

Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC WYZWAŃ WYNIKAJĄCYCH Z PROCESU INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

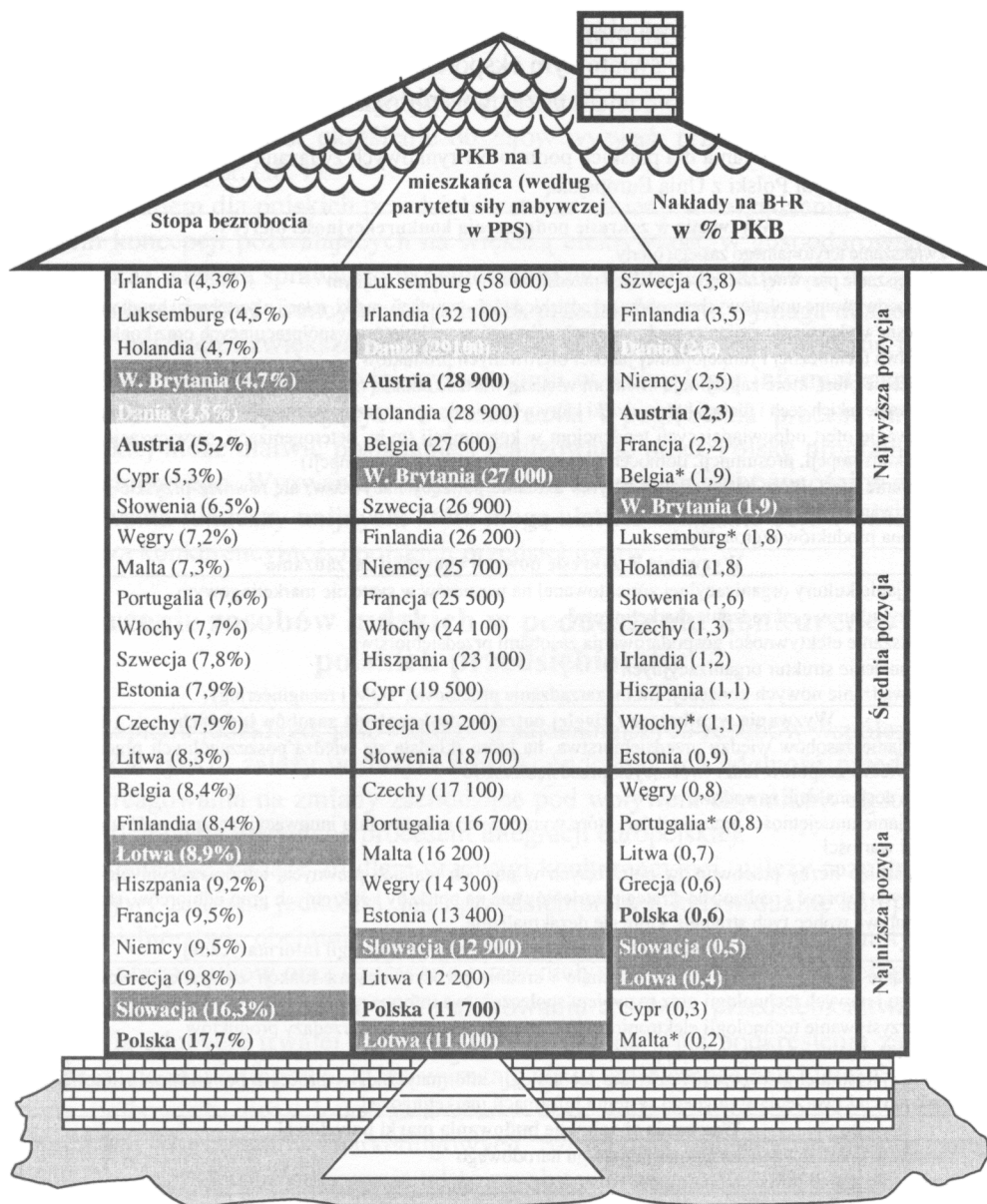
1. Obszary wyzwań dla polskich przedsiębiorstw związane z procesem integracji europejskiej

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. spowodowało powstanie nowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw. Europa jest kontynentem o dużej wyrazistości kulturowej, pozwalającej Europejczykom, mimo występujących między nimi znacznych różnic etnicznych, religijnych, językowych oraz odmiennych podejść do organizacji życia społecznego i pełnienia ról społecznych, posiadać wspólną europejską tożsamość. Należy podkreślić, że współczesne procesy integracyjne polegają na unifikacji gospodarczej, prawnej i politycznej przy zachowaniu różnorodności w sferze kulturowej. Jednolity rynek wewnętrzny traktowany jest jako:

- obszar 25 państw tworzących Unię Europejską wraz z ich potencjałem ekonomicznym i społecznym,
- forma integracji ekonomicznej stanowiąca wspólny rynek i posiadająca jednolitą lub w dużym stopniu zharmonizowaną sferę regulacji mechanizmu rynkowego,
- kompleksowy program ekonomiczno-społeczny, u podstaw którego leżą określone przesłanki, struktury, cele oraz zasady dotyczące swobodnego przepływu towarów, usług, kapitału i przemieszczania się pracowników¹.

Wyrazem aktywności polskich przedsiębiorców w rozszerzaniu zasięgu działania na rynki zagraniczne, w tym także na rynki krajów Unii Europejskiej, jest wzrost obrotów towarowych z zagranicą. Według ocen Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego Polska w 2004 r. należała do krajów o najszybszym wzroście eksportu.

¹ J.W. Wiktor, *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, AE, Kraków 2005, s. 39.



Stopa bezrobocia oraz PKB na 1 mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) – dane dotyczą 2005 r.
Nakłady na B+R (w % PKB) – dane dotyczą 2004 r. (*– dotyczy 2003 r.).

Rys. 1. Stopa bezrobocia, PKB na 1 mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) oraz nakłady na B + R (w % PKB) w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polska w Unii Europejskiej*, GUS 2006; www.stat.gov.pl; inspiracją do formy graficznej był rysunek przedstawiający wspólny dom zamieszkiwany przez państwa UE zaczerpnięty z: K. Zagórski, M. Strzeszewski, *Polska – Europa – Świat. Opinia publiczna w okresie integracji*, Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2005.

Tempo wzrostu polskiego eksportu było dwukrotnie wyższe niż eksportu światowego. W 2004 r. udział w światowym eksporcie wzrósł do 0,82% (z 0,71% w roku 2003), a Polska przesunęła się na 30 pozycję wśród światowych eksporterów².

Tabela 1. Wybrane wyzwania dla polskich podmiotów rynkowych związane z członkostwem i procesami integracyjnymi Polski z Unią Europejską

Wyzwania w zakresie podnoszenia konkurencyjności oferty	
• zwiększanie terytorialnego zasięgu oferty • zmniejszanie pasywnej obecności polskich przedsiębiorstw na rynku unijnym • wypracowywanie unikatowych zasobów przedsiębiorstwa – reputacji, marki, relacji z partnerami handlowymi • wczesne wykrywanie zmian w zachowaniach nabywców, podmiotów współpracujących oraz konkurentów • poprawa technicznej i funkcjonalnej jakości oferowanych produktów • tworzenie ofert, które zapewniają klientom większą wartość dodaną niż oferty konkurentów • kreowanie takich cech i funkcji oferty, dzięki którym będzie się ona znacznie odróżniała od ofert konkurencji • kreowanie ofert odpowiadających tendencjom w konsumpcji (m.in. heterogenizacji, serwicyzacji, ekologii konsumpcji, prosumpcji, domocentryzmowi, wirtualizacji konsumpcji) • tworzenie ofert, które zaspokajają nie tylko aktualne potrzeby nabywców, ale również przyszłe potrzeby i oczekiwania rynkowe • ochrona produktów regionalnych	
Wyzwania w zakresie nowych koncepcji zarządzania	
• rozwijanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, na partnerów w systemie marketingowym • międzykulturowe zarządzanie marketingowe • zwiększanie efektywności gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa • doskonalenie struktur organizacyjnych • wprowadzanie nowych koncepcji (m.in. zarządzanie procesowe, TQM i reengineering)	
Wyzwania wynikające z ciągłej potrzeby doskonalenia zasobów ludzkich	
• rozwijanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, na które składają się wiedza poszczególnych pracowników oraz wiedza zespołów ludzi tworzących przedsiębiorstwo • ciągłe doskonalenie zawodowe • rozwijanie umiejętności pracowników, które wyrażają się w kreowaniu innowacyjnych pomysłów i nowych źródeł wartości • zwiększanie liczby pracowników potrafiących w nowych realiach prawnych, administracyjnych i ekonomicznych tworzyć i realizować strategię zorientowaną na potrzeby konkretnych grup odbiorców, stanowiącą alternatywę wobec tych strategii, które się dezaktualizują	
Wyzwania wynikające z potrzeby wdrażania technologii informatycznej	
• spełnianie w większym stopniu przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcji związanej z wdrażaniem postępu i nowych technologii oraz rozwojem społeczeństwa informacyjnego • wykorzystywanie technologii elektronicznej do kreacji, prezentacji i sprzedaży produktów • indywidualizowanie oferty oraz jej poszerzanie o nowe usługi o charakterze interaktywnym i multimedialnym • wykorzystywanie w większym zakresie technologii informatycznej w procesie pozyskiwania informacji rynkowych i tworzenia sprawnego systemu informacji marketingowej	
Wyzwania w zakresie budowania marki narodowej	
• tworzenie i realizowanie programu brandingu narodowego • kreowanie marek polskich produktów	
Wyzwania związane z pozyskiwaniem funduszy unijnych	
• większa aktywność w pozyskiwaniu funduszy unijnych • zwiększenie liczby projektów realizowanych na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatno-unijnego	

Źródło: opracowanie własne.

Niemniej jednak pozycja Polski w Unii Europejskiej wymaga poprawy. Na rys. 1, przedstawiającym Unię Europejską jako wspólny dom zamieszkiwany przez

² <http://www.mgip.gov.pl>.

państwa członkowskie, ukazano miejsce, które zajmuje Polska ze względu na wybrane wielkości statystyczne.

W kontekście aktualnie zajmowanej przez Polskę pozycji wśród krajów Unii Europejskiej istotne jest określenie obszarów wyzwań, przed którymi stoją polskie podmioty rynku (por. tab. 1).

Wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw są zmiany w zarządzaniu z wykorzystaniem koncepcji pozwalających na większą efektywność w gospodarowaniu zasobami oraz większą sprawność w reagowaniu na sygnały rynkowe.

Podnoszenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wymaga doskonalenia zasobów ludzkich i zwiększania atrakcyjności ofert rynkowych. Łączy się to także z potrzebą inwestowania w większym stopniu w technologię informatyczną. Wykorzystanie szans wynikających z poszerzania i pogłębiania procesu integracji europejskiej może ułatwić posiadanie i realizowanie przez Polskę programu brandingu narodowego. Wyzwaniem staje się także zwiększanie aktywności w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych, które mogą ułatwić osiąganie celów związanych z poprawą konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

2. Znaczenie zasobów ludzkich w podnoszeniu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

Od kapitału ludzkiego, jako jednego z najcenniejszych zasobów współczesnych podmiotów rynku, zależy w dużym stopniu endogeniczna zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany zachodzące pod wpływem czynników egzogenicznych, w tym także wywołane procesem integracji europejskiej.

Kompetencje, będące źródłem przewagi konkurencyjnej, należy rozpatrywać z perspektywy zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa. Indywidualne kompetencje w przedsiębiorstwie obejmują m.in. wiedzę, umiejętności, etykę pracy, motywację, postawy pracowników oraz uznawane przez nich wartości. Natomiast kompetencje organizacji przejawiają się w takim alokowaniu zasobów przedsiębiorstwa, które umożliwia zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej³. Na podkreślenie zasługują kompetencje marketingowe, które wyrażają się w umiejętnościach identyfikowania szans rynkowych, pozycjonowania oferty oraz wykorzystywania odpowiednich kombinacji instrumentów marketingowych. Szczególną rolę w strukturze kompetencji przedsiębiorstwa odgrywają także zasoby wiedzy.

W kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej oraz działań podejmowanych przez instytucje Unii Europejskiej w celu wspierania rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy należy podkreślić, że poszerzanie i wykorzystywanie wiedzy staje się źródłem przewagi konkurencyjnej w mikro- i makroskali.

³ M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 70-76.

Znaczenie umiejętności transformacji danych w informację, a następnie w wiedzę wynika z faktu, że sprawne zarządzanie zasobami wiedzy przyczynia się do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Poprawa pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw działających w warunkach pogłębianego procesu integracji europejskiej uzależniona jest zatem m.in. od sprawności realizowania przez nie koncepcji zarządzania wiedzą. Wymaga to zachowania następujących zasad:

- motywowania pracowników i dostrzegania znaczenia czynników kulturowych,
- traktowania technologii informatycznej jako narzędzia w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a nie utożsamiania jej z istotą tego procesu,
- powiązania procesu zarządzania wiedzą ze strategią przedsiębiorstwa,
- zachowania równowagi między ilościowymi i jakościowymi aspektami zarządzania wiedzą⁴.

3. Aktywność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich

Przyjmując jako kryteria klasyfikacji rodzaj sprzedaży prowadzony na rynkach zagranicznych oraz stopień globalizacji branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, można wyodrębnić następujące rodzaje strategii marketingowych przedsiębiorstw wchodzących na rynki europejskie (por. tab. 2):

- Strategia „tajemniczy mistrz”, cechująca się tym, że na rynek zagraniczny wchodzi przedsiębiorstwo mające silną pozycję na rynku krajowym, które w związku z tym posiada wysoki budżet na działania marketingowe na rynkach zagranicznych. Wejście na rynek zagraniczny traktowane jest jako długotrwała inwestycja; przedsiębiorstwo dąży do sprzedaży produktów pod własną marką i buduje pozycję rynkową marki przez dostosowywanie produktu do specyfiki danego rynku, działania promocyjne i konsekwentne pozycjonowanie marki, tworzenie relacji w systemach dystrybucji. Taką strategię obrazują działania firmy Maspex Wadowice dotyczące marki Kubuś (w Niemczech Kubus, na Węgrzech Kubu).
- Strategia „współpracy”, która stanowi zmodyfikowaną wersję strategii „tajemniczy mistrz” i jest odpowiednia przede wszystkim dla przedsiębiorstw działających na rynku nisko przetworzonych produktów rolnych. W tym przypadku podstawą jest stworzenie na drodze integracji horyzontalnej wspólnego podmiotu, który będzie reprezentować interesy założycieli oraz niejednokrotnie będzie prowadzić wszystkie działania marketingowe. Zaletą takiego rozwiązania jest uniknięcie konkurencji między polskimi producentami na rynkach zagranicznych, a także możliwość zdobywania unikatowej pozycji rynkowej dzięki posiadaniu marki regionalnej.
- Strategia „firma globalna od urodzenia”, charakterystyczna dla przedsiębiorstw działających w branżach cechujących się wysokim stopniem globalizacji oraz koncentrujących się na ciągłych pracach badawczo-rozwojowych. Sprzedaż

⁴ K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005, s. 304.

produktów na rynkach zagranicznych jest realizowana pod własną marką, a działania marketingowe cechują się dość wysokim poziomem standaryzacji. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię wykorzystują na szeroką skalę Internet do sprzedaży produktów, promocji oraz tworzenia relacji z odbiorcami; przykładem firmy „globalnej od urodzenia” jest ComArch.

- Strategia „anonimowy wykonawca”, która jest przykładem pasywnej obecności na rynkach zagranicznych, ponieważ firma nie zdobywa doświadczenia w prowadzeniu działalności na rynku zagranicznym, a jedynie realizuje zamówienie partnera zagranicznego, który sprzedaje produkt pod swoją marką. Ten rodzaj anonimowej obecności polskich firm na rynkach zagranicznych jest dość często spotykany, chociaż niekiedy przedsiębiorstwa zmieniają swój sposób działania i rozpoczynają sprzedaż pod własną marką; przykładem jest firma Amica.
- Działanie typu „uderz i znikaj”, które nie przynosi korzyści w długim okresie i wpływa na tworzenie negatywnego wizerunku kraju, z którego pochodzi producent⁵.

Tabela 2. Klasyfikacja strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Globalizacja branży		Stopień globalizacji branży	
		niski	wysoki
Sprzedaż	Rodzaje sprzedaży	Sprzedaż markowa	strategia „tajemniczy mistrz” strategia „współpracy”
		Sprzedaż anonimowa	strategia „firma globalna od urodzenia”
	Sprzedaż rabunkowa	strategia „anonimowy wykonawca”	
		strategia „uderz i znikaj”	

Źródło: J. Karasiewicz, K. Podstawka, *Typologia strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw polskich na rynkach europejskich*, [w:] J. Karwowski (red.), *Strategie marketingowe podmiotów w regionie*, Katedra Marketingu, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 48.

Działanie według schematu „uderzaj i znikaj” jest negatywnie oceniane w kontekście zasad etyki. Cechuje je także orientacja przedsiębiorstwa na osiągnięcie przez nie tylko krótkookresowych korzyści. W budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej wskazane jest natomiast wypracowywanie zysków w długim okresie.

Do źródeł trwałego sukcesu przedsiębiorstw na rynku zagranicznym należy zaliczyć:

- stosowanie aktywnego podejścia do rynku,
- umiejętność oceny atrakcyjności rynków zagranicznych i wybór rynków docelowych,
- przyjęcie odpowiedniej strategii konkurencji,
- wybór odpowiedniej organizacyjno-prawnej formy działania na rynku międzynarodowym,
- tworzenie uniwersalnych ofert i ich wyróżnianie (por. tab. 3),

⁵ J. Karasiewicz, K. Podstawka, wyd. cyt., s. 48-55.

- znalezienie wiarygodnych partnerów biznesowych za granicą,
- sprawność w ciągłym pozyskiwaniu informacji o rynkach zagranicznych i obowiązujących na nich przepisach.

Tabela 3. Wybrane sposoby wyróżniania oferty na rynkach zagranicznych

Podjęcie	Przykład
Podanie w wątpliwość podstawowego waloru marki-lidera i zaproponowanie konsumentowi nowych korzyści	Podjęcie związane z dużym ryzykiem, ale może być rekomendowane w sytuacji, kiedy nabywcy poszukują alternatywy, a popularność lidera działa przeciw niemu; np. w relatywnie niskonakładowej strategii komunikacji dotyczącej marki Diesel zakwestionowano, że džinsy muszą być autentyczne, klasyczne, wykonane w Ameryce, zakorzenione w kulturze amerykańskiej i w ten sposób podjęto konkurencję z takimi markami, jak Levi's, Lee, Wrangler
Podkreślanie, że produkt jest wytwarzany w relatywnie małych ilościach	Subiektywna ocena produktu dokonywana przez konsumenta może wzrosnąć w sytuacji, gdy odbiorca zauważy, że wielkość oferty z naturalnych względów jest ograniczona; przykładem są produkty regionalne, traktowane w Unii Europejskiej jako dobro wyjątkowe i wyróżniające się smakiem, składem, do wytwarzania których wykorzystywane są unikatowe rośliny, lokalne rasy zwierząt
Odnoszenie się do przemian w zachowaniach konsumentów o charakterze społeczno-kulturowym	Uwzględnianie w działaniach marketingowych zmian zachodzących w stylach życia i wyrażających się w powstawaniu nowych tendencji w konsumpcji ułatwia firmom stworzenie oferty – zbioru korzyści – dostosowanej do określonego segmentu rynku, niszy; np. odpowiedzią firmy na przywiązywanie przez konsumentów dużej wagi nie tylko do funkcjonalnych, ale także wizualnych cech produktów jest dbałość o wzornictwo, które niejednokrotnie czerpie inspiracje ze sztuki

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze proces integracji europejskiej, należy zaznaczyć, że wśród zaprezentowanych w tab. 3 sposobów wyróżniania oferty na szczególną uwagę zasługuje podejście polegające na podkreślanu rzadkości i regionalności produktów. Wytwarzane w małych ilościach produkty regionalne traktowane są bowiem w Unii Europejskiej jako dobra wyjątkowe – dziedzictwo kulturowe, stanowiące element promocji turystycznej Europy.

4. Istota i znaczenie koncepcji marketingu narodowego

Procesy globalizacji i integracji europejskiej z jednej strony sprzyjają wchodzeniu polskich przedsiębiorstw na rynki europejskie, a z drugiej zwiększają zainteresowanie inwestorów zagranicznych markami polskimi. W tym przypadku obserwowane są działania polegające zarówno na zastępowaniu marek lokalnych markami globalnymi, jak i na utrzymywaniu marki lokalnej.

Równolegle z wyłanianiem się solidnych markowych firm zachodzą na polskim rynku procesy przeciwnie, czyli eliminowanie polskich marek przez znane marki zagraniczne. Przykładem jest przejęcie marki sieci komórkowej Idea przez światową markę Orange czy ekspansja francuskiej grupy Accor, która do 2009 r. planuje nadanie swej marki sieci hoteli Orbis⁶.

Mocną stroną Polski są takie branże, jak: wzornictwo, meble, okna, informatyka, sprzęt sportowy i rekreacyjny (jachty, małe samoloty, rowery). Zwiększanie atrakcyjności ofert polskich przedsiębiorstw wymaga budowania silnych marek. W Polsce proces tworzenia silnych marek rozpoczął się i odbywa się w warunkach dużej konkurencji. W tym miejscu warto podkreślić, że skuteczność kreowania marek narodowych jest uwarunkowana m.in. działaniami zmierzającymi do budowania dobrego wizerunku kraju ich pochodzenia.

Niejednokrotnie konsumenci postrzegają produkty przez pryzmat kraju pochodzenia. Produktom pochodzącym z krajów, które nie są postrzegane jako atrakcyjne, przypisywany jest niższy status niż produktom z krajów wywołujących wśród konsumentów aspiracje. Jeśli kraj pochodzenia budzi u konsumentów negatywne lub niewłaściwe skojarzenia, to w procesie komunikowania się z rynkiem wskazuje się na inne cechy marki.

Chociaż marki zmieniają właścicieli, a ponadto istnieją różnice między produktami wytwarzanymi w pewnych krajach a produktami tam projektowanymi lub montowanymi i postrzeganie produktu przez konsumenta jest od tych kategorii uzależnione, to jednak niejednokrotnie na ocenę marki i postrzeganie jej w kontekście emocjonalnych i funkcjonalnych korzyści wpływa „pierwsza ojczyzna” marki.

W sytuacji, w której kraj kojarzony jest silnie z określoną branżą, w zarządzaniu markami pochodzącymi z innych sektorów gospodarki niejednokrotnie unika się wywoływania skojarzeń narodowych. Obrazuje to przykład Niemiec, które kojarzone są z przemysłem samochodowym. To, co wiąże się z niemieckim przemysłem, niemiecką dokładnością, wydajnością cieszy się dobrą opinią. Rozwinięty i dobrze postrzegany niemiecki przemysł samochodowy „wspiera” inne firmy wytwórcze, takie jak Braun czy Miele. Jednak marki związane z innymi dziedzinami aktywności gospodarczej, np. z modą czy kosmetykami (Jil Sander, Hugo Boss, Lancaster), nie są postrzegane jako niemieckie, a firmy nie starają się zmieniać percepcji odbiorców przez podkreślanie ich niemieckiego pochodzenia. Natomiast w przypadku, gdy kraj nie jest silnie kojarzony z jedną branżą, firmy mogą wykorzystywać narodowy charakter marek w znacznie większej liczbie dziedzin gospodarki⁷.

Sukcesy w zakresie zmiany wizerunku narodowego i poprawy pozycji w Unii Europejskiej takich krajów, jak Hiszpania czy Irlandia pokazują, jak ważna jest spójna koncepcja marketingu narodowego. Wizerunki marki i kraju jej pochodze-

⁶ A. Błaszczak, *Pożegnanie z polską marką*, „Rzeczpospolita” z 25.05.2005.

⁷ W. Olins, *Polskie marki a Unia Europejska*, „Harvard Business Review Polska”, 2004 nr 7/(17), s. 47-49.

nia współtworzą się, a także mogą się wzajemnie wzmacniać. Z jednej strony wizerunek kraju kształtują produkty, które z niego się wywodzą, z drugiej zaś na postrzeganie marek narodowych wpływa wizerunek kraju pochodzenia. Ponadto należy zauważyć, że marki łatwiej osiągają wysokie pozycje na rynkach zagranicznych, jeżeli działania prowadzone przez podmioty odpowiedzialne za kształtowanie wizerunku kraju są spójne i realizowane w ramach marketingu narodowego. Natomiast wśród korzyści dla kraju wynikających z sukcesu, który osiągają marki produktów na rynkach zagranicznych można wskazać m.in. poprawę postrzegania kraju ich pochodzenia, a także wzrost poczucia dumy narodowej, zwłaszcza w przypadku, gdy marka jest ceniona przez konsumentów kraju bogatszego.

Tworzenie i wdrażanie programu branding'u narodowego wymaga zachowania spójności i konsekwencji w emitowanych przez kraj komunikatach, niezależnie od tego, czy dotyczą eksportu, promocji turystyki, kultury, inwestycji zagranicznych, czy też działań podejmowanych w polityce zagranicznej i wewnętrznej⁸. Realizacji takiego programu sprzyja współpraca między uczestnikami oparta na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego, a także zaangażowanie opiniotwórczych przedstawicieli świata kultury i nauki. Istotne jest również, aby cele programu marketingu narodowego były znane i zostały zaakceptowane przez mieszkańców kraju.

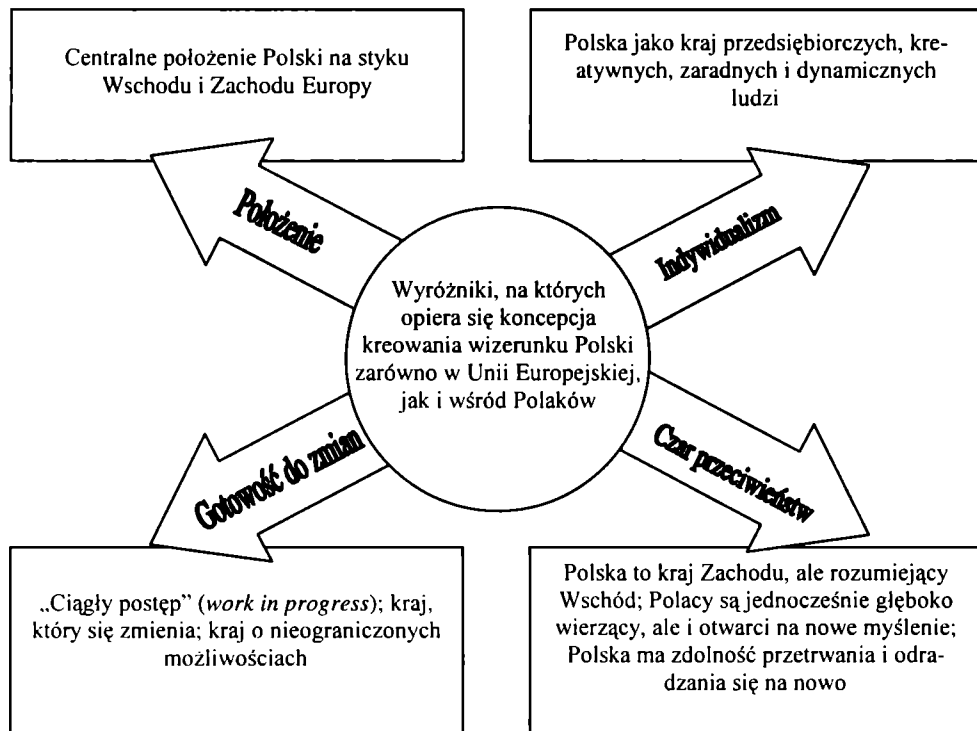
W kontekście procesów integracyjnych należy podkreślić, że kreowanie pozytywnego wizerunku Polski może się opierać na wydarzeniach kulturalnych oraz twórcach kultury, na architekturze, sporcie, zmieniających się miastach. W. Olins, który zajmował się promocją Hiszpanii, Portugalii oraz rebrandingiem Niemiec i Wielkiej Brytanii, podkreśla, że duży udział w transformacji wizerunku Hiszpanii w Europie miały filmy Almodóvara, kunszt architektoniczny Calatravy czy Expo w Sewilli i muzeum fundacji Guggenheima w Bilbao⁹. Narodowe osiągnięcia, w tym także w dziedzinie kultury, mogą być zatem flagowymi symbolami, a wizerunek tworzony z ich wykorzystaniem ma o wiele większą siłę oddziaływania niż wizerunek oparty na kilku wąskich kategoriach produktów. Wybitni Polacy, współczesna sztuka, muzyka, film, architektura powinny być uwzględniane w kreowaniu spójnego i atrakcyjnego wizerunku Polski, ponieważ mogą się one przyczynić do zmiany wyobrażeń. Wyróżniki, na których opiera się koncepcja kreowania wizerunku Polski zarówno w Unii Europejskiej, jak i wśród Polaków, zostały ukazane na rys. 2.

Wally Olins podkreśla w swojej koncepcji, że kreowanie wizerunku Polski nie może bazować tylko na atrakcyjnym – centralnym położeniu kraju. Istotne jest ukazywanie przemian, które zachodzą w Polsce i stwarzają wiele możliwości rozwoju. Wyróżnikiem Polski w świecie jest także „czar przeciwności” oraz indywidualizm traktowany w kategorii przedsiębiorczości, kreatywności i dynamizmu ludzi. Ze względu na wewnętrzny odbiór programu marketingu narodowego szczególnie istotna jest

⁸ S. Anholt, *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006, s. 185.

⁹ W. Olins, *wyd. cyt.*, s. 53.

ta ostatnia cecha, ponieważ w kontekście psychospołecznych cech Polaków istnieje potrzeba zwiększania ich wiary w siebie oraz w sukces, który mogą osiągnąć.



Rys. 2. Kreowanie wizerunku Polski – koncepcja W. Olinsa („twórcze napięcie”)

Źródło: opracowano na podstawie materiałów Krajowej Izby Gospodarczej oraz Instytutu Marki Polskiej.

5. Cechy psychospołeczne Polaków jako uwarunkowania wykorzystania szans wynikających z poszerzania i pogłębiania integracji europejskiej

Do zrównoważonego i trwałego rozwoju kraju przyczyniają się nie tylko bogactwa naturalne, położenie geograficzne, czynniki ekonomiczne, decyzje makroekonomiczne, ale także czynniki o charakterze psychospołecznym, które wpływają na poziom świadomości społecznej¹⁰.

¹⁰ R.H. Franke, G. Hofstede, M.H. Bond w opracowaniu pt. *Cultural Roots of Economic Performance* wykazują, że 50% różnic w wynikach gospodarczych osiąganych przez poszczególne narody w latach 1965-1980 i 1980-1987 tłumaczą czynniki kulturowe; P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesinsee w publikacji: *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego* do kategorii stanowiących o zdolnościach narodu, oprócz przywództwa politycznego, zasobności w

Pozycję Polski w świecie kształtują zatem też historycznie utrwalone systemy wartości i wzorce kulturowe. Kraje różnią się od siebie m.in. panującymi w nich normami dotyczącymi wyrażania zadowolenia i niezadowolenia. Na jednym biegunie znajdują się kultury, w których dominuje norma afirmacji (np. amerykańska), a na drugim kultury, w których normą jest bycie nieszczęśliwym lub przynajmniej wygładanie na taką osobę. Pomiędzy tymi kulturami lokuje się np. kultura brytyjska, w której bycie szczęśliwym nie jest obowiązkiem, ale „nie wolno” jednak być nieszczęśliwym. Na podstawie wielu badań prowadzonych w okresie transformacji systemowej można stwierdzić, że chociaż z roku na rok wzrasta w Polsce odsetek osób deklarujących szczęście osobiste, to jednak nadal dominuje norma negatywności w postrzeganiu świata społecznego, czego konsekwencją jest m.in. mały kapitał zaufania do innych ludzi i instytucji społecznych. Takie mu postrzeganiu świata niejednokrotnie towarzyszą negatywne emocje i poczucie bezradności. Jednocześnie należy podkreślić, iż norma negatywności świata społecznego w większym stopniu dotyczy spraw ogólnych lub odległych niż spraw osobistych¹¹.

Sposób postrzegania przez Polaków rzeczywistości społeczno-gospodarczej można wyjaśniać w kontekście społecznego rozczarowania. Trzeba jednak wziąć pod uwagę także motywację osiągnięć, która przejawia się w patrzeniu na świat w kategoriach sukcesu i porażki, w dążeniu jednostki do tego, by to, co robi, robić lepiej, oraz w dostrzeganiu i stawianiu sobie nowych wymagań. Ludzi o wysokim poziomie motywacji osiągnięć wyróżnia duża aktywność w różnych sferach życia, dążenie do sukcesu i przekonanie o możliwości jego osiągnięcia. W wyjaśnianiu wpływu kategorii, jaką jest motywacja osiągnięć, na tempo rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju nie można pominąć tego, iż jednostki cechujące się silną motywacją osiągnięć nie postrzegają sukcesu jako szybkiego zysku finansowego i mają zdolność do rezygnacji z natychmiastowych nagród na rzecz większych nagród, choć odroczonych w czasie.

Polskie społeczeństwo jest dość zróżnicowane pod względem mentalnym, z uwagi na aspiracje, style życia, hierarchie wartości i miejsce, jakie znajdują w nich wartości postmaterialistyczne. W porównaniu z krajami europejskimi mniejsze jest u nas znaczenie autonomii intelektualnej i dążenia do osiągnięć. Odnosi się to do pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Wykorzystanie szans wynikających z integracji europejskiej i poprawa pozycji, którą zajmuje obecnie Polska i Polacy, będzie zależeć również od tego, jakie wartości, postawy będą propagowane przez środowiska o opiniotwórczym charakterze, a także od działań edukacyj-

czynniki produkcji, organizacji przemysłowej i spoistości społecznej narodu, zaliczają również kulturę, postawy oraz wartości reprezentowane przez naród.

¹¹ B. Wojciszke, W. Baryła, *Kultura narzekania, czyli o psychologicznych pułapkach ekspresji niezadowolenia*, [w:] M. Drogosz, *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 35-49.

nych dotyczących motywacji osiągnięć, wiary we własną skuteczność i sprzyjających powiększaniu prorozwojowego kapitału¹².

6. Podsumowanie

Wykorzystanie przez polskie podmioty rynkowe szans związanych z procesami integracji europejskiej i zajęcie przez Polskę silnej pozycji w Unii Europejskiej zależy nie tylko od tempa rozwoju gospodarczego, wdrażania nowoczesnych technologii, lecz również od zachowania spójności społecznej i zmniejszania dysproporcji między włączonym w globalny obieg informacji kapitału centrum a wyłączonymi z rozwoju peryferiami. W kontekście konkurencji, która odbywa się nie tylko na poziomie państw członkowskich, ale również regionów, miast redefiniowane jest pojęcie centrów i peryferii¹³.

Instrumentem służącym do zdynamizowania rozwoju regionalnego staje się partnerstwo publiczno-prywatne. Przyjmuje ono postać umowy między podmiotem publicznym i prywatnym, której przedmiotem jest realizacja konkretnego zadania publicznego. Współpraca między stronami dotyczy najczęściej modernizacji i rozwoju infrastruktury. Biorąc pod uwagę koncepcję rozwoju regionalnego, istotną kwestią jest włączanie do współpracy w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego małych i średnich przedsiębiorstw, czyli wykorzystanie regionalnego potencjału. Wymaga to standaryzowania praktyk postępowania w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego i upowszechniania wiedzy na jego temat oraz wdrażania koncepcji uczącego się regionu¹⁴.

Koncepcja regionu uczącego się zakłada, że czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw, które umożliwiają funkcjonowanie na rynkach światowych, takie jak przedsiębiorczość, elastyczność, innowacyjność, powstają w warunkach rozwoju regionalnego. Regionalny system uczący się jest złożony właśnie z powiązanych ze sobą w sieć „aktorów” gospodarczych, społecznych, politycznych. Przez różnego typu procesy uczenia się, które występują na konkretnym i dynamicznie zmieniającym się terytorium, region może się włączyć w proces globalizacji¹⁵. Biorąc pod uwagę to, że sektor publiczny w Polsce liczy prawie cztery tysiące samorządów terytorialnych, dostrzegamy liczne grono wspólninwestorów w partnerstwie publiczno-prywatnym. Należy podkreślić, że poprzez realizację działań w ramach

¹² K. Skarżyńska, *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju*, [w:] M. Drogosz, *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 69-88.

¹³ J. Polakowska-Kujawa (red.), *Współczesna Europa w procesie zmian, Wybrane problemy*. Di-fin, Warszawa 2006, s. 502-503.

¹⁴ S. Augustyniak, *Formuła na rozwój*, „CEO. Magazyn Kadry Zarządzającej” 2006 nr 3, s. 43-44.

¹⁵ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 136-137.

sieci współpracy między sektorem publicznym i prywatnym istnieje niekiedy możliwość wykorzystania także środków unijnych.

Pierwsze doświadczenia związane z członkostwem Polski w Unii Europejskiej wskazują, iż tendencja zmian ma charakter pozytywny, chociaż korzyści są niejednokrotnie mniejsze od zakładanych. Spowodowane jest to m.in. niepełnym wykorzystaniem funduszy unijnych.

Na podstawie analizy źródeł wtórnych można stwierdzić, iż związane z otwarciem unijnego rynku oczekiwania przedsiębiorców dotyczyły wzrostu możliwości eksportowych i zwiększenia popytu na polskie produkty. Jednak w opinii tylko co dziesiątego przedsiębiorcy z sektora MŚP wzrósł popyt na sprzedawane towary lub świadczone usługi w Unii Europejskiej¹⁶. Na podstawie wyników cytowanego badania można stwierdzić, że pozytywne efekty integracji Polski z UE wyrażają się często w poprawie jakości obsługi klientów, wzroście jakości oferowanych produktów oraz większej skłonności do wprowadzania innowacji. Te pozytywne zmiany w sposobie działania polskich przedsiębiorstw spowodowane były w dużej mierze obawą przed rosnącą konkurencją. Należy podkreślić, że charakter tych zmian sprzyja poprawie pozycji małych i średnich polskich przedsiębiorstw nie tylko na rynku krajowym, lecz także na rynkach krajów członkowskich Unii Europejskiej.

POLISH COMPANIES IN THE FACE OF EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES

Summary

Poland's accession to the European Union in May of 2004 resulted in the creation of a new business environment. The article presents challenges that Polish companies have to face in the process of European integration. Improving Polish companies' competitiveness requires improving the staff qualifications and making market offer more attractive, which in many cases requires increased implementation of information technologies. Opportunities resulting from the process of European integration can be made greater use of by the programme of national branding, currently realized in Poland. Another challenge is increasing initiative in obtaining European funds which can help achieve objectives connected with improving the competitiveness of Polish companies.

¹⁶ Badanie zostało przeprowadzone w maju 2005 r. na próbie 1100 prywatnych małych i średnich firm (zatrudniających od 2 do 249 osób) na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”; M. Starczewska-Krzysztozek, *Polskie firmy w Unii Europejskiej*, „Harvard Business Review Polska” 2005 nr 6(28), s. 16-20.