koncentrują się w branży budowlanej (ponad 40%). Większość z nich zarejestrowana jest w Berlinie i Brandenburgii<sup>12</sup>. Dalszy rozwój polskich inwestycji w Niemczech stanowić będzie ważny sprawdzian dla polskiego rządu, który zapowiada większe wsparcie dla polskiego biznesu za granicą. Dowodem na zainteresowanie przyciąganiem polskich przedsiębiorców ze strony niemieckiej jest z kolei otwarcie w Polsce wiosną 2016 roku pierwszego przedstawicielstwa w kraju członkowskim Unii Europejskiej przez land Nadrenia-Północna Westfalia – NRW Invest<sup>13</sup>.

Według badań sondażowych, powody, dla których polskie firmy decydują się inwestować w Niemczech, są zróżnicowane. Przede wszystkim należy do nich dostęp do nowych rynków i klientów (78,6%), konieczność rozszerzania działalności (32,9%), możliwość zdobycia nowych kompetencji (21,4%), czy osiągnięcie granic rozwojowych na rodzinnym rynku (17,1%). Ponad 97% inwestorów, którzy już są w Niemczech, decydując się na nowe inwestycje, wybrałoby ten rynek ponownie<sup>14</sup>.

Polacy wchodzą na niemiecki rynek w różny sposób. Rośnie liczba firm, które zakładają w Niemczech spółkę (GmbH), co pozwala im łatwiej sprzedawać swoje produkty. Innym sposobem jest przejmowanie rodzinnych przedsiębiorstw niemieckich. Niemcy chętnie oddają biznes w polskie ręce, gdyż gwarantuje to zachowanie marki i nazwy firmy – w przeciwieństwie do postępowania, przykładowo, inwestorów azjatyckich, którzy dokonują szero- kich zmian w przejętych przedsiębiorstwach. Polacy przejmują także firmy w procesie upadłości, co pozwala ratować miejsca pracy. W ten sposób polski przedsiębiorca może funkcjonować pod niemiecką formą prawną, co przynosi wiele korzyści. Z jednej strony ułatwia załatwianie formalności, niejednokrot- nie ważniejsze jest jednak postrzeganie wśród niemieckich kontrahentów i ich zachowanie wobec takiej firmy – bardziej partnerskie. Objawia się to zarówno w równiejszym traktowaniu podczas negocjacji, wysokości oferowanych stawek (zapłata za usługi i towary), jak i jakości oferowanych przez niemiec- kich partnerów usług. Firmy, zwłaszcza średnie i małe, z polską osobowością prawną nadal, według ich przedstawicieli, nie są traktowane na równi z niemieckimi.

---

12 Polnische Unternehmen auf dem deutschen Markt – Herausforderungen, Chancen Möglich- keiten, Bank Polski, AHK, CMS, April 2016, s. 24 [http://ahk.pl/fileadmin/ahk\\_polen/OA/Pressemit- teilungen/2016\\_Presse\\_AHK/Raport\\_polskie\\_firmy\\_na\\_niemieckim\\_ryнку\\_210x270.pdf](http://ahk.pl/fileadmin/ahk_polen/OA/Pressemit- teilungen/2016_Presse_AHK/Raport_polskie_firmy_na_niemieckim_ryнку_210x270.pdf) (dostęp z 26.01.2017).

13 Więcej: <https://www.nrwinvest.com/en/find-us/>

14 Polnische Unternehmen auf dem deutschen Markt, op.cit., s. 40 i 46.

W Niemczech od lat doskonale prosperują polskie duże przedsiębiorstwa. Wiele z nich zwiększa inwestycje. Największy polski koncern chemiczny, Grupa Azoty, buduje w niemieckim Guben centrum logistyczne, inwestując 7,5 milionów euro<sup>15</sup>. Od 15 lat na rynku niemieckim obecne są też Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, które pod nazwą TZMO Deutschland GmbH zaopatrują niemieckich klientów w artykuły higieniczne i wyroby medyczne. Do innych skutecznie funkcjonujących polskich firm na niemieckim rynku należą te z branży IT: Comarch, Komputronik, Asseco, producenci odzieży: LPP, obuwia: CCC oraz mebli jak: Nowy Styl czy Komandor. W tym ostatnim przypadku Polacy są zdecydowanymi liderami – w niemieckim imporcie mebli zajmują nie tylko pierwsze miejsce, ale wartość tego importu jest na poziomie sumy wartości plasujących się na drugim i trzecim miejscu importu z Chin i Czech.

Z uwagi na rosnące inwestycje polskich firm w Niemczech, wejść na ten rynek zdecydował się w 2015 roku też bank PKO BP, otwierając we Frankfurcie nad Menem pierwszy oddział zagraniczny, oferując bankowość korporacyjną z myślą właśnie o polskich firmach. Sukces tej decyzji, jak i rosnące zainteresowanie przedsiębiorców aktywnością w trójce: Polska-Niemcy-Czechy spowodowały, że na wiosnę 2017 roku bank otworzył oddział także w Czechach. Mimo coraz większego zaangażowania w Niemczech, informacja o działalności oddziału nie przebiła się jeszcze do wszystkich polskich kręgów gospodarczych w tym kraju. Konieczne są więc dalsze działania, gdyż popyt na takie usługi jest duży. Tym bardziej, że niewiele niemieckich banków obsługuje zagranicznych klientów korporacyjnych, gdyż kapitał zgromadzony poza Niemcami nie jest uznawany jako zabezpieczenie dla branego w Niemczech kredytu. W tym wypadku trudności dla firm polskich nie różnią się jednak od tych, z którymi spotykają się inni zagraniczni inwestorzy w Niemczech czy cudzoziemcy w Polsce.

#### Polskie firmy i inwestycje są w Niemczech cenione

Powyższe przykłady, ale także opinie, jakie można usłyszeć o wysokiej jakości usług i produktów oferowanych przez polskie przedsiębiorstwa w Niemczech pokazują wyraźnie, że to, co przez lata wydawało się niemożliwe, stało się codziennością. Znanе powiedzenie „polska gospodarka” („polnische Wirtschaft”) przez lata oznaczające w Niemczech złą polską organizację pracy, zaniedbanie, zacofanie i bałagan polskich firm, jest obecnie synonimem rozwoju, udanych reform i sukcesu – budowanego przez ostatnie 25 lat. Obserwując te oceny, jak i sposób działalności polskiego kapitału w Niemczech można potwierdzić, że polskie firmy nie tylko oferują nowoczesną

---

<sup>15</sup> Polens größter Chemiekonzern investiert 7,5 Millionen Euro in Guben, <http://www.lr-online.de/regionen/spree-neisse/guben/Polens-groesster-Chemiekonzern-investiert-7-5-Millionen-Euro-in-Guben;art1051,5730357> (dostęp z 16.01.2017).

obsługę i produkty, ale i są przystosowane do współpracy z niemieckimi odbiorcami, dostawcami partnerami i klientami. Zmiana w tym zakresie jest zauważalna nie tylko w środowisku gospodarczym, ale i wśród przeciętnego konsumenta, choć i tu polskie firmy stoją nadal przed wyzwaniami. Należy do nich przede wszystkim nadal obecny w części niemieckiego społeczeństwa sceptycyzm do nabywania produktów polskich marek. Z problemem ten borykał się chociażby Orlen, który dopiero pod marką stacji benzynowych Star zaczął odnosić w Niemczech finansowe sukcesy. Również polska marka obuwia Gino Rossi nie zdradza ceniącym ją niemieckim klientom swojego pochodzenia.

Pozytywne opinie, jakim cieszyła się w minionych latach polska gospodarka, uległy jednak w ostatnim czasie pogorszeniu na skutek ogólnej zmiany wizerunku Polski w Niemczech od czasu przejęcia władzy przez rząd Prawa i Sprawiedliwości. Negatywne doniesienia medialne na temat sytuacji politycznej w Polsce wpływają przede wszystkim na pogorszenie się oceny tych osób, które nigdy nie były w naszym kraju i osobiście nie mogą wyrobić sobie zdania na sytuację w polskiej gospodarce<sup>16</sup>. Skutkuje to ich większą powściągliwością wobec wchodzenia na polski rynek.

## Rosnące obroty handlowe

Poza wartością inwestycji w polsko-niemieckich relacjach gospodarczych stale rośnie także niemiecki eksport do Polski. W roku 2016 osiągnął 54,8 mld. euro (w 2015 – 52,15 mld. euro), plasując Polskę po Wielkiej Brytanii i Włoszech, ale przed Austrią i Rosją, na 7 miejscu (w 2015 na 8 miejscu) na liście czołowych niemieckich partnerów eksportowych. Z kolei polski eksport do Niemiec osiągnął w 2016 roku 46,5 mld. euro (w 2015 - 44,5 mld. Euro). W porównaniu do roku wstąpienia Polski do Unii Europejskiej polsko-niemieckie obroty handlowe wzrosły więc prawie trzykrotnie: z 34,75 mld euro w 2004 do 101,3 mld euro w 2016<sup>17</sup>. Odsetek polskiego eksportu do Niemiec, w porównaniu do roku 2000, spadł z 35% do 23,4%, co oznacza zdrową tendencję stopniowego uniezależniania się od niemieckiej gospodarki i jest skutkiem rozbudowywania relacji handlowych z innymi krajami UE. Niemcy pozostają jednak polskim partnerem handlowym numer jeden.

Polsko-niemieckie  
obroty handlowe  
stale rosną

---

<sup>16</sup> Agnieszka Łada, Jacek Kucharczyk (współpraca), Gabrielle Schöler (współpraca), *Barometr Polska – Niemcy 2016. Polacy i Niemcy o sobie nawzajem 25 lat po podpisaniu traktatu o dobrym sąsiedztwie i przyjaznej współpracy*, Instytut Spraw Publicznych/Bertelsmann Stiftung/Konrad Adenauer Stiftung, Warszawa 2016, online: <http://www.isp.org.pl/barometr2016/pl/>

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt, *Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland 2016*, Statistisches Bundesamt 2017, Wiesbaden 2016, s.2



Do głównych towarów wwożonych z Niemiec do Polski należą pojazdy i ich części, maszyny, elektryka i surowce. Podobne kategorie produktów występują na liście towarów eksportowanych z Polski do Niemiec. Dochodzą do tego wspomniane polskie meble, które stanowią 8% wszystkich towarów wysyłanych za Odrę<sup>18</sup>. Dywersyfikacja towarów od lat jest ważną cechą charakterystyczną polsko-niemieckiej wymiany handlowej.

## Podsumowanie, perspektywy, rekomendacje

Sytuacja polityczna i jej zmiany od lat nie są tematem wpływającym znacząco na relacje gospodarcze pomiędzy Polską i Niemcami. Świadczy to o dojrzałości i stabilności na płaszczyźnie handlu i inwestycji. Jednak czynniki demograficzne w obu państwach, przyszłe podziały funduszy strukturalnych, przyszłość wspólnego rynku i obecne przemiany polityczne w Polsce interesują przedsiębiorców i mogą w najbliższym czasie oddziaływać na ich decyzje.

Obecnie, kiedy stan politycznych stosunków polsko-niemieckich nie jest idealny, to właśnie relacje gospodarcze pozostają trwałym fundamentem, dającym dobry przykład udanej współpracy. Zainteresowanie ich rozwojem wśród samych przedsiębiorców jest bardzo duże. Przez lata zmieniają się one na coraz bardziej partnerskie. Rosną obroty handlowe i wysokość inwestycji, rośnie wzajemne zrozumienie. Polska nie jest dla niemieckich przedsiębiorców jedynie rynkiem taniej, niewykwalifikowanej siły roboczej. Polscy inwestorzy coraz pewniej obracają się z kolei na niemieckim rynku. Asymetria wartości w handlu i inwestycjach wprawdzie pozostanie na skutek różnicy potencjałów, typowej dla relacji gospodarczych Niemiec z wieloma krajami, ale różnice w jakości współpracy (jej natężeniu, wzajemnym zaufaniu, jakości świadczonych usług) będą się zmniejszać.

Pomimo znacznego nasycenia polskiego rynku inwestycjami, nadal, w opinii ekspertów, ma on zdolności przyciągania niemieckich inwestorów. Już teraz należy jednak wdrażać działania, które sprawią, że pozostanie on atrakcyjny także w kolejnych latach. Konieczny jest dalszy rozwój infrastruktury drogowej i kolejowej, zmniejszanie biurokracji, inwestowanie w odpowiednie zmiany systemu edukacji, wychodzące naprzeciw zmianom demograficznym i strukturze przemysłu, promowanie polskich firm za granicą oraz dbałość o stabilność systemu politycznego.

Polityczne zmiany w Polsce, mimo że nie są w centrum zainteresowania inwestorów, odgrywają i będą odgrywać rolę także dla rozwoju polsko-niemieckich relacji gospodarczych. Zwłaszcza nieprzewidywalna polityka gospodarcza i niepewna przyszłość systemu sprawiedliwości pozostaną

<sup>18</sup> Główny Urząd Statystyczny 2016.

w kręgu zainteresowań biznesu po obu stronach Odry. Przykładowo niepewność taką wywołuje zapowiadanie wprowadzenie jednolitego podatku, a następnie wycofywanie się z tego pomysłu. Upolitycznienie systemu sprawiedliwości także nie sprzyja spokojowi inwestorów. Nawet jeśli część wprowadzanych w Polsce reform, jak większe powiązanie badań z gospodarką, walka z biurokracją i wsparcie polskich firm za granicą mogą przynieść pozytywne skutki także dla polsko-niemieckich relacji gospodarczych, nie są one realizowane w politycznym niebycie. Jeśli polski rząd rzeczywiście chce wspierać rozwój rodzimych inwestycji za granicą i rozwijać ekonomiczne relacje z zachodnim sąsiadem, musi uważać także na poczynania w sferze polityki wewnętrznej. Podstawy demokracji i państwa prawa muszą być respektowane i wzmacniane. Dyskusje o problemach w funkcjonowaniu demokracji są bowiem dla partnerów zagranicznych zawsze negatywnymi czynnikami. Wobec zagranicznych inwestorów nie wolno także wysyłać niepokojących sygnałów, sugerujących, że nie są w Polsce mile widziani. Wypowiedź Angeli Merkel podczas jej wizyty w Polsce w lutym br. wskazuje wprost, jak ważna dla niemieckich firm jest pewność, że nie będzie się im utrudniało nad Wisłą życia. Kanclerz wyraziła radość z uzyskanego podczas rozmów zapewnienia, że niemiecki kapitał jest nad Wisłą mile widziany. Podkreśliła, że to samo dotyczy polskich przedsiębiorców w Niemczech.

Jeśli polski rząd chce wspierać rozwój rodzimych inwestycji za granicą i rozwijać ekonomiczne relacje z Niemcami, musi uważać także na poczynania w sferze polityki wewnętrznej

Dla polskiej strony ważną szansą zaprezentowania się w Niemczech będą Targi Hanowerskie. Dobre przygotowanie gospodarczego i politycznego przekazu ma tu kluczowe znaczenie. Ale i po tym wydarzeniu należy dokładać starań, aby partnerzy niemieccy zdawali sobie sprawę z wagi relacji handlowych z Polską i korzyści, jakie płyną ze ścisłych kontaktów handlowych. Fakt, że niemiecki eksport do Polski przekracza ten do Rosji, jest coraz bardziej znany. Warto jednak o nim wspominać, gdyż przekonanie o kluczowym znaczeniu gospodarczych kontaktów z Rosją ma w niektórych niemieckich kręgach gospodarczych nadal silną pozycję. Wynika to głównie ze struktury środowiska niemieckich przedsiębiorstw w Polsce i Rosji. Kiedy w Rosji działają duże niemieckie koncerny, mające w związku z tym większe możliwości wywierania wpływu i docierania do decydentów, firmy obecne w Polsce są zwykle średniej wielkości, co jest zresztą typowe dla struktury relacji gospodarczych pomiędzy krajami członkowskimi UE. Mają one przez to nie tak szerokie sposoby oddziaływania. Statystyki jednak są jasnym dowodem znaczenia Polski w niemieckim bilansie handlowym.

Kolejne wyzwania istnieją na płaszczyźnie relacji biznesowych i wynikają z różnic kulturowych. Przedsiębiorcy od lat obecni na rynku sąsiedniego kraju potrafią już skutecznie zapobiegać wynikającym z nich konfliktom. Dla podmiotów dopiero wchodzących na drugi rynek, mogą one sprawiać jednak trudności. Tu warto skorzystać z dostępnego doświadczenia. Dla niemieckich partnerów trudne może być zrozumienie krótkookresowego planowania i spontaniczności polskich działań, jednak wykazując zalety polskiej elastyczności można skutecznie zachęcić ich do nawiązania współpracy.

### Różnice kulturowe w kontaktach biznesowych można przezwyciężyć

Kluczowe jest jednak postępowanie się merytorycznymi, popartymi faktami argumentami oraz dobre przygotowanie do rozmów. W kontaktach z Niemcami należy stawiać na rzetelność oferty oraz nastawiać się na długotrwałe negocjacje i proces poznawania się. Jak podkreślają pośrednicy pomiędzy polskimi i niemieckimi firmami, osobiste poznanie się, zainwestowanie w kilka spotkań biznesowych na różnym poziomie (w tym robocze lunchy i kolacje) są drogą, przez którą polski inwestor musi przejść, chcąc pozyskać niemieckie zaufanie. Po polskiej stronie nadal za rzadko zwraca się na te elementy uwagę, jeśli nie zna się jeszcze niemieckiego rynku.

W celu zapewnienia sobie wiedzy w zakresie rozwijania działalności na niemieckim rynku należy więc inwestować w pracowników ze znajomością języka niemieckiego i tamtejszej kultury biznesowej. Warto zatrudniać osoby posiadające lokalnie kontakty, gdyż będą one przynosić zyski większe, niż oszczędności wynikające z wysłania tańszego pracownika z Polski. Zbyt często w Polsce nie docenia się takich osób lub nie korzysta z ich rad. Także zasięganie porad prawnych kancelarii specjalizujących się w kontaktach z Niemcami, czy wręcz mających siedzibę w Niemczech, zlecenie tłumaczeń i projektów stron internetowych w Niemczech, nawet jeśli obarczone wyższymi kosztami, są czynnikami, które ostatecznie mogą zadecydować o skuteczności działań i pozytywnych efektach inwestycji. Warto także zapraszać potencjalnych partnerów do Polski. Jak pokazują wieloletnie badania wzajemnego postrzegania się Polaków i Niemców, prowadzone przez Instytut Spraw Publicznych, bezpośredni kontakt z Polską zdecydowanie poprawia jej wizerunek w niemieckich oczach. To z kolei może być decydującym argumentem dla podjęcia decyzji o współpracy. W ocenie ekspertów, polska mentalność zdecydowanie w tym zakresie zmienia się na lepsze – istnieje coraz większa świadomość konieczności ponoszenia kosztów i zdawania się na doświadczenie osób przygotowanych do prowadzenia biznesu za Odrą.

W tym kontekście koniecznym elementem jest znajomość języka niemieckiego przez pracowników. Mimo komunikacji w języku angielskim, to właśnie możliwość prowadzenia rozmowy po niemiecku może zachęcić

potencjalnego kontrahenta zza Odry. W Polsce, mimo największej na świecie liczby osób uczących się języka niemieckiego (2,3 miliona na 15,5 milionów wszystkich uczących się języka niemieckiego jako obcego na świecie), jakość posługiwania się tym językiem nie jest, w opinii przedsiębiorców, zadowalająca<sup>19</sup>. Warto inwestować więc w poszerzanie kompetencji językowych przez Polaków, także angażując się jako sponsorzy w promocję tego języka w Polsce. Również wspieranie nauczania języka polskiego jako obcego w Niemczech powinno leżeć w interesie państwa jak i polskich przedsiębiorców, aktywnych w tym kraju.

W obszarze edukacji wyzwaniem pozostaje w Polsce także przygotowanie młodych ludzi do pracy w zawodach, które będą potrzebne w przyszłości. Docelowo niezbędne będą kadry wykształcone w systemie dualnym, czyli łączącym edukację w szkole z pracą w przedsiębiorstwie, który w Polsce, jak i całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej, nadal funkcjonuje w znikomym zakresie. Niemiecki model edukacji powinien nie tylko być inspiracją dla reformowanego systemu szkolnictwa, ale także wspierany przez polskich przedsiębiorców. Warto wchodzić w partnerstwa z firmami niemieckimi i w ten sposób wdrażać sprawdzone rozwiązania w Polsce.

Zrzeszanie się, wspólne projekty i wzajemne wsparcie pozostaje tymczasem ogólną słabością polskiego biznesu, wynikającą z niskiego zaufania społecznego w Polsce. Brak współpracy polskich podmiotów w Niemczech i brak wymiany doświadczeń powoduje, że potencjał polskich inwestorów za Odrą pozostaje nieraz nie w pełni wykorzystany. Nadal brakuje świadomości, że inwestycja we wspólne przedstawicielstwa i związki jest w perspektywie nie tylko długo- ale i średniookresowej opłacalna, zwłaszcza na rynku niemieckim, przywykłym do działalności różnego typu związków, reprezentujących interesy poszczególnych branż czy typów podmiotów. Wzniesienie się ponad dotychczasowe myślenie o opłacalności samodzielnego działania i obawy o wzmocnienie konkurencji, jak i ponad niechęć do opłacania przedstawicieli jest jednak konieczne, jeśli polskie przedsiębiorstwa chcą być coraz bardziej skuteczne na niemieckim rynku.

Zrzeszanie się polskich przedsiębiorstw może wzmocnić ich pozycję w Niemczech

Polsko-niemieckie powiązanie gospodarcze jest dla polityki i społeczeństwa gwarancją dobrego stanu wzajemnych relacji. Tym bardziej warto zadbać o relacje gospodarcze także po stronie polityki, uważając jednak, aby nie wywierać zbyt dużego wpływu na ceniących niezależność inwestorów. Globalizacja i obecne przemiany polityczne na świecie są

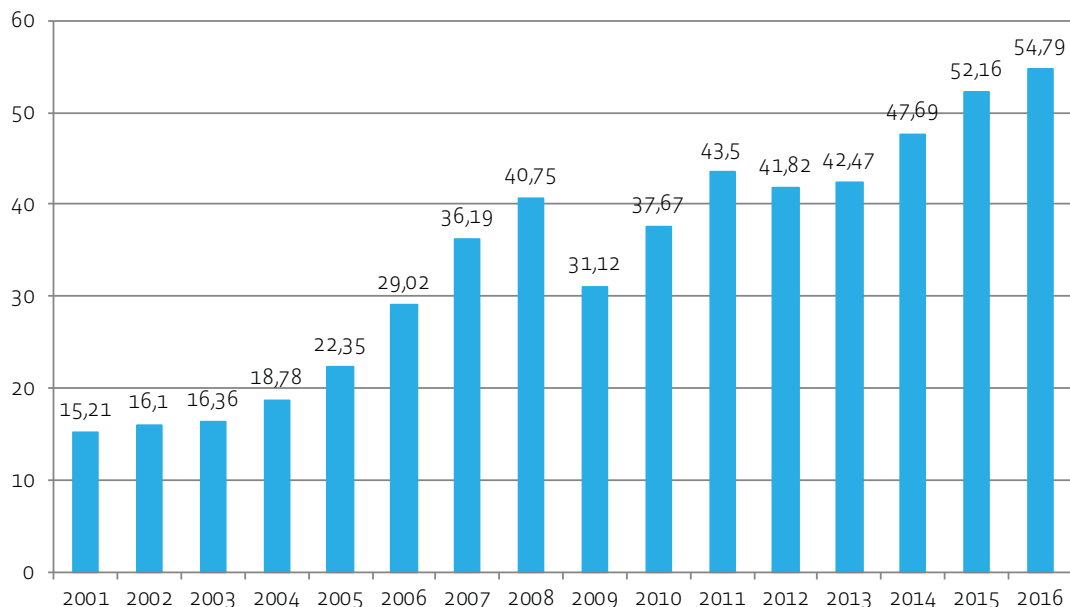
---

19 A.Łada, *Język niemiecki w Polsce. Fakty i opinie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2017

wspólnym wyzwaniem dla Polski i Niemiec, także dla przedsiębiorstw po obu stronach granicy. Zadaniem polityki jest tworzenie stabilnych ram, w których podmioty gospodarcze będą mogły się swobodnie poruszać.

## Aneks

Wykres 1. Wartość niemieckiego eksportu do Polski w latach 2001 - 2016  
(w miliardach euro)



Źródło: Statistisches Bundesamt 2017

Tabela 1. Najważniejsi niemieccy partnerzy handlowi według wartości eksportu w roku 2015 i 2016 (w miliardach euro)

Kraj	Ekspert 2015	Ekspert 2016
1. Stany Zjednoczone	113,73	106,91
2. Francja	102,76	101,39
3. Wielka Brytania	89,02	86,07
4. Holandia	79,19	79,1
5. Chiny	71,28	76,1
6. Włochy	57,99	61,42
7. Austria	58,22	59,78
8. Polska	52,16	54,79
16. Rosja	21,65	21,58

Źródło: Statistisches Bundesamt 2017

Wyjaśnienie: Zestawiając dane dotyczące handlu z można zauważyć różnice w statystykach oby krajów. Wynikają one z różnego definiowania eksportu. W Niemczech odnoszą się one do kraju, z którego towar zostaje wysłany, w Polsce – do kraju pochodzenia.

## O Autorce

dr Agnieszka Łada – dyrektor Programu Europejskiego i starszy analityk Instytutu Spraw Publicznych. Doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce Uniwersytetu Warszawskiego. Studiowała nauki polityczne w Warszawie i Berlinie oraz, jako stypendystka Fundacji Konrada Adenauera, psychologię organizacji w Dortmundzie. Jako stypendystka Hertie Foundation ukończyła Executive Master of Public Administration na Hertie School of Governance. Visiting fellow w European Policy Centre w Brukseli (2011), visiting research fellow na University of Sussex (2012), visiting scholar w Alfred von Oppenheim Centre for European Policy Studies, German Council on Foreign Relations (DGAP) w Berlinie (2013), visiting researcher w Stiftung Wissenschaft und Politik w Berlinie (2016/17). Jest członkiem Rady Nadzorczej Fundacji Krzyżowa oraz Polsko-Niemieckiej Grupy Ekspertów Krąg Kwirytów i Grupy Kopernika. Specjalizuje się w następujących zagadnieniach: Niemcy i stosunki polsko-niemieckie, polska polityka zagraniczna i europejska, postrzeganie Polaków za granicą i obcokrajowców w Polsce